



**MAISONS**  
**DU MONDE**

Document de référence 2017

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

# Sommaire

Message du Président	2
Message du Directeur général	3
Profil du Groupe	4

## 1

### Présentation du Groupe 13

1.1 Chiffres clés	14
1.2 Historique du Groupe	16
1.3 Organigramme du Groupe	17
1.4 Description des activités et stratégie du Groupe	19
1.5 Propriétés immobilières, usines et équipements	44
1.6 Politique d'investissements	45
<b>RFA</b> 1.7 Recherche et développement, brevets et licences	46
<b>RFA</b> 1.8 Facteurs de risques, assurances et couverture des risques	47

## 2

### **RFA** Responsabilité de l'entreprise 69

2.1 Engageons-nous ! Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise	70
2.2 Acheter en partenaire	77
2.3 Concevoir en visionnaire	82
2.4 Commercer en citoyen	85
2.5 S'engager en passionné	98
2.6 Note méthodologique du reporting extra-financier	111
2.7 Rapport du Commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	113

## 3

### **RFA** Gouvernement d'entreprise 117

3.1 Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	118
3.2 Intérêts et rémunérations	132
3.3 Vérifications spécifiques des Commissaires aux comptes relatives au gouvernement d'entreprise	143

**RFA** Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme

## 4

### **RFA** Commentaires sur l'exercice 2017 145

4.1 Faits marquants	146
<b>RFA</b> 4.2 Résultats des activités du Groupe	147
4.3 Trésorerie et capitaux du Groupe	152
4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	153
4.5 Perspectives	154

## 5

### **RFA** États financiers 157

5.1 États financiers consolidés	158
5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	211
5.3 Comptes sociaux	216
5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	233

## 6

### Informations sur la Société et le capital 237

6.1 Renseignements sur la Société	238
6.2 Actes constitutifs et statuts	239
<b>RFA</b> 6.3 Renseignement sur le capital	240
<b>RFA</b> 6.4 Actionnariat	249
6.5 Informations boursières	252
6.6 Distribution de dividendes	253

## 7

### Assemblée générale 255

7.1 Ordre du jour	256
7.2 Rapports du Conseil d'administration sur le projet des résolutions	258
7.3 Présentation du projet des résolutions	271
7.4 Rapports spécial des Commissaires aux comptes sur les engagements et conventions réglementées	288

## 8

### Informations complémentaires 291

<b>RFA</b> 8.1 Personnes responsables	292
<b>RFA</b> 8.2 Responsables du contrôle des comptes	293
<b>RFA</b> 8.3 Relations avec les investisseurs et documents accessibles au public	294
8.4 Informations incluses par référence	296
8.5 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers	296
8.6 Contrats importants	296
<b>RFA</b> 8.7 Tables de concordance	297
8.8 Glossaire	305
8.9 Index	306

**MAISONS**  
DU MONDE

## Document de référence et Rapport d'activité 2017

Maisons du Monde, créateur d'univers sources d'inspiration pour la maison, propose plusieurs collections originales d'articles de décoration et meubles à des prix accessibles, autour de différents thèmes et styles qui permettent à ses clients d'exprimer

*leurs propres styles et goûts.*

AUTORITÉ  
DES MARCHÉS FINANCIERS  
**AMF**

En application de son règlement général, notamment de l'article 212-13, l'Autorité des marchés financiers a enregistré le présent document de référence le 20/04/2018 sous le numéro R.18-021. 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.



# Message du Président du Conseil d'Administration



Ian Cheshire

“  
Maisons du  
Monde est résolu  
à poursuivre  
l'exécution  
de son plan  
à moyen terme  
en s'appuyant  
sur ses  
fondamentaux  
solides et  
son modèle  
de croissance  
rentable.”

Madame, Monsieur, Chers actionnaires,

L'année 2017 a été marquée par un environnement économique globalement assez stable dans les pays d'Europe où Maisons du Monde est implantée. Les marchés du meuble et de la décoration ont également été légèrement positifs sur l'exercice. L'environnement concurrentiel s'est renforcé, Maisons du Monde faisant de plus en plus figure de Marque emblématique sur ces secteurs.

Dans ce contexte, l'activité commerciale et les résultats 2017 ont été parfaitement au rendez-vous et ont démontré la capacité de Maisons du Monde à poursuivre sa dynamique de croissance rentable. Le chiffre d'affaires a franchi le milliard d'Euros en hausse de 14,6% par rapport à 2016, dont 7,4% à périmètre comparable. Le Groupe a également affiché une solide rentabilité. L'Ebitda s'est élevé à 139 millions d'euros, en hausse de 13% par rapport à 2016, soit une marge de 13,7%. La structure financière a également été renforcée et Maisons du Monde a poursuivi son désendettement.

#### Résolument omnicanal

Maisons du Monde est totalement et résolument omnicanal : conformément à nos attentes, le poids de l'activité online a atteint 21% du chiffre d'affaires, positionnant Maisons du Monde comme l'un des tous premiers acteurs omnicanal de son secteur en Europe.

Comme prévu, les plans d'action CRM, social media et Data ont été au cœur des initiatives online et ont permis de positionner l'entreprise parmi les leaders sur ces stratégies digitales. Dans le même temps, 25 magasins ont été ouverts en 2017, portant le parc à 313 magasins en Europe. Cet équilibre omnicanal est un facteur d'excellence. Il répond aux attentes de nos clients et est très créateur de valeur pour l'entreprise.

#### Une offre unique associée à une exécution exemplaire

Grâce au renouvellement constant de nos collections multi-styles, principalement conçues par nos stylistes et fabriquées dans nos usines ou nos partenaires fournisseurs, grâce également à l'attention croissante portée à la relation client, la marque Maisons du Monde s'installe de plus en plus comme une des références phare du marché. En 2017, la mise en œuvre d'un indicateur NPS à chaque étape de l'expérience client, d'un nouveau call center en langue native pour chaque pays, d'un service de Chat sont des exemples de cette stratégie au service de nos clients et d'une exécution sans cesse améliorée.

#### Résolument international

Le concept de magasins Maisons du Monde confirme années après années le caractère répliquable de son modèle à l'international. En 2017, Maisons du Monde a ouvert 16 magasins en Europe hors France et 9 magasins en France. Cette proportion est conforme à nos objectifs et a contribué, avec les ouvertures des années précédentes, à porter la part du chiffre d'affaires international de Maisons du Monde de 36% en 2016, à 38% en 2017. Ce rééquilibrage progressif France International conforte notre projet de croissance.

En conclusion, l'exercice 2017 a confirmé le bon déroulement du plan de croissance de Maisons du Monde, conformément à nos attentes. Je réitère ma confiance dans la capacité de délivrer le plan et ma pleine confiance dans l'équipe de management pour que Maisons du Monde poursuive l'exécution de son plan à moyen terme en s'appuyant sur ses fondamentaux solides et son modèle de croissance rentable, au service de ses clients.



# Message du Directeur Général

“

En 2017, Maisons du Monde a réalisé une très bonne performance à tous les niveaux, en ligne avec les objectifs. ”

”



Gilles Petit

Madame, Monsieur, Chers actionnaires,

Avec une solide progression des ventes et de l'EBITDA, Maisons du Monde a réalisé une nouvelle année de croissance rentable en 2017. Notre croissance a continué d'être soutenue par la hausse des ventes à périmètre comparable et par le développement du réseau. Une fois encore, l'activité de Maisons du Monde a été bien équilibrée, avec une croissance à deux chiffres par géographie, canal de distribution et catégorie de produits. Par ailleurs, **Maisons du Monde a maintenu une rentabilité robuste en 2017, tout en continuant à investir dans des initiatives de croissance.** Notre structure financière a également été renforcée et nous avons poursuivi notre désendettement.

Ces performances démontrent tout d'abord le succès de nos collections, s'appuyant sur le renouvellement deux fois par an de nos tendances de décoration et sur le lancement de nouvelles gammes de produits dans nos catalogues de meubles indoor et outdoor.

Notre rythme d'expansion a par ailleurs été soutenu, avec **25 ouvertures nettes de magasins en 2017** (9 en France, 6 en Italie, 6 en Espagne, 2 en Belgique, 1 en Allemagne et 1 en Suisse), majoritairement réalisées au cours du second semestre. L'année a également été marquée par la mise en œuvre d'innovations commerciales à Paris, avec l'ouverture d'un premier shop-in-shop au sein du Printemps Nation et d'un nouveau showroom rue du Bac, centré sur le conseil clients en matière de décoration. Dans le même temps, Maisons du Monde a ouvert deux nouvelles franchises à Dubaï (EAU) et à Doha (Qatar), continuant son expansion dans les pays hors d'Europe via des partenariats solides avec des acteurs locaux.

Qui plus est, l'année 2017 a confirmé **le succès de la stratégie et des initiatives omnicanales du Groupe**, avec le déploiement réussi de nouveaux services à la clientèle et d'une nouvelle plateforme de gestion de la relation client (« CRM »).

De plus, 2017 a marqué un tournant pour Maisons du Monde en matière de RSE avec la **formalisation de nos Ambitions 2020.** Les objectifs que nous avons fixés sur chacun des piliers de notre stratégie RSE constituent une ligne directrice claire pour nos métiers et leur permettent un pilotage précis de leurs actions. Avec notre structure interne de gouvernance du Développement Durable, nous suivons les résultats de ce plan de progrès chiffrés, et guidons ainsi les équipes dans leur plan de marche. Cette dynamique donne du sens aux actions de chacun, et permet à Maisons du Monde de poursuivre ses avancées en matière de croissance responsable.

Au nom de l'ensemble du Comité exécutif, je remercie les équipes de Maisons du Monde pour ces bonnes performances.

En 2018, **Maisons du Monde s'appuiera sur ses solides fondamentaux pour poursuivre sa dynamique de croissance rentable** autour de quatre piliers : proposer une offre attrayante pour les clients avec les nouveaux catalogues et tendances multi-styles 2018 et le développement de l'offre BtoB ; poursuivre les investissements dans le développement du réseau avec 25 à 30 ouvertures nettes de magasins en France et à l'international, tout en continuant d'innover commercialement avec l'ouverture de nouveaux shops-in-shops et d'étendre le programme de franchises ; améliorer l'expérience client omnicanale avec de nouveaux développements dans le e-commerce et les services à nos clients ; accélérer la stratégie CRM du Groupe et renforcer son engagement sur les réseaux sociaux. Forte de ces initiatives stratégiques, Maisons du Monde se montre résolument tournée vers l'inspiration et la satisfaction de ses clients et vers la création de valeur pour tous.

# Profil

---

**Maisons du Monde est un créateur d'univers originaux dans le secteur de l'aménagement pour la maison**, proposant une gamme unique d'articles de décoration et de meubles, à des prix abordables et qui se décline selon des styles et des thèmes très variés. Les activités du Groupe s'articulent autour d'une approche omnicanale intégrée, s'appuyant sur son réseau international de magasins, ses sites internet et ses catalogues. Avec 1 011 millions de ventes en 2017, Maisons du Monde s'impose comme le leader de l'aménagement « original et accessible » de la maison en France et l'un des acteurs les plus importants en Europe.

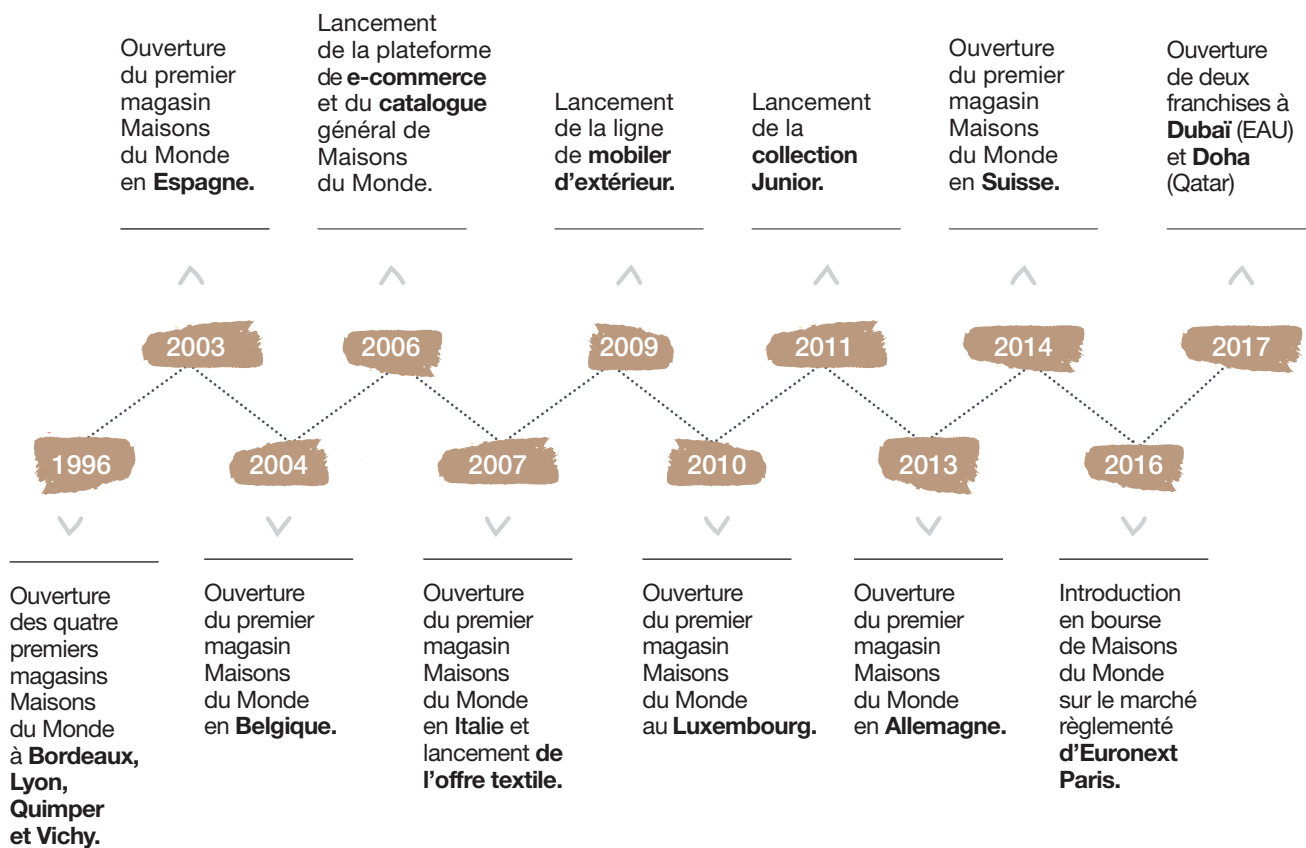
Le Groupe a vu le jour en 1996, avec l'ouverture en France de quatre premiers magasins Maisons du Monde (Bordeaux, Lyon, Quimper, Vichy), inaugurés par Monsieur Xavier Marie, fondateur et ancien Directeur général. La marque « Maisons du Monde » se concentrait à l'origine sur les articles de décoration et s'inscrivait dans le thème « bazar du monde », offrant des produits empreints de styles et de motifs issus de différentes régions du monde. Le concept initial du Groupe a par la suite progressivement évolué vers la création d'univers « inspirants », dédiés à l'aménagement de la maison, alliant articles de décoration et meubles selon des styles et des thèmes très variés. Le Groupe a également élargi son offre en ajoutant de nouvelles gammes de produits telles que les articles textiles (2007), une ligne de mobilier d'extérieur (2009) et une collection junior (2011).

Maisons du Monde a développé un modèle économique très différencié et omnicanal, qui associe une capacité unique à inspirer les clients à un processus design-to-cost industrialisé et une approche intégrée en matière d'approvisionnement. Le Groupe s'attache à capter les nouvelles tendances et styles émergents afin de concevoir des objets de décorations et des meubles à la fois originaux et accessibles, présentés sous forme de mises en scène dans ses magasins, ses catalogues et sur ses sites internet. Maisons du Monde propose ainsi une expérience d'achat unique et immersive à ses clients, quels que soient leurs envies, leur style ou leur budget. Ce savoir-faire permet d'enregistrer des taux de satisfaction clients élevés et contribue à asseoir la notoriété de la marque.

Au 31 décembre 2017, Maisons du Monde exploitait 313 magasins à travers l'Europe, répartis en Espagne (depuis 2003), en Belgique (depuis 2004), en Italie (depuis 2007), au Luxembourg (depuis 2010), en Allemagne (depuis 2013), ainsi qu'en Suisse (depuis 2014). Le Groupe a par ailleurs réussi l'intégration d'une plateforme de e-commerce complète et complémentaire, lui permettant de commercialiser ses produits dans les pays où il exploite des magasins, ainsi qu'en Autriche, aux Pays-Bas, au Portugal et au Royaume-Uni. Cette plateforme, dont le taux de croissance moyen annuel des ventes a atteint 35 % de 2010 à 2017, a représenté 21 % des ventes du Groupe en 2017.



# Faits marquants







# Stratégie

La stratégie de Maisons du Monde s'articule autour de quatre principaux objectifs à horizon 2020 :

1

*Continuer*

d'être une source d'inspiration  
et de plaisir pour les clients



2

*Renforcer*

la stratégie omnicanale  
et centrée sur le client



3

*Assurer*

une gestion  
dynamique  
du réseau  
de magasins  
en France



4

*Poursuivre*

notre développement  
à l'international  
de manière disciplinée



1

## CONTINUER D'ÊTRE UNE SOURCE D'INSPIRATION ET DE PLAISIR POUR NOS CLIENTS

**Maisons du Monde propose une gamme unique d'articles de décoration et d'ameublement à des prix abordables, se déclinant selon des styles et des thèmes très variés et présentés sous la forme d'univers inspirants et source de plaisir pour ses clients.** Le Groupe entend poursuivre ses efforts pour renforcer la notoriété de sa marque et l'attractivité de son offre grâce à : une approche design-to-cost unique, permettant à ses équipes de stylistes et d'acheteurs de saisir et d'adapter continuellement les nouvelles tendances du marché ; une attention particulière sur l'amélioration de l'expérience client en magasins et sur Internet ; et des investissements en matière de services, notamment la livraison des produits et les options de planification.

2

## RENFORCER LA STRATÉGIE OMNISCANALE ET CENTRÉE SUR LE CLIENT

**S'appuyant sur son offre de produits unique et sa stratégie omniscanale performante, Maisons du Monde a démontré sa capacité à gagner des parts de marché et à afficher un niveau de croissance de ses ventes à périmètre comparable supérieur à celui du marché.** À l'avenir, le Groupe entend poursuivre cette dynamique de croissance par le biais notamment de : la poursuite de ses initiatives omniscanales comme la numérisation des forces de ventes et la livraison gratuite en magasin pour les commandes en ligne d'articles de décoration ; l'exploitation de sa base de données clients au travers de son programme de CRM pour renforcer son efficacité marketing ; le renforcement de ses investissements et de son engagement sur les réseaux sociaux ; et l'adaptation des espaces de ventes aux goûts de la clientèle locale afin d'enrichir l'expérience client en magasin.

3

## ASSURER UNE GESTION DYNAMIQUE DE NOTRE RÉSEAU DE MAGASINS EN FRANCE

**Maisons du Monde démontre depuis plus de vingt ans sa capacité éprouvée à identifier des sites attractifs et à ouvrir des magasins rentables en France. Entre 2012 et 2017, le Groupe a ainsi enregistré 27 ouvertures nettes de magasins, représentant plus de 65 000 mètres carrés de surface de vente additionnelle.** Au 31 décembre 2017, Maisons du Monde exploitait 212 magasins en France. À horizon 2020, le Groupe entend développer son réseau pour atteindre un total de 240 magasins en France, en se concentrant principalement sur l'ouverture de nouveaux magasins dans les centres commerciaux et les zones commerciales périphériques, y compris au travers du repositionnement de certains magasins situés en centre-ville.

4

## POURSUIVRE NOTRE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL DE MANIÈRE SÉLECTIVE

**Depuis 2003, Maisons du Monde a opéré avec succès son développement à l'international, tant au travers de l'ouverture de nouveaux magasins que de la montée en puissance de ses ventes en ligne.** Entre 2012 et 2017, le Groupe a enregistré 62 ouvertures nettes de magasins, représentant environ de 111 000 mètres carrés de surface de vente additionnelle. Maisons du Monde exploitait 101 magasins à l'international au 31 décembre 2017, répartis dans six pays (Italie, Espagne, Belgique, Luxembourg, Allemagne, Suisse). Le Groupe entend poursuivre son expansion à l'international de manière disciplinée, avec pour objectif d'ouvrir 80 à 95 nouveaux magasins à horizon 2020 sur ses marchés existants, tout en adaptant sa stratégie aux spécificités de chaque pays en matière de e-commerce.

# Chiffres clés

---



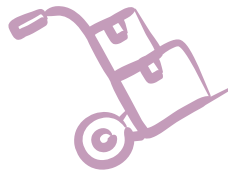
313  
magasins

---

7 279

collaborateurs

---



444 000 m<sup>2</sup>

de surface d'entrepasage

---



38%  
des ventes

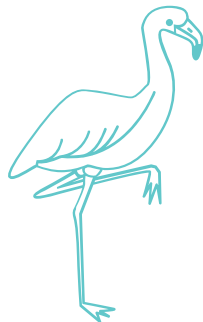
réalisé à l'international

---

21%  
des ventes

réalisé sur le Web

---



Décoration :

---

58%

des ventes 2017

Meubles :

---

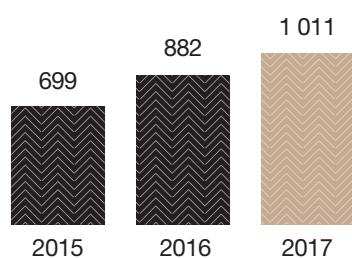
42%



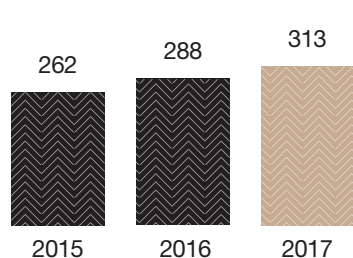


# Maisons du Monde en 2017

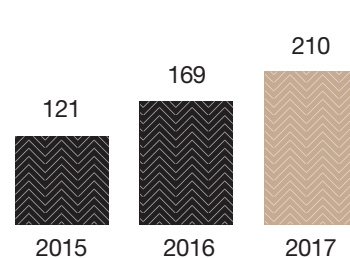
ÉVOLUTION DES VENTES  
En m€



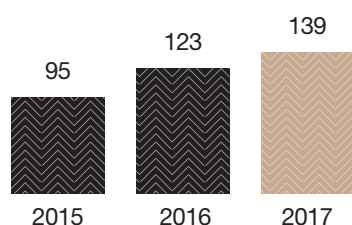
ÉVOLUTION DU NOMBRE  
DE MAGASINS  
En unité



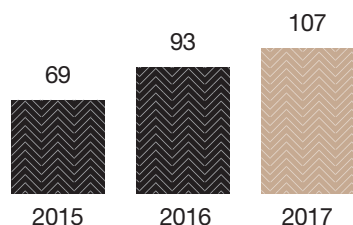
ÉVOLUTION DES VENTES  
EN LIGNE  
En m€



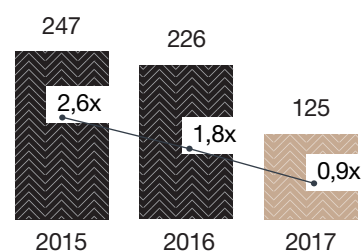
ÉVOLUTION DE L'EBITDA  
En m€



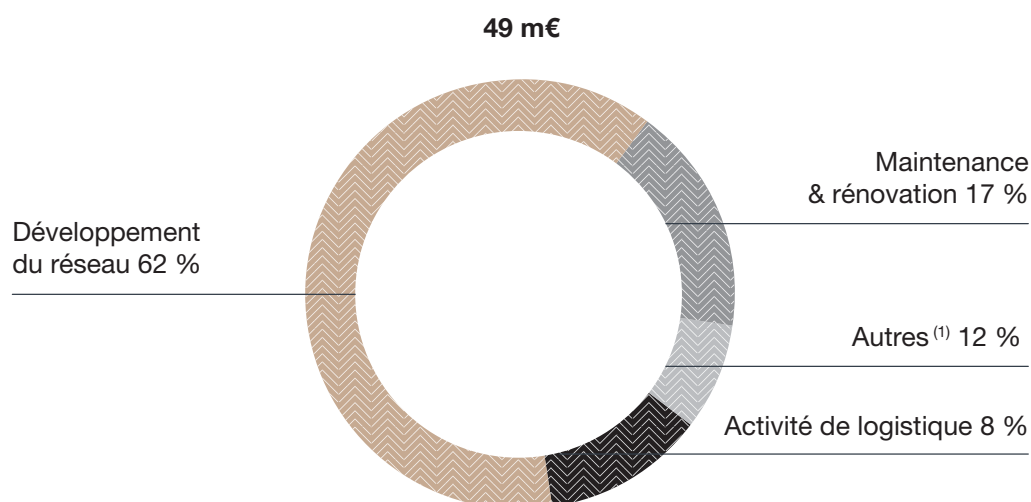
ÉVOLUTION DE L'EBIT  
En m€



ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT  
NET ET DU LEVIER FINANCIER  
En m€



RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS 2017



(1) Dont activité e-commerce et investissements informatiques

# Responsabilité sociétale

Notre vision :

Engager l'ensemble des parties prenantes vers le progrès dans les pratiques de production, de distribution et de consommation de notre secteur.

ENGAGEONS-NOUS



Acheter en  
Partenaire



Concevoir en  
Visionnaire



Commercer en  
Citoyen



S'engager en  
Passionné

Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise, est structurée autour de quatre piliers pour répondre à l'ensemble des enjeux de responsabilité du Groupe. La définition de nos « Ambitions 2020 » fixe les feuilles de route pour créer les conditions favorables à la transformation des métiers.

## Acheter en partenaire

Proposer avec transparence une offre de mobilier et de décoration responsable, sur l'origine des matières premières, les conditions de travail de nos fournisseurs et la qualité des produits, sans risque pour la santé et l'environnement.

### Performance 2017 :

**92 %** de nos fournisseurs stratégiques indiens sont engagés dans notre programme de traçabilité avec le TFT.

**39** audits sociaux réalisés chez nos fournisseurs stratégiques.

**442** fournisseurs signataires du code de conduite, **74 %** du volume achat.



## Concevoir en visionnaire

Transformer progressivement notre offre produit en incluant plus de critères de durabilité, faire de l'écoconception tout en sensibilisant les stylistes de demain. Penser à la deuxième vie de nos produits en trouvant des alternatives innovantes et solidaires au recyclage.

### Performance 2017 :

**56 %** de nos références de meubles répondent à un critère de durabilité lié aux approvisionnements en bois.

**54** dossiers de produits éco-conçus sont soumis par des étudiants aux Trophées Maisons du Monde de la création durable.

**5** associations ou réseau partenaires de l'économie sociale et solidaire et deux journées événementielles avec nos clients pour offrir une deuxième vie à nos meubles.

**40,8** millions d'euros de CA pour les produits contributeurs au **1%** for the Planet générant un soutien de **408 809€** pour des ONG de protection de l'environnement.



## Commercer en citoyen

Être des commerçants citoyens, soucieux de réduire notre empreinte carbone et nos consommations d'énergie, de trier et faire recycler nos déchets et d'avoir les modes de transport les moins polluants possibles.

### Performance 2017 :

**81 %** des magasins du réseau effectuent le tri des déchets.

**59 %** des déchets générés par le réseau de distribution et les entrepôts de logistique sont collectés pour valorisation.

**- 8 %** d'intensité énergétique en kWh/m<sup>2</sup> dans nos magasins et entrepôts depuis 2016.

**81 %** des magasins du réseau alimentés en électricité d'origine renouvelable.

Depuis 2015  
nous sommes labélisés



## S'engager en passionné

Accompagner les évolutions de nos collaborateurs et reconnaître leurs talents pour inventer avec eux les métiers du commerce durable de demain. Nous mobiliser pour le développement social et économique dans nos pays d'implantation, notamment grâce à notre Fondation, avec une attention particulière pour les enjeux liés à notre activité, à savoir la préservation des forêts et le réemploi, en y associant nos équipes.

### Performance 2017 :

**60 %** des directeurs de magasins ou managers logistiques issus de la promotion interne.

**74 %** des collaborateurs du réseau et du siège formés à la RSE par e-learning.

**3,3** millions de micro-dons collectés au profit des projets sélectionnés par la Fondation via l'ARRONDI en caisse.





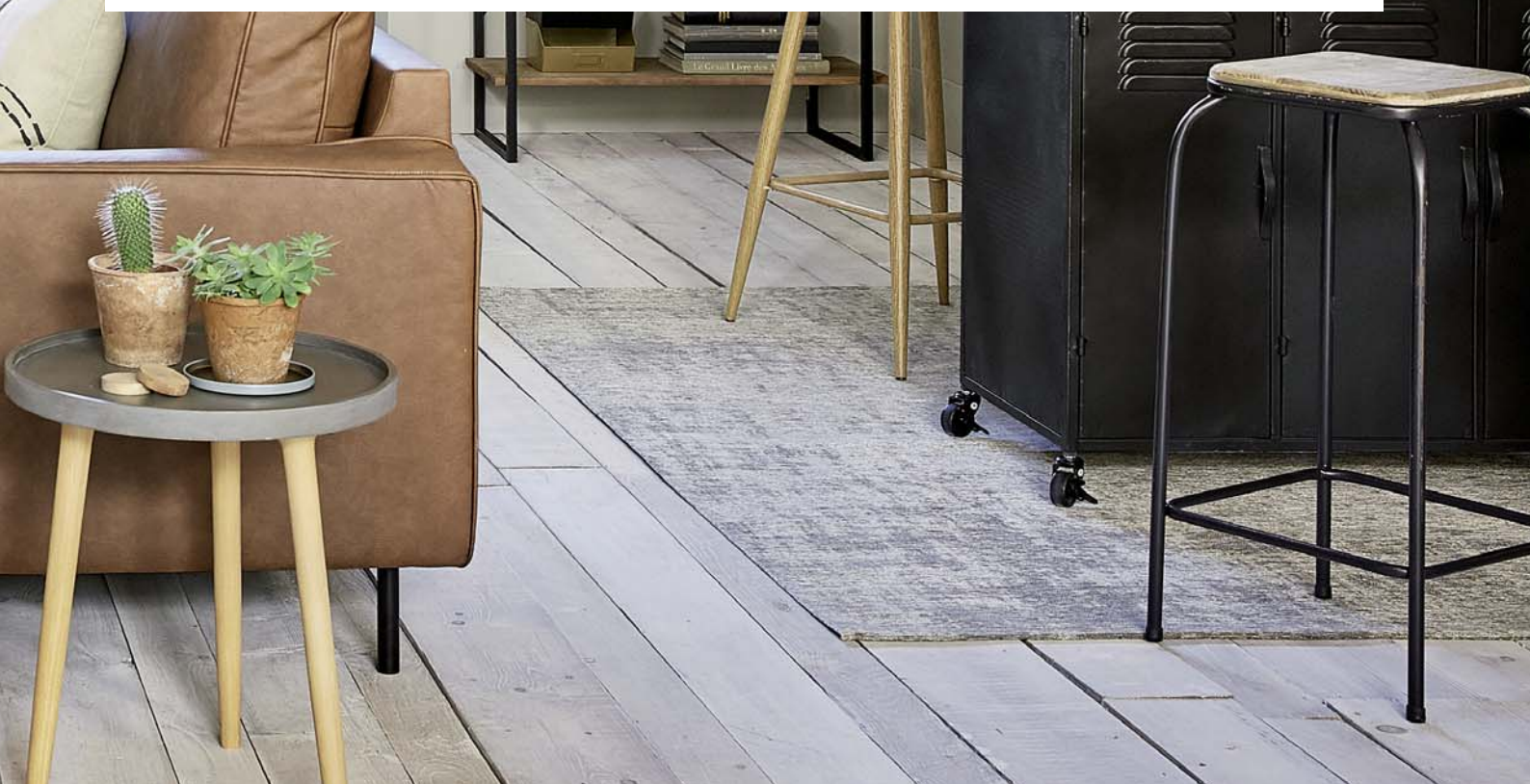




# Présentation du Groupe

# 1

<b>1.1</b>	<b>Chiffres clés</b>	<b>14</b>	<b>1.5</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	<b>44</b>
<b>1.2</b>	<b>Historique du Groupe</b>	<b>16</b>	<b>1.6</b>	<b>Politique d'investissements</b>	<b>45</b>
<b>1.3</b>	<b>Organigramme du Groupe</b>	<b>17</b>	1.6.1	Principaux investissements réalisés	45
1.3.1	Organigramme simplifié du Groupe	17	1.6.2	Principaux investissements futurs	45
1.3.2	Liste des principales filiales et participations	18	<b>1.7</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>46</b>
<b>1.4</b>	<b>Description des activités et stratégie du Groupe</b>	<b>19</b>	<b>1.8</b>	<b>Facteurs de risques, assurances et couverture des risques</b>	<b>47</b>
1.4.1	Profil du Groupe	19	1.8.1	Risques liés aux activités et à la stratégie du Groupe	47
1.4.2	Présentation du marché et environnement concurrentiel	21	1.8.2	Risques juridiques, réglementaires et fiscaux	61
1.4.3	Forces et atouts concurrentiels du Groupe	25	1.8.3	Risques de marché	63
1.4.4	Stratégie du Groupe	28	1.8.4	Risques financiers	65
1.4.5	Description des activités du Groupe	30	1.8.5	Risques financiers liés au changement climatique	66
			1.8.6	Assurances et couverture des risques	67



## 1.1 Chiffres clés

### INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
<b>Ventes</b>	<b>1 010,6</b>	<b>881,8</b>	<b>699,4</b>
Variation (%)	+ 14,6 %	+ 26,1 %	+ 15,7 %
Variation à périmètre comparable (%)	+ 7,4 %	+ 14,7 %	+ 8,7 %
<b>Marge brute</b>	<b>673,5</b>	<b>591,7</b>	<b>474,1</b>
En % des ventes	66,6 %	67,1 %	67,8 %
<b>EBITDA</b>	<b>138,8</b>	<b>122,8</b>	<b>94,5</b>
En % des ventes	13,7 %	13,9 %	13,5 %
<b>EBIT</b>	<b>106,8</b>	<b>93,2</b>	<b>69,1</b>
En % des ventes	10,6 %	10,6 %	9,9 %
<b>Résultat net</b>	<b>63,0</b>	<b>(12,0)</b>	<b>(13,9)</b>
Dividende par action (€)	0,44	0,31	-
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>153,9</b>	<b>58,0</b>	<b>112,0</b>
Investissements, nets	(54,0)	(66,1)	(43,4)
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>99,9</b>	<b>(8,0)</b>	<b>68,7</b>
<b>Endettement net</b>	<b>125,5</b>	<b>225,7</b>	<b>246,8</b>
Ratio de levier financier (x)	0,9 x	1,8 x	2,6 x
<b>Capitaux propres</b>	<b>532,1</b>	<b>497,0</b>	<b>17,4</b>

### RÉPARTITION DES VENTES

Par zone géographique	2017	2014	2015
<b>Ventes (en millions d'euros)</b>	<b>1 010,6</b>	<b>881,8</b>	<b>699,4</b>
Dont France	624,8	563,7	460,2
Dont International	385,8	318,1	239,2
<b>Ventes (%)</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
Dont France	61,8%	63,9 %	65,8 %
Dont International	38,2%	36,1 %	34,2 %

Par canal de distribution	2017	2016	2015
<b>Ventes (en millions d'euros)</b>	<b>1 010,6</b>	<b>881,8</b>	<b>699,4</b>
Dont Réseau de magasins	800,6	712,7	578,8
Dont Ventes en ligne	210,0	169,1	120,6
<b>Ventes (%)</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
Dont Réseau de magasins	79,2%	80,8 %	82,8 %
Dont Ventes en ligne	20,8%	19,2 %	17,2 %

Par catégorie de produits	2017	2016	2015
<b>Ventes (en millions d'euros)</b>	<b>1 010,6</b>	<b>881,8</b>	<b>699,4</b>
Dont Décoration	583,9	499,8	394,5
Dont Meuble	426,6	382,1	304,9
<b>Ventes (%)</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
Dont Décoration	57,8%	56,7 %	56,4 %
Dont Meuble	42,2%	43,3 %	43,6 %

INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES SÉLECTIONNÉES

Données au 31 décembre	2017	2016	2015
<b>Nombre de magasins</b>	<b>313</b>	<b>288</b>	<b>262</b>
Dont France	212	203	193
Dont International	101	85	69
<b>Surface de vente (en milliers de m<sup>2</sup>)</b>	<b>363</b>	<b>327</b>	<b>286</b>
Dont France	199	187	173
Dont International	164	140	113
<b>Surface d'entrepôt (en milliers de m<sup>2</sup>)</b>	<b>444</b>	<b>430</b>	<b>400</b>
<b>Nombre d'employés</b>	<b>7 279</b>	<b>6 754</b>	<b>5 986</b>
Dont France	4 498	4 329	4 057
Dont International	2 781	2 425	1 929



## 1.2 Historique du Groupe

Maisons du Monde est un distributeur omnicanal spécialisé dans l'aménagement de la maison et s'impose comme le principal acteur du segment original et accessible en France, avec des ventes totalisant 1 011 millions d'euros en 2017. Le Groupe propose une gamme complète d'articles de décoration et de meubles déclinés selon des thèmes et des styles très variés, basée sur un large éventail de prix accessibles, ciblant ainsi une vaste clientèle.

Le Groupe a vu le jour en 1996 lorsque M. Xavier Marie, fondateur, ancien Directeur général, a inauguré les quatre premiers magasins Maisons du Monde en France (Bordeaux, Lyon, Quimper et Vichy). La marque « Maisons du Monde » se concentrait à l'origine sur les articles de décoration et s'inscrivait dans le thème « bazar du monde », proposant des produits empreints de styles et de motifs issus de différentes régions du monde.

Maisons du Monde a ensuite continué à se développer et à investir de nouveaux marchés. Au 31 décembre 2017, le Groupe exploitait 313 magasins à travers l'Europe, comptant notamment des magasins en Espagne (depuis 2003), en Belgique (depuis 2004), en Italie (depuis 2007), au Luxembourg (depuis 2010), en Allemagne (depuis 2013) et en Suisse (depuis 2014). En 2006, dans le cadre d'une stratégie de vente de type omnicanal et de marketing plus étendue, le Groupe a lancé sa plateforme de e-commerce, ainsi que son catalogue, permettant de commercialiser efficacement sa gamme de produits d'ameublement. Depuis cette date, le Groupe commercialise ses produits sur ses plateformes de e-commerce auprès de clients situés dans les pays où il exploite des magasins, ainsi qu'en Autriche, aux Pays-Bas, au Portugal et au Royaume-Uni, et par l'intermédiaire de ses trois catalogues.

Le concept initial du Groupe, « bazar du monde », a progressivement évolué pour donner naissance à un portefeuille produits particulièrement vaste et diversifié, intégrant des univers, des thèmes et des styles très variés. Le Groupe a élargi son offre en ajoutant de nouvelles gammes de produits – notamment des articles textiles de maison (2007) – et en lançant sa ligne de mobilier d'extérieur (2009), ainsi qu'une collection junior (2011).

Chacune de ces gammes tient une place importante dans l'offre globale de produits d'aménagement de la maison que le Groupe propose. En 2017, la collection junior représentait environ 4,6 % des ventes du Groupe, et le mobilier d'extérieur environ 3,5 %.

À l'origine, le Groupe implantait essentiellement ses magasins en centre-ville. Au milieu des années 2000, le Groupe a décidé d'ouvrir des boutiques relativement plus importantes, principalement implantées dans des zones commerciales périphériques et dans des centres commerciaux afin de mettre davantage en valeur son vaste éventail d'articles de décoration et d'ameublement.

Durant la même période, le Groupe a également renforcé ses capacités logistiques grâce à l'ouverture de 11 entrepôts depuis 1999. Le Groupe a par ailleurs élargi sa capacité de production grâce à la création, en 2006, de sa co-entreprise chinoise Chin Chin (spécialisée dans la fabrication de meubles) et grâce à l'ouverture de son usine de production au Vietnam en 2013.

Les ventes du Groupe ont affiché un TCAM (Taux de Croissance Annuel Moyen) de 21 % entre 2001 et 2017, reflétant la capacité constante de Maisons du Monde à générer de la croissance au niveau des ventes. Cette évolution positive des ventes s'adosse, en outre, au maintien d'un niveau de rentabilité élevé : la marge brute et la marge d'EBITDA ont atteint respectivement 66,6 % et 13,7 % au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

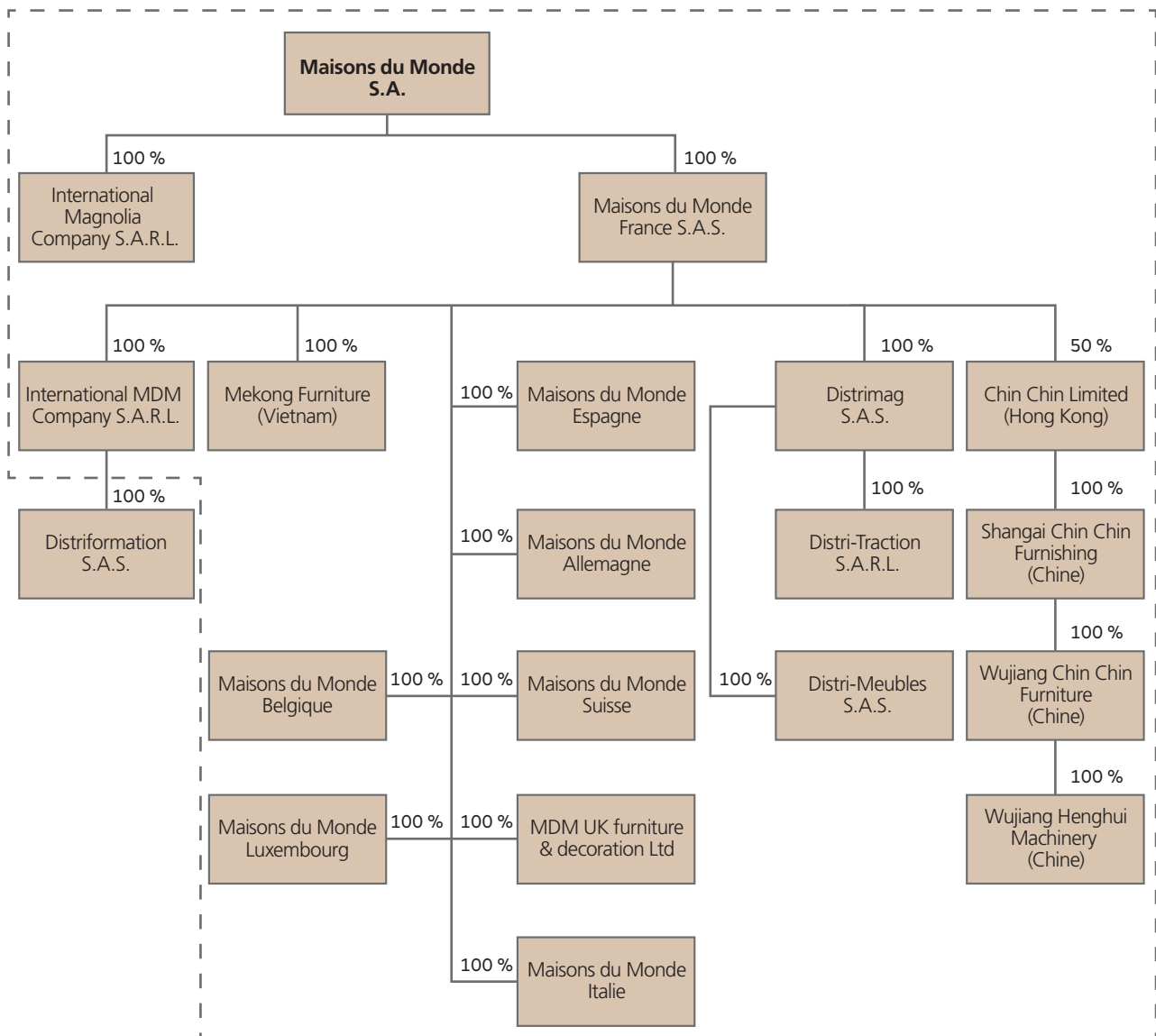
En 2005, Equistone (anciennement Barclays Private Equity) et Nixen, en partenariat avec certains co-investisseurs issus de l'ancienne Direction, ont procédé à l'acquisition du Groupe. Trois ans plus tard, le Groupe est passé entre les mains d'un consortium regroupant Apax Partners, LBO France et Nixen, adossé à certains co-investisseurs membres de la Direction alors en place. En 2013, la société Bain Capital s'est associée à quelques co-investisseurs issus de l'ancienne Direction aux fins de racheter le Groupe. En 2016, la Société s'est introduite en bourse, Bain Capital restant l'actionnaire de référence jusqu'en mai 2017.

Depuis cette date, le Groupe n'a plus d'actionnaire de référence et son actionariat est 100% flottant.

## 1.3 Organigramme du Groupe

### 1.3.1 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

L'organigramme ci-dessous présente l'organisation juridique simplifiée du Groupe au 31 décembre 2017. Les pourcentages indiqués correspondent aux pourcentages de détention du capital social.



- - - - périmètre de consolidation

### 1.3.2 LISTE DES PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Maisons du Monde S.A. est la société holding d'un groupe consolidé comprenant 17 sociétés. Les principales filiales du Groupe au 31 décembre 2017 sont présentées dans le tableau ci-dessous. La liste complète des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe est présentée en note 38 des états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du Document de référence.

<b>Filiales significatives</b>	<b>Pays</b>	<b>Activité principale</b>	<b>Capital et droits de vote</b>
Maisons du Monde France S.A.S.	France	Meubles et décoration	100 %
Distrimag S.A.S.	France	Logistique	100 %
MDM Allemagne GmbH	Allemagne	Meubles et décoration	100 %
MDM Belgique SPRL	Belgique	Meubles et décoration	100 %
MDM España S.L.	Espagne	Meubles et décoration	100 %
MDM Italie S.p.A.	Italie	Meubles et décoration	100 %
MDM Luxembourg S.à.r.l	Luxembourg	Meubles et décoration	100 %
MDM Suisse S.à.r.l	Suisse	Meubles et décoration	100 %
MDM UK Furniture and Decoration Limited	Royaume-Uni	Meubles et décoration	100 %
Mekong Furniture United Company	Vietnam	Fabrication de meubles	100 %
Chin Chin Limited	Hong Kong	Holding	50 %
Shanghai Chin Chin Furnishing Company Limited	Chine	Fabrication de meubles	50 %

## 1.4 Description des activités et stratégie du Groupe

La présente section contient des informations relatives aux activités du Groupe et à sa position concurrentielle, notamment des informations relatives à la taille des marchés sur lesquels il opère. En plus d'estimations internes, les déclarations du Groupe reposent sur des études, estimations, analyses, informations et statistiques fournies par des tiers indépendants et des organisations professionnelles, ainsi que sur des informations mises à disposition du public par ses concurrents, ses fournisseurs et ses clients (se référer à la section 8.5 « Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers » du présent Document de référence).

Ces informations, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant. La Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir,

analyser ou calculer les données de marché obtiendrait les mêmes résultats. De plus, les concurrents du Groupe pourraient définir les zones géographiques et catégories de produits d'une façon différente. Enfin, compte tenu des changements très rapides qui marquent le secteur d'activité du Groupe, il est possible que ces informations s'avèrent erronées ou ne soient plus à jour. Les activités du Groupe pourraient en conséquence évoluer de manière différente de celles décrites dans la présente section. Le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour de ces informations, excepté dans le cadre de toute obligation légale ou réglementaire qui lui serait applicable.

### 1.4.1 PROFIL DU GROUPE

#### Résumé

Maisons du Monde est un créateur d'univers originaux, proposant une gamme unique d'articles de décoration et d'ameublement à des prix abordables, qui se décline selon des styles et des thèmes très variés. L'activité du Groupe s'articule autour d'une approche omnicanale, s'appuyant sur son réseau international de magasins, ses sites internet et ses catalogues.

Maisons du Monde a développé un modèle économique très différencié, associant une capacité unique à inspirer les clients à un processus *design-to-cost* parfaitement industrialisé et une approche intégrée en matière d'approvisionnement. Son processus *design-to-cost* s'attache à capter les tendances de conception émergentes issues à la fois des marchés de l'aménagement de la maison et de l'habillement afin de les traduire en objets de décoration et d'ameublement à la fois originaux et accessibles. Ces produits sont alors présentés sous forme de mises en scène dans les magasins, les catalogues et sur les sites internet du Groupe. Le Groupe estime que ce concept unique contribue à une meilleure satisfaction client. Cette capacité à générer une expérience d'achat unique et immersive au profit des clients, quels que soient leurs goûts ou leur budget, permet au Groupe de générer des résultats financiers de premier ordre, affichant notamment une croissance continue à deux chiffres de ses ventes et une croissance à périmètre comparable supérieure à l'indice de référence du marché <sup>(1)</sup> tout au long de ses cycles d'activité.

Créé en France en 1996, le Groupe s'attache à développer ses activités à travers l'Europe depuis 2003. Au 31 décembre 2017, le Groupe exploitait 313 magasins répartis dans 7 pays différents

(France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Suisse et Luxembourg) et a réalisé, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, 38,2 % de ses ventes à l'étranger. Le Groupe a su rapidement se développer à l'international sur la base d'un excellent niveau de performance opérationnelle, grâce à la mise en œuvre homogène et centralisée de ses processus de merchandising au sein de pays ne nécessitant que peu d'adaptation aux pratiques de marché locales.

L'offre de produits du Groupe compte environ 17 800 unités de gestion des stocks (« UGS ») références <sup>(2)</sup> accessibles selon un vaste éventail de prix. Cette offre se décline en deux grandes catégories : (i) les objets de décoration, comme le textile maison, les arts de la table et les articles de cuisine, les miroirs et les cadres photos, dont le prix de vente moyen (« PVM ») s'élève à environ 11 euros et (ii) les articles d'ameublement, tels que les lits, les tables, les chaises, les fauteuils et les canapés, les armoires, les bibliothèques, le mobilier junior et le mobilier d'extérieur, dont le prix de vente moyen s'élève à environ 214 euros.

Le Groupe a réussi à reproduire son modèle sur l'ensemble des différents canaux, en exploitant des réseaux de magasins, des plateformes en ligne et des catalogues physiques, tous complémentaires les uns par rapport aux autres. Sa plateforme en ligne a enregistré un TCAM de 35 % entre 2010 et 2017 et a généré 20,8 % des ventes du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette plateforme en ligne, active dans 11 pays à la date du présent Document de référence, a également permis au Groupe de se développer dans certains pays, comme le Royaume-Uni, sans pour cela ouvrir de magasin.

(1) Indice relatif à l'évolution du marché de l'ameublement en France publié par l'Institut de prospective et d'études de l'ameublement.

(2) Sur la base du nombre d'UGS ayant généré des ventes d'au moins 5 000 euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.



Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Groupe a réalisé des ventes de 1 010,6 millions d'euros, en hausse de 14,6 % par rapport à l'exercice précédent, et a affiché un EBITDA de 138,8 millions d'euros, soit une marge d'EBITDA de 13,7 %, affichant une rentabilité comparable en France et à l'international, ainsi qu'au travers de ses magasins et de sa plateforme e-commerce. La croissance des ventes du Groupe à périmètre comparable pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 a atteint 7,4 %.

### Créateur d'univers

Les « univers » développés par Maisons du Monde, véritables styles de vie, couvrent l'ensemble de la maison et offrent une grande variété de styles, de goûts et de prix, associant systématiquement des articles de décoration et d'ameublement. La stratégie adoptée par le Groupe dans le cadre de la création de collections n'est pas destinée à imposer un design, mais plutôt à encourager les clients à exprimer leur propre style, quel que soit leur budget. Par conséquent, les collections du Groupe se veulent multi-styles et s'inspirent de l'évolution des tendances pour les adapter au marché de l'aménagement de la maison en mettant l'accent sur l'accessibilité en terme de prix. Les collections sont renouvelées deux fois par an au niveau des articles de décoration et une fois par an pour les articles d'ameublement, ce qui crée un sentiment de fraîcheur et de renouveau dans les magasins, les catalogues et sur les sites internet du Groupe.

Maisons du Monde a mis au point un processus de conception lui permettant de capter et de développer les tendances émergentes en matière de design et d'aménagement de la maison. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur son équipe interne particulièrement expérimentée, qui compte des professionnels de la conception, de la création de collections et de l'approvisionnement (à savoir 22 designers et graphistes, et environ 90 membres au total). Le processus de création de collections du Groupe vise à maintenir un bon équilibre entre son éthique de conception et la rentabilité commerciale de l'organisation en adaptant les produits qui se sont avérés vendeurs par le passé dans le cadre de nouvelles lignes de produit et en s'appuyant sur une étude approfondie des données commerciales en vue de moderniser et créer progressivement des collections et des univers nouveaux, à même de répondre aux attentes du client. Les produits font l'objet d'un renouvellement constant, à la fois dans les magasins et sur internet, contribuant ainsi au dynamisme de l'expérience de vente, soutenu par la recommercialisation des produits vendeurs et le lancement régulier de nouvelles collections.

### Un merchandising attractif

La stratégie commerciale de Maisons du Monde repose également sur un concept de merchandising attractif faisant appel à des univers scéniques aux fins de présenter les produits dans un cadre familial, mariant des articles de décoration et d'ameublement de manière cohérente et harmonieuse. Les univers et l'agencement des magasins sont constamment récréés sur l'ensemble des canaux de distribution et intègrent de nouveaux produits pratiquement toutes les semaines, ce qui contribue à attirer les clients vers les boutiques et les sites internet du Groupe. En outre, bien que la présentation des produits en magasin soit destinée à inspirer les clients en matière de décoration, la plupart des articles du Groupe sont proposés en libre-service. Ce marketing résolument dynamique combine un esprit boutique et des techniques de merchandising de

masse, encourageant les achats impulsifs et améliorant les taux de conversion. Le Groupe déploie cette approche de manière homogène dans l'ensemble de ses magasins, quel que soit leur format, et canaux ainsi qu'au sein des pays dans lesquels il intervient par le biais d'une stratégie de merchandising centralisée. Le personnel de magasin du Groupe est disponible et donne de précieux conseils aux clients, en particulier en matière d'ameublement. Enfin, cette approche de merchandising permet au Groupe de limiter le recours aux promotions et aux démarques, qui représentaient 5 % des ventes au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, en réintégrant des produits moins vendeurs dans les univers « best-sellers » des magasins.

### Conception et approvisionnement de pointe

Le processus d'approvisionnement et de conception industrialisé développé par Maisons du Monde associe l'attractivité client à la rentabilité commerciale et financière. L'approche *design-to-cost* du Groupe est au cœur du modèle économique de Maisons du Monde et se traduit par une étroite collaboration entre les membres de l'équipe de stylistes et de professionnels de l'approvisionnement durant toutes les étapes du processus de conception et d'approvisionnement, aux fins de créer des collections à la fois originales et accessibles en termes de prix, tout en veillant à respecter les objectifs de marge.

Afin de proposer des produits accessibles de grande qualité en temps opportun, le modèle économique du Groupe repose sur une stratégie d'approvisionnement particulièrement flexible et intégrée qui s'appuie sur les relations de longue date qu'il entretient avec ses fournisseurs. Le Groupe, qui s'approvisionne directement en Asie depuis plus de 20 ans, estime avoir développé une connaissance approfondie des processus de fabrication et des inducteurs de coûts associés, ce qui lui permet de créer et de se procurer des produits uniques et de grande qualité tout en maintenant des niveaux de prix accessibles. De plus, le Groupe fabrique environ 19 % de ses meubles en interne (en termes d'achats de meubles), au travers de deux sites de production implantés en Chine (par le biais de Chin Chin, la co-entreprise que le Groupe a créé en partenariat avec SDH Limited) et au Vietnam ; il peut ainsi garantir la qualité de production des articles les plus complexes et mieux appréhender le processus de fabrication. Le Groupe exploite également les données historiques des ventes afin de déterminer le niveau de commande optimal pour une nouvelle collection. Les nouvelles commandes seront ensuite passées en fonction des ventes réalisées sur les deux à trois premières semaines. Cela permet d'optimiser les stocks et de réduire les risques liés à l'obsolescence des produits. Environ un tiers des UGS d'une collection font l'objet d'un réapprovisionnement en cours de saison, le pourcentage étant plus élevé pour les produits réadaptés sur la base de précédentes collections.

Enfin, d'un point de vue logistique, le Groupe exploite 11 entrepôts situés dans la zone portuaire de Marseille-Fos, dans le sud de la France. Ces derniers abritent la majeure partie des stocks du Groupe et apportent un soutien logistique *backend* à tous les canaux de distribution de ce dernier.

D'une manière générale, cette chaîne de valeur intégrée et véritablement flexible permet à Maisons du Monde de combiner un niveau de marge brute attractif à une gamme de produits très diversifiée et unique en son genre.

## Stratégie internationale, de type omnicanal et multi-format

Maisons du Monde a réussi à reproduire son modèle économique à travers toute l'Europe occidentale. Au 31 décembre 2017, le Groupe exploitait 101 magasins répartis dans 6 pays en dehors de la France, contre 6 en 2005 et 32 en 2010. De plus, le Groupe exploite des sites internet dans quatre pays supplémentaires. Le déploiement rapide et efficace du concept de Maisons du Monde à l'étranger a été rendu possible grâce à l'approche évolutive et centralisée adoptée par ce dernier en matière de développement et de gestion de réseau. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, les ventes réalisées à l'étranger représentaient 38,2 % des ventes totales du Groupe, contre 3 % en 2005 et 20 % en 2010.

S'inspirant du parcours des consommateurs en magasin et du type d'achat qu'ils réalisent en termes de décoration et d'ameublement aujourd'hui, Maisons du Monde exploite un modèle économique de type omnicanal qui compte les catalogues, les sites internet et les magasins. Les canaux du Groupe sont complémentaires les uns des autres ; les clients repèrent souvent les articles en magasin puis les achètent en ligne ou inversement. Le Groupe utilise ses différents canaux de distribution dans le but de présenter à ses clients toute l'étendue de son offre et parvient à le faire de manière rentable.

Le concept de magasins multi-formats du Groupe a démontré, dans tous les pays où il est présent, sa capacité à s'adapter à tout type de zones de chalandise et de taille de magasins. La plupart des boutiques exploitées par le Groupe présentent entre 300 et 3 000 mètres carrés d'espace de vente et leur format s'adapte particulièrement bien aux centres villes, aux zones commerciales périphériques et aux centres commerciaux.

À titre d'exemples, le Groupe a lancé deux nouveaux concepts en 2017, avec l'ouverture d'un corner au Printemps Nation et d'un showroom à Paris (pour plus d'informations, se référer à la section 1.4.5 « Description des activités du Groupe » du présent Document de Référence ». Par ailleurs, à fin 2017, le Groupe exploitait cinq magasins sous franchise, dont deux à La Réunion, un au Maroc et deux au Moyen-Orient (pour plus d'informations, se référer à la section 1.4.4 « Stratégie du Groupe » du Présent Document de référence »).

Le Groupe met également à la disposition de ses clients des catalogues, configurés sous la forme de magazine, afin de les faire rêver et de les encourager à se projeter dans une maison nouvellement décorée ou repensée. En 2017, le Groupe a distribué environ 12,5 millions de catalogues gratuitement dans tous les pays au sein desquels il intervient, dont 7,1 millions de catalogues standards, 2,8 millions de catalogues dédiés au mobilier d'extérieur et 2,6 millions de catalogues destinés à la collection junior.

Enfin, le Groupe est également à la pointe du e-commerce dans le domaine de la vente au détail d'articles d'aménagement de la maison en France. Outre le fait d'offrir un canal de vente directe, la plateforme internet du Groupe s'attache à inspirer les clients et à les aider à préparer leur prochaine visite en magasin. Le Groupe communique activement auprès de ses clients par l'intermédiaire de vidéos de lancement de produits exclusifs, de conseils de décoration *do-it-yourself* (à faire soi-même), de newsletters personnalisées et des réseaux sociaux. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les ventes en ligne ont atteint 210 millions d'euros, soit 20,8 % des ventes totales du Groupe, en croissance de 24,2 % par rapport à l'année précédente. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, la plateforme de e-commerce du Groupe a enregistré un profil de rentabilité similaire à son réseau de magasins <sup>(1)</sup>.

## 1.4.2 PRÉSENTATION DU MARCHÉ ET ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

### Le marché européen de la décoration et de l'ameublement

Le Groupe évolue dans le grand marché européen de la décoration et de l'ameublement <sup>(2)</sup> et est le leader sur le segment très fragmenté de l'« original et accessible » du marché de la décoration et de l'ameublement.

Le marché européen de la décoration et de l'ameublement devrait croître à un TCAM de 2,0 à 2,5 % entre 2017 et 2019, atteignant un chiffre d'affaires estimé de 125 milliards d'euros (TVA incluse) en 2019.

Le Groupe évolue au sein du secteur hautement fragmenté et concurrentiel de la décoration et de l'ameublement.

Dans le domaine de la distribution, le Groupe est en concurrence avec des distributeurs internationaux, nationaux et régionaux spécialisés en décoration et en ameublement, ainsi qu'avec d'autres magasins qui vendent des articles de décoration et d'ameublement en plus de leurs produits. Certains concurrents peuvent mettre l'accent sur les objets de décoration uniquement, et de façon limitée, voire pas du tout, sur la vente de meubles ;

d'autres concurrents, en revanche, se concentrent exclusivement sur la vente de gros mobilier. Les prix moyens de vente (PVM) du Groupe se situent pour la plupart dans la gamme intermédiaire et, par conséquent, le Groupe fait face à la double concurrence des segments bon marché et haut de gamme du secteur. La concurrence se base généralement sur la qualité et le choix des produits, la notoriété de la marque, le prix et le service client, ainsi que sur le nombre et l'emplacement des magasins et l'expérience en magasin.

Le Groupe estime qu'il est en concurrence principalement sur le segment « original et accessible » du marché, caractérisé par des distributeurs qui insistent sur le style et l'originalité, à des prix accessibles. Ce segment du marché est très fragmenté.

Les principaux concurrents du Groupe sont notamment Casa, Habitat, AM.PM., Zodio et Zara Home, ainsi que des distributeurs fonctionnalistes comme IKEA, Conforama, Alinéa, Atlas, Fly et But. Le Groupe subit également la concurrence des distributeurs indépendants. Les grands magasins et les supermarchés vendent également des articles de décoration et d'ameublement dans le cadre d'une offre plus diversifiée et, en France, le Groupe se

(1) Avant la répartition des frais de siège.

(2) Dans le présent document, le terme « marché de la décoration et de l'ameublement européen » désigne la Belgique, la France, l'Italie, l'Allemagne, l'Espagne, la Suisse et le Royaume-Uni, qui sont les principaux pays d'implantation du Groupe.

trouve face à des grands magasins tels que les Galeries Lafayette et à des enseignes de bricolage comme Bricorama. Certains de ces concurrents sont présents sur plusieurs marchés européens au sein desquels le Groupe évolue. À titre d'exemple, IKEA et Zara Home sont présents sur tous les marchés où le Groupe intervient, sauf au Luxembourg. Conforama est présent en France, en Italie, en Espagne, en Suisse et au Luxembourg et Habitat est présent en France, en Espagne, en Allemagne, en Belgique, en Suisse et au Luxembourg. De plus, le Groupe est en concurrence avec certains distributeurs locaux qui ne sont présents que sur l'un des marchés du Groupe. Par exemple, le Groupe a pour concurrents Depot, qui n'est actif que sur le marché allemand, et Mercatone Uno, qui n'intervient que sur le marché italien.

Sur le créneau de la vente en ligne, le Groupe se trouve face à des « pure players » du e-commerce, spécialisés dans le domaine de la décoration et de l'ameublement et aux canaux de vente en ligne de plusieurs de ses compétiteurs sur le marché du détail. Outre le fait qu'ils subissent, d'une façon générale, les mêmes facteurs de concurrence que les magasins de détail en termes de gamme de produit et de prix, les sites internet du Groupe rivalisent avec les autres sur des critères tels que la convivialité de l'interface utilisateur, la stratégie de référencement (SEO), les publicités en ligne et les campagnes menées sur les réseaux sociaux afin de développer le trafic, les modes de paiement, les options d'expédition et de livraison, l'assistance technique et l'assistance en ligne ou encore les solutions click and collect.

Parmi les « pure players » du e-commerce spécialisés dans le domaine de la décoration et de l'ameublement figurent made.com, Westwing et Home24, qui sont accessibles depuis de nombreux pays européens. Par ailleurs les plateformes de e-commerce comme Amazon ne se concentrent pas sur la vente d'articles de décoration et d'ameublement mais commercialisent ces produits par le biais d'autres distributeurs et fabricants. La plupart des magasins de détail qui font concurrence au Groupe exploitent également des canaux en ligne.

## Moteurs généraux du marché européen

### Tendances de consommation

L'évolution du marché européen de la décoration et de l'ameublement est alimentée par les dernières tendances en matière de consommation, notamment la convergence des goûts de la clientèle entre pays, l'importance croissante accordée au bien-être à la maison, ainsi que le désir accru des consommateurs de personnaliser leurs espaces de vie. Le Groupe estime que les distributeurs qui identifient et répondent à ces grandes tendances de consommation seront mieux positionnés pour gagner des parts de marché que ceux qui ne le font pas. Ces dernières années, les goûts de la clientèle ont convergé entre les différentes zones géographiques et entre les différents groupes socio-économiques. L'importance croissante d'internet et de sites visuellement riches comme Pinterest et Instagram et des réseaux sociaux, ainsi que la popularité des émissions de télévision de décoration et de rénovation, ont démocratisé l'accès à de nombreuses sources d'inspiration, expliquant que la clientèle recherche un ensemble de références visuelles communes et partagées. Les références sur ce qui constitue de belles maisons décorées avec goût se sont multipliées sur de nombreux médias, tant en ligne que hors ligne. Aujourd'hui, la clientèle européenne, cherche de plus en plus à reproduire les mêmes pièces et le même cadre de vie que ce

qu'elle voit dans les magasins, en ligne et dans les catalogues et magazines. Ainsi, les styles d'intérieurs sont devenus plus homogènes, et pourtant, les clients aspirent de plus en plus à une décoration et à des meubles qui revêtent un caractère unique et qui semblent avoir été choisis personnellement. Les clients attachent également de plus en plus d'importance à leurs maisons comme source de bien-être. La décoration et l'ameublement sont achetés de plus en plus non seulement pour leur fonction, mais aussi pour leur attrait esthétique qui expriment des besoins et des goûts personnels.

### E-commerce et technologies mobiles

Le e-commerce est un canal de distribution en pleine croissance sur le marché européen de la décoration et de l'ameublement. Aujourd'hui, la pénétration de la distribution en ligne pour la décoration et l'ameublement est encore inférieure à celle des nombreux autres biens de consommation. Par exemple, en France, la pénétration de la distribution en ligne pour la décoration et l'ameublement est de seulement 2 %, alors qu'elle a atteint 18 % pour les produits électroniques et électroménagers et 14 % pour l'habillement et les chaussures en 2014. La poursuite de la croissance de la pénétration de la distribution en ligne favorisera encore la croissance des distributeurs de la décoration et de l'ameublement disposant de plateformes de e-commerce. Le e-commerce n'est pas seulement un canal de distribution important pour le marché de la décoration et de l'ameublement, il joue également un rôle essentiel dans le processus décisionnel d'une clientèle de plus en plus omnicanale. Le Groupe estime que 30 % des visiteurs de ses sites de e-commerce les consultent afin d'obtenir de nouvelles idées pour meubler et décorer leurs maisons, ce qui génère des achats en ligne mais aussi en magasin. Grâce aux sites de e-commerce et à la prolifération des appareils mobiles, les consommateurs disposent de nouvelles façons de voir et de commenter les produits, d'interagir avec les distributeurs, d'être inspirés par ce qu'ils voient et de partager leurs impressions. Ainsi, les sites de e-commerce peuvent maintenant reproduire et améliorer l'expérience en magasin de bien des façons, ce qui conduit à une augmentation des achats. Par exemple, des vidéos et des photos permettent aux clients de voir les produits sous tous les angles, et les fiches produits peuvent inclure des descriptions très détaillées des produits et de leurs caractéristiques techniques. Les sites de e-commerce permettent également aux clients de voir et d'acheter une large gamme de produits, ou des variations multiples d'un produit (par exemple, dans des couleurs, des finitions et des tissus différents), qui peuvent ne pas être tous disponibles en magasin compte tenu de l'espace de vente limité.

Néanmoins, les sites de e-commerce restent des canaux de distribution complémentaires aux achats en magasin. Les clients peuvent être inspirés par des produits qu'ils ont découverts et vus en ligne, mais préférer quand même voir les produits en magasin avant d'effectuer l'achat. Par exemple, un client peut visiter un magasin Maisons du Monde pour essayer un canapé, mais peut choisir de l'acheter sur le site d'e-commerce du Groupe, qui peut le proposer dans une couleur particulière ou un tissu différent. Chaque canal devient alors complémentaire de l'autre et optimise l'expérience du client. Les sites de e-commerce offrent également des moyens supplémentaires uniques pour les distributeurs de générer du trafic en magasin. Des outils en ligne comme les localisateurs de magasins et la vérification des stocks d'un magasin permettent aux clients de consulter les informations

produits et leur disponibilité en ligne et en magasin avant d'acheter, ce qui accroît la fréquentation des magasins et le trafic en ligne vers les sites d'e-commerce du Groupe. L'option "Livraison Gratuite en Magasin" du Groupe, qui est disponible dans tous les magasins du Groupe en Europe depuis mi-2017 pour les objets de décoration achetés en ligne, incite également les clients à venir en magasin après avoir effectué un achat en ligne. Le Groupe estime qu'environ 10 % des clients achètent des articles supplémentaires quand ils viennent en magasin pour retirer leur commande passée en ligne. Ainsi, les sites de e-commerce sont devenus des leviers d'achat majeurs, à la fois en ligne et hors ligne. Les distributeurs de la décoration et de l'ameublement qui sont omnicanaux ont des avantages concurrentiels par rapport à ceux qui ne le sont pas.

Maisons du Monde dispose de sites de e-commerce dans 11 pays européens (France, Autriche, Belgique, Allemagne, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Espagne, Suisse, Portugal et Royaume-Uni) et est l'un des trois premiers distributeurs de la décoration et de l'ameublement en ligne en France en termes de chiffre d'affaires. Le Groupe domine le marché français en termes d'adoption en ligne. En 2014, 15,1 % des ventes du Groupe ont été réalisées en ligne, contre environ 6 % pour Conforama (qui offre également des produits dits « bruns » / de l'électronique grand public qui enregistrent généralement un taux de pénétration en ligne plus élevé), environ 4 % pour BUT et environ 3 % pour IKEA. En 2017, 20,8 % des ventes du Groupe ont été réalisées en ligne, soit un total de 210 millions d'euros et un TCAM de 35 % depuis 2010.

### **Environnement macroéconomique**

Le marché européen de la décoration et de l'ameublement est en général corrélé avec des indicateurs macroéconomiques, comme le PIB, la confiance des ménages et la construction résidentielle, mais s'est avéré résistant dans des conjonctures économiques difficiles, surtout par rapport à d'autres catégories de vente au détail, notamment l'électronique grand public, ainsi que l'habillement et les chaussures. Ceci s'explique en grande partie par le fait que certains achats de décoration et d'ameublement ne sont pas purement discrétionnaires. Certains articles ménagers deviennent obsolètes ou doivent être remplacés assez fréquemment, même lors des périodes au cours desquelles les indicateurs macroéconomiques sont en baisse. Maisons du Monde dispose notamment d'une large gamme de prix, qui permet de répondre à un large éventail de budgets de consommation. Par ailleurs, lorsque les indicateurs macroéconomiques sont en hausse, les dépenses sur des articles discrétionnaires tendent à augmenter. Ainsi, alors que les dépenses de décoration et d'ameublement augmentent généralement dans le sillage des tendances macroéconomiques positives, elles n'ont cependant pas tendance à diminuer aussi fortement lorsque les tendances macroéconomiques sont négatives. Par exemple, après la crise financière de 2008-2009, le marché européen de la décoration et de l'ameublement s'est montré relativement résistant. En 2009, le marché français de la décoration et de l'ameublement a diminué de seulement 1,4 %, alors que l'indice de confiance des ménages baissait de 10 %, la construction résidentielle reculait de 7 % et le PIB diminuait de 3 %.

### **Données démographiques**

Le marché européen de la décoration et de l'ameublement est également affecté par des facteurs démographiques, tels que la taille et la croissance de la population, la taille des ménages, les revenus nets des ménages, le nombre de ménages, la densité des logements et le nombre de résidences secondaires. Par exemple, les régions où il existe une part importante de résidences secondaires ont tendance à avoir des populations au pouvoir d'achat supérieur à la moyenne. Ces facteurs devraient connaître une évolution favorable pour le Groupe. Par exemple, la population française devrait croître de 0,3 % par an entre 2020 et 2050, alors que le nombre de ménages français devrait augmenter avec la diminution de la taille des ménages de 0,3 % par an sur la même période, selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE). Le nombre de ménages devrait donc croître de 0,6 % sur la même période.

### **Environnement concurrentiel**

Plusieurs types d'acteurs différents se partagent le marché européen de la décoration et de l'ameublement, dont les distributeurs spécialisés et la grande distribution, tels les supermarchés, les discounteurs, les bazars, les grands magasins et les magasins de bricolage et de jardinage. Le marché est très fragmenté, la majorité des acteurs étant des distributeurs indépendants. Il existe également un certain nombre de distributeurs vendant exclusivement en ligne. Les distributeurs spécialisés dominent le marché européen en terme de chiffre d'affaires. Au sein du marché européen, le Groupe est généralement en concurrence avec des acteurs ayant un positionnement similaire. Les distributeurs du marché de la décoration et de l'ameublement peuvent être répartis en cinq segments principaux : généraliste, fonctionnel, original et accessible, design haut de gamme et expert mono-catégorie. Grâce à son offre de produits et son concept marketing uniques, alliés à un large éventail de prix, le Groupe n'est généralement pas en concurrence avec les généralistes, les distributeurs haut de gamme ou les experts mono-catégorie.

Le segment original et accessible est particulièrement développé et structuré en France, le marché domestique du Groupe, qui a été à l'origine de sa création et un acteur clé de son développement au cours des 20 dernières années. Toutefois, le Groupe estime que ce segment émerge également dans les autres pays européens où il opère, à mesure que l'idée d'une offre commerciale au bon design, créative et chaleureuse, à une gamme de prix accessible, devient plus attrayante.

### **Les marchés géographiques du Groupe**

#### **France**

La France est le troisième marché de la décoration et de l'ameublement en Europe et devrait croître à un TCAM de 1,5 à 2,0% entre 2017 et 2019 pour atteindre un chiffre d'affaires estimé d'environ 18 milliards d'euros (TVA incluse).

En France, comme c'est généralement le cas sur le marché européen de la décoration et de l'ameublement, le Groupe est en concurrence avec tous les distributeurs qui vendent de la décoration et de l'ameublement, y compris les distributeurs spécialisés (y compris les acteurs indépendants) dominent le marché français, représentant environ 75 % du chiffre d'affaires de



la décoration et de l'ameublement en France en 2014, suivis par les supermarchés et les hypermarchés. Le marché français de la décoration et de l'ameublement est fragmenté, mais connaît une certaine concentration. Ensemble, les cinq premiers distributeurs (IKEA, Conforama, BUT, Alinéa et Maisons du Monde) représentent environ 37 % du marché français de la décoration et de l'ameublement en terme de chiffre d'affaires en 2014, le reste revenant principalement aux distributeurs indépendants. Le nombre d'acteurs sur le marché français de la décoration et de l'ameublement est en diminution depuis 2009 : le nombre d'entreprises actives sur le marché de la décoration et de l'ameublement est alors passé de 17 000 à environ 16 000 en 2011, soit une baisse globale de 3 %. Cette baisse s'explique en grande partie par une diminution du nombre de petits distributeurs indépendants, résultant d'un environnement concurrentiel accru lié à la mondialisation de la chaîne d'approvisionnement et à la concurrence des acteurs à bas prix et des chaînes de distributeurs. En France, le Groupe est leader du segment « original et accessible ». Ce segment se caractérise par un petit nombre de concurrents de grande taille et de nombreux petits distributeurs indépendants. Les principaux concurrents du Groupe sur ce segment incluent Casa, Habitat, Zara Home, AM. PM. et Zodio ainsi que des distributeurs indépendants. Les ventes du Groupe en France ont atteint 624,8 millions d'euros en 2017, ce qui en fait un leader du segment original et accessible français. Le Groupe est suivi par Casa et Habitat. Le segment original et accessible est plus fragmenté que le marché dans son ensemble. Le segment fonctionnel est moins fragmenté que le segment original et accessible, et est dominé par de grands acteurs, les cinq plus grands distributeurs (IKEA, Conforama, BUT, Alinéa et Fly) représentant environ 80 % du chiffre d'affaires du segment.

### Italie

En Italie, comme c'est généralement le cas sur le marché européen de la décoration et de l'ameublement, le Groupe est principalement en concurrence avec des distributeurs indépendants, ainsi qu'avec des spécialistes de plus grande taille de la décoration et de l'ameublement. Cependant, le Groupe estime que le segment original et accessible est moins développé en Italie qu'il ne l'est en France. Le marché italien de la décoration et de l'ameublement est très fragmenté. Les cinq principaux distributeurs généralistes de l'ameublement et de l'aménagement de la maison (IKEA, Mondo Convenienza, Mercatone Uno, Grancasa et Conforama) ne représentent qu'environ 22 % du chiffre d'affaires du marché, tandis que d'autres distributeurs de la décoration et de l'ameublement, notamment les distributeurs indépendants, se partagent le reste du chiffre d'affaires. Le marché italien s'est avéré difficile pour les grands concurrents du Groupe. Plusieurs grands distributeurs du marché de la décoration et de l'ameublement ont réduit leurs plans d'expansion en Italie ces dernières années ; aussi, Mercatone Uno, un acteur local, a entamé une procédure d'insolvabilité en 2015, et plusieurs de ses magasins ont été cédés à d'autres distributeurs début 2016. Maisons du Monde est principalement en concurrence avec des spécialistes de l'aménagement de la maison, notamment Kasanova, Co Import, Zara Home et Casa, ainsi que des distributeurs indépendants. En ce qui concerne le e-commerce, la pénétration de la distribution en ligne sur le marché de la décoration et de l'ameublement en Italie est actuellement inférieure à celle d'autres marchés européens. Elle était d'environ 1 % en 2014, mais devrait doubler pour atteindre 2 % en 2019.

L'augmentation de la pénétration de la distribution en ligne devrait favoriser le e-commerce en Italie, qui devrait croître à un TCAM de 17 % de 2017 à 2019.

### Espagne

En Espagne, comme c'est généralement le cas sur le marché européen de la décoration et de l'ameublement, le Groupe est en concurrence avec tous les distributeurs qui vendent de la décoration et de l'ameublement, en particulier les distributeurs indépendants. Le Groupe estime que le marché espagnol est très fragmenté, les grands acteurs internationaux comme IKEA et Zara Home ayant des parts de marché très limitées par rapport aux distributeurs indépendants. Comme en Italie, le Groupe estime que le segment original et accessible est moins développé en Espagne qu'il ne l'est en France.

En ce qui concerne le e-commerce, la pénétration de la distribution en ligne sur le marché de la décoration et de l'ameublement en Espagne était d'environ 2 % en 2014 et devrait doubler, pour atteindre 4 % en 2019. L'augmentation de la pénétration de la distribution en ligne devrait favoriser le e-commerce en Espagne, qui devrait croître à un TCAM de 16 % de 2017 à 2019.

### Belgique

Le marché belge est très fragmenté et est dominé par des acteurs locaux et indépendants. Le plus gros acteur sur le marché belge de la décoration et de l'ameublement est IKEA. Plusieurs acteurs sont des distributeurs néerlandais se concentrant sur le segment discount, tels Blokker, Dille en Kamille et Action sur le segment de la décoration, et Leenbakker sur le segment de l'ameublement. Plusieurs acteurs sur le marché de l'ameublement sont des grands magasins indépendants, tels que Weba, Heylen et Gaverzicht.

Le Groupe estime que ses principaux concurrents sur le segment de décoration sont Casa, Blokker, Dille en Kamille, Zara Home et Action, ainsi que des distributeurs indépendants.

### Allemagne

En Allemagne, comme c'est généralement le cas sur le marché européen de la décoration et de l'ameublement, le Groupe est en concurrence avec tous les distributeurs qui vendent de la décoration et de l'ameublement, y compris les distributeurs présents uniquement en ligne. Les magasins de décoration et d'ameublement représentent environ 55 % du chiffre d'affaires du marché de la décoration et de l'ameublement en Allemagne en 2014, suivis par les magasins de bricolage et de jardinage et les discounteurs. Le marché allemand de la décoration et de l'ameublement est très fragmenté. Les 13 plus grands distributeurs représentaient environ 35 % du marché en 2013 et comprenaient notamment IKEA, Höffner, XXX Lutz, Roller, Porta, Depot, Butlers, Nanu-Nana et Zara Home. Les grands acteurs, à la fois dans la catégorie généraliste et la catégorie des spécialistes de l'aménagement de la maison, gagnent actuellement des parts de marché en Allemagne grâce à l'ouverture de nouveaux magasins et à une concentration du marché. En Allemagne, le Groupe se positionne plus près des spécialistes de l'aménagement de la maison comme Depot et Butlers, mais est principalement en concurrence avec des distributeurs indépendants. En termes de e-commerce, le marché en ligne de la décoration et de l'ameublement allemand est le deuxième plus



grand d'Europe, enregistrant un chiffre d'affaires d'environ 2,1 milliards d'euros (TVA incluse) en 2014. La pénétration de la distribution en ligne de décoration et d'ameublement en Allemagne est la deuxième plus élevée d'Europe, à environ 5 % en 2014, et devrait encore augmenter pour atteindre 8 % en 2019. Ainsi, le marché du e-commerce devrait croître de 11 % par an d'ici à 2019, pour atteindre environ 3,6 milliards d'euros (TVA incluse) .

### Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, comme c'est généralement le cas sur le marché européen de la décoration et de l'ameublement, le Groupe est en concurrence avec tous les distributeurs qui vendent de la décoration et de l'ameublement, y compris d'autres distributeurs présents uniquement en ligne et des distributeurs indépendants. Le principal acteur sur le marché britannique représente environ 8 % du marché de l'ameublement résidentiel, tandis que le deuxième acteur le plus important dispose d'une part de marché

d'environ 4%. En termes de e-commerce, la pénétration de la distribution en ligne de décoration et d'ameublement au Royaume-Uni est la plus élevée d'Europe, à environ 13 % en 2014 et devrait augmenter pour atteindre 17 % en 2019. Le marché de la décoration et de l'ameublement en ligne britannique est le plus important d'Europe, avec un chiffre d'affaires d'environ 2,9 milliards d'euros (TVA incluse) en 2014, qui devrait croître à un TCAM de 10 % de 2014 à 2019, pour atteindre environ 4,6 milliards d'euros (TVA incluse). Le Groupe estime que depuis 2012, le nombre de distributeurs présents en ligne uniquement a fortement augmenté, apportant ainsi aux consommateurs un meilleur rapport qualité-prix et un confort d'achat accru. Les distributeurs des centres villes ont depuis tenté de suivre cette tendance en proposant une offre en ligne. Plusieurs distributeurs de la décoration et de l'ameublement britannique, comme Made.com et Loaf.com, s'attachent à offrir des produits uniques à leurs clients.

## 1.4.3 FORCES ET ATOUTS CONCURRENTIELS DU GROUPE

### Une offre diversifiée et originale, présentée à travers des univers inspirants, destinée à tous les goûts.

Maisons du Monde a développé un concept unique basé sur la différenciation des propositions faites aux clients. Le Groupe offre ainsi une vaste gamme de produits originaux, axés sur le design et accessibles en termes de prix, mise en valeur à travers un merchandising très visuel et source d'inspiration. Grâce à cette combinaison unique d'offre produits et de savoir-faire en matière de merchandising, le Groupe entraîne ses clients dans une expérience d'achat immersive et inspirante, maximisant ainsi le taux de conversion et déclenchant des achats impulsifs.

La principale caractéristique de la marque « Maisons du Monde » est sa capacité à créer des « univers » destinés à l'ensemble de la maison, qui se déclinent à travers des thèmes, des styles et des goûts très variés, et qui allient des articles de décoration et d'ameublement. Les clients bénéficient ainsi de produits à la fois inspirants et originaux, qui correspondent à leurs propres styles. Le Groupe entend s'imposer comme un acteur précurseur des tendances émergentes, qu'il saisit et adapte à travers un processus *design-to-cost* industrialisé qui s'appuie sur une équipe expérimentée de stylistes et de professionnels de l'approvisionnement. Les stylistes du Groupe bénéficient d'expérience dans les secteurs de la mode et du luxe et ont, en moyenne, sept années d'ancienneté au sein de Maisons du Monde.

Maisons du Monde se distingue des autres acteurs traditionnels du marché de la décoration et de l'ameublement. Alors que ces derniers ont tendance à adopter une démarche de type « mono-style » en commercialisant des produits « récupérés » auprès de fabricants qui approvisionnent plusieurs détaillants, Maisons du Monde propose des articles déclinés selon des styles différents, conçus en grande partie en interne. En 2017, environ 51 % des objets de décoration du Groupe ont été conçus ou adaptés en interne (supérieur à 80 % pour certaines lignes de produits clés comme la vaisselle ou le textile de cuisine). Ce pourcentage était moindre pour les articles d'ameublement car

bon nombre de catégories de produit sont plus standardisées (par ex., les tables, les canapés...). Toute la collection du Groupe est vendue sous sa propre marque, valorisant ainsi le caractère unique des univers de Maisons du Monde.

L'approche de création des collections du Groupe est un juste équilibre entre conception et rentabilité commerciale et repose sur la réutilisation et l'adaptation des produits historiques, ainsi que sur l'étude approfondie des données de vente, dans le but de moderniser et de créer progressivement de nouvelles collections et de nouveaux univers susceptibles de correspondre aux tendances de marché émergentes. Si les acteurs traditionnels ont tendance à proposer des styles uniques sur la base d'une fourchette de prix restreinte, le Groupe, grâce à son large éventail de produits, qui compte environ 17 800 UGS<sup>(1)</sup>, est quant à lui en mesure d'offrir des articles originaux inspirés de styles et de thèmes différents, à des prix très variés, ce qui évite toute dépendance vis-à-vis d'un thème ou d'un style en particulier.

Pour tirer pleinement parti de ses collections uniques, Maisons du Monde utilise un concept de merchandising attractif en présentant ses produits dans des univers inspirants, recréant ainsi un cadre familial, et en associant des articles de décoration et d'ameublement de manière harmonieuse. Maisons du Monde associe cet esprit boutique à des techniques de merchandising de masse afin de stimuler le taux de conversion et d'encourager les achats impulsifs. À l'inverse, les acteurs traditionnels ont tendance à se concentrer soit sur la décoration, soit sur l'ameublement, et à présenter leurs produits dans des rayonnages classiques. Par ailleurs, le Groupe renouvelle ses univers de merchandising et son offre de produits tout au long de l'année, contribuant à améliorer l'attractivité de ses magasins et de sa plateforme e-commerce, créant ainsi un effet de rareté de nature à stimuler la fréquentation.

### Un modèle centré sur la satisfaction et l'inspiration client

Au cours des vingt dernières années, Maisons du Monde est devenue une marque dotée d'une forte notoriété et comptant de

(1) Sur la base du nombre d'UGS ayant généré des ventes d'au moins 5 000 euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

nombreux adeptes. Selon une étude réalisée auprès des clients <sup>(1)</sup>, le Groupe estime, en décembre 2017, à 20% le nombre de répondants ayant effectué un achat chez Maisons du Monde au cours des douze derniers mois.

Selon la même étude, Maisons du Monde bénéficie - auprès des répondants français ayant connaissance de l'existence d'un magasin Maisons du Monde à proximité de chez eux - d'un fort taux d'attractivité (84 %) et d'un très bon taux de concrétisation (59 % des visiteurs ayant visité l'enseigne au cours des 12 derniers mois ont effectué un achat).

De plus, toujours selon la même étude, la marque possède un « taux de recommandation net » <sup>(2)</sup> de 8 % auprès des acheteurs français, se classant deuxième après IKEA en termes de marque la plus recommandée sur le marché français de la décoration et de l'ameublement.

Des sondages similaires ont été réalisés par le Groupe en Italie, en Espagne, en Suisse, en Belgique et en Allemagne, et ont confirmé l'attrait international de la marque. Le Groupe se classe comme la deuxième marque recommandée en Allemagne, Suisse et Belgique, et en troisième place en Espagne et en Italie.

Par ailleurs, Maisons du Monde figure parmi différents classements sur les enseignes françaises, effectués par des cabinets indépendants. Le classement OC&C des enseignes 2018 révèle que Maisons du Monde est la deuxième enseigne préférée des Français dans la catégorie Ameublement, avec un score de 79,2, juste derrière IKEA. Parmi le Top 30 des enseignes françaises, toutes catégories confondues, Maisons du Monde figure à la 25<sup>ème</sup> place. Maisons du Monde est par ailleurs en 3<sup>ème</sup> position des enseignes préférées des Français, toutes catégories confondues, sur le critère de l'expérience magasin avec un score de 83,3, en hausse de 3,8 points par rapport au classement 2017. En outre, le classement Enseigne de l'année 2018, réalisé par le Cabinet EY Parthenon en partenariat avec Editialis, a révélé que Maisons du Monde était l'enseigne préférée des Français, ex aequo avec IKEA, dans la catégorie Maison. Les points de force perçus de l'enseigne étant les suivants : la qualité des produits, le merchandising magasin et le conseil.

Le Groupe estime que cette reconnaissance appuyée de la part de ses clients se traduit par des résultats supérieurs à ceux du marché, grâce à un taux de croissance des ventes à périmètre comparable élevé et à l'ouverture de nouveaux magasins. Les ventes du Groupe à périmètre comparable ont ainsi augmenté d'environ 8 % par an au cours des dix dernières années, contre une croissance moyenne du marché de l'ameublement français d'environ 1 % par an durant la même période (source : IPEA), surpassant ainsi l'évolution du marché tous les ans depuis 2007.

De plus, le Groupe a ouvert 140 nouveaux magasins sur une base nette en France entre 2007 et 2017, soit plus que tout autre grand acteur sur le marché de la décoration et de l'ameublement. Fort du développement de son parc de magasins et d'une performance forte à périmètre comparable, le Groupe a ainsi augmenté sa part de marché en France sur le segment original et accessible, au détriment notamment des détaillants indépendants.

## Un modèle économique évolutif orienté vers la valeur

Dans le but d'offrir un design et une qualité empreints d'originalité et accessibles, tout en maintenant des marges élevées, le Groupe contrôle, coordonne et optimise l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception à la distribution.

Le Groupe a mis en place un modèle *design-to-cost* qui vise à saisir les tendances émergentes et à les intégrer dans ses nouvelles collections et ses univers inédits, reposant sur l'étroite collaboration entre stylistes et professionnels de l'approvisionnement dès le début du processus de conception. Ce modèle industrialisé permet au Groupe d'offrir des produits à la fois originaux et attractifs à des prix abordables, tout en maintenant des marges brutes élevées.

Pour fabriquer ses produits, Maisons du Monde travaille avec plus de 500 fournisseurs tiers, implantés notamment en Chine, en Inde, en Indonésie et au Vietnam. Le Groupe a en particulier développé des partenariats à long terme et privilégiés avec une quarantaine de fournisseurs, soutenant l'organisation dans le développement de ses produits à caractère unique à un coût attractif. En outre, le Groupe exploite deux usines de production de meubles, y compris une co-entreprise basée en Chine, qui permettent au Groupe de bénéficier d'une compréhension approfondie du processus de fabrication et des coûts associés.

Le Groupe exploite 11 entrepôts qui abritent une grande partie des stocks de l'organisation et qui offrent un soutien logistique à l'ensemble des canaux de distribution du Groupe, y compris le e-commerce et les magasins internationaux. Les magasins disposent généralement d'un niveau de stock relativement faible (environ 120 000 euros en moyenne par magasin), ce qui permet d'optimiser l'espace disponible au sein des points de vente aux fins de présentation des produits et d'augmenter ainsi les ventes.

Ainsi, en amont de la chaîne de valeur, le Groupe est en mesure d'exécuter sa stratégie commerciale de manière efficace et rentable. Grâce à une approche intensive en matière de gestion des données, qui s'appuie sur plus de 20 ans d'expérience de vente, le Groupe est en mesure de déterminer le niveau de commande optimal d'origine et d'ajuster ses commandes sur la base des deux à trois premières semaines de vente, ce qui contribue à optimiser les stocks et réduire les risques liés à l'obsolescence des produits. En s'appuyant sur sa chaîne d'approvisionnement, particulièrement efficace et flexible, et sur ses capacités logistiques, le Groupe est à même d'approvisionner ses magasins jusqu'à quatre fois par semaine.

Cette chaîne de valeur industrialisée, intégrée et flexible permet à Maisons du Monde de créer des collections tendance à la fois accessibles en termes de prix et originales, tout en maintenant des marges brutes élevées et en limitant les promotions.

(1) Sondage lancé à l'initiative du Groupe, basé sur un échantillon de 1 603 clients résidant en France et réalisé en décembre 2017.

(2) Le « taux de recommandation net » est calculé sur la base du nombre total de promoteurs, moins le nombre total de détracteurs, divisé par le nombre total de répondants.

## Un modèle véritablement omnicanal, affichant une exécution cohérente à travers tous les formats de magasin et tous les canaux

Le développement du Groupe a été soutenu par une stratégie de type multi-format et omnicanal qui a suivi les habitudes des clients et a prouvé sa transposabilité et sa flexibilité à travers différents formats de magasin et canaux de distribution.

Le concept de magasin élaboré par le Groupe a démontré son efficacité sur tous les types de zones de chalandise et de formats de magasin. Au 31 décembre 2017, le Groupe exploitait un total de 313 magasins répartis dans 7 pays européens. La plupart des magasins exploités par le Groupe comptent entre 300 et 3 000 mètres carrés d'espace de vente au détail et sont implantés en centre-ville, dans des zones commerciales périphériques et dans des centres commerciaux. Grâce à une approche standardisée, le Groupe a pu déployer son concept de manière efficace et cohérente sur le plan commercial et financier et a réussi à construire un réseau de magasins à la fois harmonieux et équilibré, inspiré d'un modèle économique identique indépendamment du format des magasins.

Le Groupe s'inscrit également à la pointe du e-commerce dans l'industrie de l'aménagement de la maison, en exploitant sa plateforme en ligne non seulement en tant que canal de distribution mais également comme source d'inspiration pour ses clients, une façon de découvrir les collections et les univers du Groupe et de préparer leur prochaine visite en magasin. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, Maisons du Monde a réalisé des ventes en ligne de 210 millions d'euros réparties dans 11 pays européens, en croissance de 24,2 % par rapport à 2016, avec une rentabilité similaire à celle du réseau de magasins du Groupe. Ce dernier s'impose aujourd'hui comme un leader du e-commerce sur le marché français de la décoration et de l'ameublement, avec 20,8 % de ventes en ligne pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, contre seulement 7 % en 2010. Ces chiffres se comparent favorablement au faible taux de pénétration du e-commerce en France sur le marché de la décoration et de l'ameublement, la plupart des concurrents traditionnels générant des ventes en ligne inférieures à 10 % de leurs ventes totales.

Le Groupe cherche à alimenter davantage le succès de son modèle omnicanal à travers les applications *web-to-store* et *store-to-web* et la mise en place d'options, telles que la Livraison Gratuite en Magasin <sup>(1)</sup> ou les ventes *click-in-store* <sup>(2)</sup>, qui s'élevaient à 245 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. De plus, le Groupe a commencé à exploiter le grand nombre de données recueillies auprès des clients à travers les différents canaux au travers de sa nouvelle plateforme de gestion de la relation client aux fins d'améliorer son efficacité marketing et de stimuler sa croissance.

Le Groupe met également à la disposition de ses clients des catalogues, configurés sous la forme de magazine, afin de les faire rêver et de les encourager à se projeter dans une maison nouvellement décorée ou repensée ou encore de les inviter à repenser leur maison au gré des inspirations proposées dans les

différents magasins à l'échelle internationale. Ces catalogues sont disponibles en plusieurs langues et existent en trois versions différentes (standard, junior et mobilier d'extérieur). Ils présentent l'ensemble de la gamme de produits d'ameublement du Groupe et contribuent à attirer les clients vers les sites internet et les magasins Maisons du Monde. Le catalogue standard 2017 de la marque présentait environ 2 350 UGS en matière d'ameublement et environ 2 200 UGS dans le domaine des articles de décoration. Le catalogue dédié au mobilier d'extérieur 2017 présentait environ 480 UGS en matière d'ameublement et environ 100 UGS dans le domaine des articles de décoration. Enfin, le catalogue junior 2017 comptait environ 270 UGS en matière d'ameublement et environ 560 UGS dans le domaine des articles de décoration. En 2017, le Groupe a distribué plus de douze millions de catalogues gratuitement dans les pays dans lesquels il opère.

Cette approche de type omnicanal, combinée aux univers de style de vie proposés par le Groupe, s'oppose aux méthodes des acteurs traditionnels du marché, qui présentent souvent leurs produits uniquement en magasin, dans des rayonnages généralement peu attractifs. La combinaison de ces canaux de distribution complémentaires et de ces formats permet au Groupe de vendre une large gamme de produits par rapport à la taille moyenne de ses magasins et au nombre de produits qui y sont présentés. En moyenne, environ 8 % des UGS relatives à l'ameublement sont présentées en magasin, mais, grâce à ses catalogues et ses sites internet, le Groupe peut mettre l'ensemble de sa collection à la disposition des clients. Cela s'illustre notamment par le fait que, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, environ 55 % des ventes de produits d'ameublement en magasin ont été générées par des produits qui n'étaient pas présentés dans les points de vente.

## Une solide expérience reproduite à l'international

Maisons du Monde a reproduit avec succès son modèle économique en Europe occidentale. Au 31 décembre 2017, le Groupe exploitait 101 magasins répartis dans 6 pays étrangers et était également présent, en ligne uniquement, dans 4 autres pays. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, les ventes à l'international représentaient plus de 38 % des ventes totales du Groupe, contre 3 % en 2005 et 20 % en 2010. Pour ce même exercice, cinq des dix plus grands magasins en termes de ventes étaient situés à l'étranger (dont trois en Italie, un en Espagne et un en Allemagne), et environ 47 % des ventes en ligne du Groupe ont été réalisées à l'international.

Historiquement, le Groupe s'est rapidement développé à l'international, moyennant un niveau de performance opérationnelle élevé, grâce à l'exécution et à la mise en œuvre cohérentes et centralisées de son processus marketing dans les pays visés, ainsi qu'au travers d'un processus de déploiement de magasins standardisé et structuré. Le Groupe adapte sa stratégie aux environnements de vente au détail locaux. À titre d'exemple, le Groupe a constaté qu'en Italie, les grands magasins périphériques affichaient une meilleure performance commerciale et financière que les autres formats de magasin. Le Groupe a également

(1) La « Livraison Gratuite en Magasin » désigne le service du Groupe par le biais duquel les articles de décoration peuvent être commandés via la plateforme e-commerce et récupérés par le client gratuitement en magasin.

(2) Les ventes « click-in-store » désignent les ventes faites à travers le système de vente numérique du Groupe à partir d'un point de vente en magasin, qui correspond à la vente d'UGS qui ne sont pas présentées physiquement en magasin. Ces achats sont généralement identifiés par les clients sur des catalogues ou des tablettes mises à disposition en magasin ou, alternativement, par le biais d'un échange avec le personnel de vente.

bénéficié de la convergence des goûts des consommateurs à travers les différents pays européens, permettant ainsi à l'organisation d'être performante sur la base des mêmes collections. Cela s'illustre par le fait que la plupart des produits vendeurs du Groupe sont les mêmes indépendamment des pays.

Le succès de la stratégie de croissance internationale du Groupe est en outre mis en évidence par des cycles similaires de montée en puissance sur le marché<sup>(1)</sup> et de retour sur investissement<sup>(2)</sup> inhérents aux nouveaux magasins, ainsi que par des taux d'EBITDA<sup>(3)</sup> comparables entre les magasins français et les magasins internationaux, dans chaque cas dans les pays où le réseau et la marque du Groupe ont déjà été établis (tels que l'Italie, l'Espagne et la Belgique).

### Une performance financière de premier ordre, avec des marges cohérentes dans les régions et sur l'ensemble des canaux

Le modèle économique du Groupe a généré des résultats financiers exceptionnels depuis sa création, sur la base d'une forte croissance à deux chiffres des ventes et d'une rentabilité constante. Entre 2014 et 2017, les ventes du Groupe sont ainsi passées de 604,7 millions d'euros pour l'exercice clos le

31 décembre 2014 à 1 010,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, soit un TCAM d'environ 19 %, avec une contribution positive de l'ensemble des canaux, des formats et des pays, représentant une forte performance comparée aux autres acteurs européens de l'industrie de l'aménagement de la maison. De plus, l'EBITDA du Groupe a augmenté d'environ 24 % en moyenne par an entre 2014 et 2017, passant de 72,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 à 138,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La marge d'EBITDA s'est également améliorée, passant de 12,0 % à 13,7 % sur la période.

Cette excellente performance financière est le résultat de la très bonne santé du réseau de magasins du Groupe et de la forte rentabilité du canal e-commerce, ainsi que du déploiement de nouveaux magasins affichant un modèle économique attractif, tous formats et toutes zones géographiques confondus, avec une montée en puissance moyenne estimée à moins d'un an (dans les pays matures comme l'Espagne, l'Italie et la Belgique) et un retour sur investissement moyen de deux à trois ans pour la majorité du réseau du Groupe. Le canal en ligne du Groupe offre également un excellent rendement, avec de très faibles exigences en terme d'investissement.

## 1.4.4 STRATÉGIE DU GROUPE

### Continuer d'être une source d'inspiration et de plaisir pour les clients

Maisons du Monde dispose d'une expérience de plus de deux décennies de croissance ininterrompue à deux chiffres de ses ventes et s'est construit une solide base clients, tel que le montre son taux de recommandation net, leader sur le marché. Le Groupe estime qu'en proposant exclusivement des articles de décoration et d'ameublement originaux et attractifs en terme de prix, déclinés au travers de styles différents et présentés sous la forme d'univers empreints d'inspiration, il parvient à se différencier de ses concurrents et à doper ses performances historiques. Le Groupe s'attache continuellement à servir et à inspirer ses clients en développant des collections très demandées à des prix abordables. En s'appuyant sur son processus de création de collections design-to-cost unique, les équipes de conception du Groupe continueront de travailler en étroite collaboration avec les fournisseurs aux fins de saisir et de s'adapter aux nouvelles tendances du marché en matière de design. Maisons du Monde continuera également à renforcer la forte valeur ajoutée de son offre en travaillant sur l'attractivité de sa plateforme en ligne et de son réseau de magasins et en investissant dans le service à la clientèle, la livraison des produits et les options de planification.

### Favoriser la poursuite de la croissance des ventes à périmètre comparable

Maisons du Monde dispose d'une solide expérience en matière de croissance des ventes à périmètre comparable, qui surpasse les

chiffres du marché de la décoration et de l'ameublement. Entre 2007 et 2017, les ventes à périmètre comparable du Groupe ont progressé de 8 % en moyenne contre une croissance d'environ 1 % pour le marché français des articles de décoration et de l'ameublement, selon l'IPEA. Le Groupe entend continuer à présenter une performance supérieure à celle du marché européen de la décoration et de l'ameublement, sur la base d'une croissance positive estimée sur les deux prochaines années. Le Groupe tire également profit de la dynamique de croissance de son activité e-commerce, qui représente déjà, pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, 20,8 % des ventes totales du Groupe. Ce chiffre peut être comparé à la pénétration de la distribution en ligne moyenne estimée à environ 2 % pour le marché français de la décoration et de l'ameublement. Le marché européen de la distribution en ligne devrait quant à lui enregistrer un taux de croissance autour de 10% sur les deux prochaines années, ce qui devrait favoriser la croissance du Groupe. Le Groupe estime avoir progressivement gagné des parts de marché sur le segment original et accessible depuis 2003 comparé à ses principaux concurrents. Le Groupe a notamment gagné ses parts de marché aux dépens des détaillants indépendants. Le Groupe estime que cette tendance positive devrait se poursuivre dans le futur, notamment en raison de l'offre de valeur supérieure proposée par Maisons du Monde et de la mise en place d'un modèle économique omnicanal particulièrement efficace.

(1) La montée en puissance sur le marché désigne la durée nécessaire à un nouveau magasin pour enregistrer des ventes moyennes par mètre carré, en accord avec la moyenne du Groupe.

(2) Le retour sur investissement, indicateur utilisé par le Groupe en interne, se calcule en divisant les immobilisations du magasin (nettes de cession) par l'EBITDA de ce dernier. Le Groupe utilise les immobilisations des magasins (nets de cessions) comme indicateur au regard des investissements lors de l'analyse des performances des magasins.

(3) L'EBITDA d'un magasin se définit comme les ventes d'un magasin moins les charges associées (coût des produits vendus, charges de personnel), mais à l'exclusion des frais généraux, de marketing et de structure. Le taux d'EBITDA du magasin fait référence à l'EBITDA du magasin en pourcentage des ventes.



Pour soutenir davantage la croissance de ses ventes, le Groupe s'appuiera sur ses solides fondamentaux pour poursuivre sa dynamique de croissance rentable autour de quatre piliers :

- Proposer une offre attrayante pour les clients avec les nouveaux catalogues et tendances multi-styles 2018, ainsi que le développement de l'offre BtoB.
- Poursuivre les investissements dans le développement du réseau avec 25-30 ouvertures nettes de magasins en France et à l'étranger, et continuer l'extension du programme de franchises. En complément, Maisons du Monde ouvrira des points de vente au Royaume-Uni dans des conditions financières optimales avec trois « shops-in-shops » au premier semestre 2018, dans le cadre d'un partenariat signé avec Debenhams, complétant ainsi l'offre e-commerce de Maisons du Monde.
- Améliorer l'expérience client omnicanale avec de nouveaux développements dans le e-commerce et le lancement de nouveaux services client. Le Groupe finalisera en 2018 son programme destiné à numériser les outils mis à la disposition de ses forces de vente via l'utilisation de tablettes et d'écrans de télévision en magasin présentant l'ensemble de l'offre de produits. Par ailleurs, le Groupe continuera à investir dans ses sites internet et ses plateformes mobiles pour demeurer à l'avant-garde du développement technologique. Le Groupe se concentrera en particulier sur l'ajout de nouvelles caractéristiques et fonctionnalités afin d'améliorer la commodité de ses modules et la satisfaction de ses clients, notamment de fonctionnalités avancées en matière de recherche et de navigation, de prise de commande et de paiement.
- Accélérer la stratégie CRM du Groupe et renforcer son engagement sur les réseaux sociaux. Le Groupe dispose d'une base de données client en ligne et hors ligne, qui comptent environ quatorze millions de contacts. Maisons du Monde entend s'appuyer sur ces informations pour mieux comprendre ses clients et leurs comportements à travers les différents canaux pour améliorer son efficacité marketing et enrichir l'expérience client, par exemple via l'envoi d'e-mails personnalisés, la personnalisation de site Web basée sur l'historique des commandes, la présence de réseaux sociaux et la géolocalisation.

Par ailleurs, le Groupe souhaite également continuer à améliorer l'expérience de ses clients en matière de vente au détail. À cet égard, le Groupe entend adapter l'affectation des espaces dédiés aux collections en fonction des goûts de la clientèle locale afin de continuer à optimiser sa démarche marketing, utiliser des prospectus marketing pour stimuler la fréquentation en magasin et améliorer son offre de crédit à la consommation. En parallèle, Maisons du Monde s'appuiera sur les résultats « Net Promoter Score » collectés à toutes les étapes du parcours client pour suivre ses prestations dans un objectif de toujours améliorer la satisfaction client. Enfin, Maisons du Monde dispose d'une solide expérience au regard de l'intégration de nouvelles catégories de produits, telles que les collections junior et de mobilier extérieur (représentant respectivement 4,6 % et 3,5 % des ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017). De plus, le Groupe travaille constamment au développement de ses produits dans une catégorie donnée (par exemple, en 2017, le Groupe a lancé une

collection spécifique de produits à petits prix, destinés à être présentés dans un nouveau mobilier permettant d'organiser la « file-caisse » dans les magasins). Le Groupe pense qu'il est possible d'investir de nouveaux segments de produit, comme les articles de décoration et d'ameublement pour la cuisine et la salle de bains, là où il n'est que peu présent à l'heure actuelle.

### **Assurer une gestion dynamique et poursuivre le développement de manière sélective du réseau de magasins en France**

Maisons du Monde bénéficie d'une expérience de vingt ans dans le domaine de l'ouverture de magasins rentables en France et fait preuve d'une capacité éprouvée à identifier les sites attractifs et à développer des magasins qui remportent un franc succès sur le plan commercial. Entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2017, le Groupe a ajouté 27 nouveaux magasins, sur une base nette, à son réseau en France, ouvrant 63 magasins et fermant 36 magasins (dont la plupart ont fait l'objet de repositionnement) sur la période. Ces ouvertures ont représenté plus de 64 000 mètres carrés de surface de vente supplémentaire. La surface de vente totale a augmenté à un rythme plus rapide que le nombre de magasins ; cela s'explique par le fait qu'un nombre important d'ouvertures portaient sur le remplacement de petits magasins existants du centre-ville par de plus grands magasins implantés en zone périphérique, afin de mieux présenter l'offre élargie du Groupe. Le Groupe comptait 212 magasins en France au 31 décembre 2017. Sur la base d'une analyse détaillée des zones de chalandise, le Groupe estime que son plein potentiel en France est de l'ordre de 250 magasins, sans pour autant entamer le capital des magasins existants, changer son modèle ou ses critères de retour sur investissement. Le Groupe a tout particulièrement identifié quelques opportunités en région parisienne et ainsi que sur des zones touristiques spécifiques situées en dehors de Paris. Afin de déterminer le potentiel de nouveaux magasins, le Groupe a demandé à ce qu'une étude externe soit réalisée aux fins d'identifier de nouveaux emplacements potentiels, en se basant sur les données historiques des ventes du Groupe, les informations liées à la zone de chalandise (comme le niveau de revenus, l'âge et le nombre de maisons secondaires), ainsi que la proximité des magasins Maisons du Monde existants.

L'objectif du Groupe d'ici 2020 vise à augmenter la taille de son réseau de magasins en France pour parvenir à un chiffre total d'environ 240 magasins, sachant que l'ensemble des ouvertures de magasin prévues en 2018 sont confirmées. Le Groupe entend se concentrer sur l'ouverture de magasins dans les centres commerciaux et les zones commerciales périphériques, y compris par le repositionnement des magasins situés en centre-ville. Le Groupe a également l'intention de continuer à investir dans ses magasins actuels afin d'améliorer l'expérience de vente de ses clients. Enfin, le Groupe peut, opportunément, accélérer ses ouvertures de magasins par l'acquisition de tout ou partie de réseau existant. A titre d'exemple dans le cas de l'accord Vivarte signé fin 2015, le Groupe a racheté neuf anciens magasins de cette enseigne implantés dans des zones stratégiques, pour les transformer en magasin Maisons du Monde (cinq d'entre eux ont été ouverts en 2015 et quatre d'entre eux au premier trimestre 2016).



## Poursuivre le développement à l'international de manière disciplinée

Le Groupe poursuivra son expansion à l'international de manière disciplinée, tant par le développement de magasins sur des marchés sélectionnés que par la pénétration du segment en ligne. Entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2017, le Groupe a ajouté 62 magasins, sur une base nette, à son réseau à l'international, permettant ainsi d'accroître sa surface de vente d'environ 112.000 carrés. Le Groupe comptait un réseau total de 101 magasins à l'échelle internationale, répartis dans six pays (hors France) au 31 décembre 2017. Le Groupe estime, à l'appui d'une étude externe réalisée à sa demande, que le potentiel total de présence de magasins sur les marchés internationaux au sein desquels il exploite actuellement son réseau représente près de 500 magasins au total, y compris 120 magasins en Italie, 85 magasins en Espagne, 50 magasins en Belgique et au Luxembourg, 200 magasins en Allemagne et 35 magasins en Suisse. Compte tenu de ce potentiel, le Groupe entend accélérer le rythme de son expansion internationale, avec un objectif de 80 à 95 ouvertures de magasins au total sur une base nette d'ici à 2020, en se concentrant principalement sur ses marchés existants. De cette façon, il comptabiliserait un réseau de 60 à 70 magasins en Italie, 35 à 40 magasins en Espagne, 20 à 30 magasins en Belgique et au Luxembourg, 20 à 25 magasins en Allemagne et 5 à 10 magasins en Suisse. Maisons du Monde continuera à adapter sa stratégie d'expansion conformément aux spécificités de chaque pays, en adaptant ses objectifs de développement entre les réseaux de magasin et les canaux en ligne. En France, en Italie, en Espagne et en Belgique, où l'activité e-commerce reste faible, le Groupe entend se concentrer sur le développement équilibré des magasins, en densifiant son réseau tout en augmentant ses ventes en ligne. En Allemagne et en Suisse, où à l'inverse l'activité e-commerce est supérieure, le Groupe s'efforce d'adopter une démarche de déploiement de magasins plus progressive, adossée à ses plateformes en ligne, avec des magasins physiques soigneusement sélectionnés et hautement complémentaires. Le Groupe mettra cette stratégie en œuvre à l'échelle internationale, tout en maintenant une discipline financière stricte, en se concentrant notamment sur l'amélioration de l'effet de levier opérationnel, sur le maintien de la rentabilité et sur la création de flux de trésorerie.

## Développer la franchise et l'offre BtoB

Le Groupe explore continuellement de nouvelles opportunités dans le but d'attirer de nouveaux clients. Maisons du Monde estime que les franchises et les ventes BtoB constituent des plateformes attractives de nature à stimuler la croissance à long terme. La stratégie de Maisons du Monde en matière de franchise cible les régions hors Europe, qui présentent un potentiel d'activité intéressant pour le Groupe, dans un contexte de risques économiques et politiques mesurés. Cette stratégie, à faible intensité capitalistique pour le Groupe, repose sur la mise en place de solides partenariats avec des franchisés master locaux capables de déployer le concept Maisons du Monde de manière efficace sur leurs marchés locaux. Le Groupe compte développer des franchises au cœur de régions au sein desquelles il n'a pas l'intention de développer son propre réseau. En 2017, Maisons du Monde, dans le cadre d'un contrat-cadre de franchise signé avec Majid Al Futtaim, un franchisé master leader au Moyen-Orient, a ouvert deux magasins, respectivement à Dubaï (EAU) et Doha (Qatar). À la date du présent Document de référence, le Groupe compte 5 magasins sous franchise : deux franchises à la Réunion, une franchise au Maroc à Casablanca et deux franchises au Moyen-Orient. Le Groupe entend également accélérer le déploiement de son offre BtoB, qui a généré des ventes de 14,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Au travers de ses activités BtoB, le Groupe met à la disposition du secteur commercial (hôtels, architectes, entreprises et industrie du divertissement) son savoir-faire unique en matière de création d'articles de décoration et d'ameublement. Par ailleurs, le Groupe a récemment commencé à se concentrer sur ce marché, représentant seul, selon lui, environ 1,6 milliard, d'euros de ventes en France. Pour mieux servir ce segment, le Groupe a créé une équipe dédiée, lancé un catalogue dédié, ouvert des pages spécifiques sur ses sites internet et vise à renforcer ses efforts marketing auprès des clients BtoB.

## 1.4.5 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

### Produits

#### Résumé

Le principal pilier de la stratégie de distribution du Groupe est son offre de produits vaste et unique dédiée à l'aménagement de la maison, qui couvre un large éventail de thèmes et de styles. L'offre de produits du Groupe est conçue, organisée et présentée dans ses magasins, sur ses sites internet et dans ses catalogues sous forme d'« univers » de modes de vie. Le Groupe emploie le terme d'« univers » pour refléter une vision complète d'une pièce, qu'il crée au moyen d'un « merchandising » innovant et source d'inspiration. Dans ces univers, le Groupe allie décoration et ameublement, en les disposant comme dans une maison,

accompagnés de caractéristiques architecturales, de couleurs de murs et de revêtements de sols attrayants. Chaque univers vise à inspirer les clients de Maisons du Monde en capturant et en reflétant un état d'esprit et une ambiance, procurant l'aspect d'une pièce entièrement finie afin d'inciter les clients à acheter par pièce plutôt que par produit. Les univers du Groupe sont organisés par inspirations stylistiques et en sont le reflet, comme le vintage, le bord de mer, le classique/chic et le contemporain. Les univers de Maisons du Monde sont en constante évolution. Le Groupe présente une collection de meubles (qui comprend généralement plusieurs styles) et deux collections d'articles de décoration par an (chacune étant composée généralement de six thèmes), et propose constamment aux visiteurs de découvrir de nouvelles références tout en redéployant les meilleures ventes historiques.

Grâce à cette vaste gamme de produits uniques, Maisons du Monde peut satisfaire des consommateurs aux goûts très variés. Chaque style est généralement disponible pour chaque pièce ou chaque fonction de la maison, et couvre de nombreuses catégories de produits. La gamme de produits du Groupe comprend plus de 13 800 références de décoration (57,8 % des ventes en 2016) et plus de 3 900 références de meubles (42,2 % des ventes) <sup>(1)</sup>, et grâce à son approche aux styles et aux prix multiples, est conçue pour plaire à une large clientèle. Le Groupe innove constamment pour répondre à l'évolution des goûts et des préférences des tranches d'âge successives en ajoutant des thèmes, des styles et des univers nouveaux. Environ la moitié des styles de meubles actuels du Groupe ont été lancés au cours des dix dernières années.

Le Groupe estime que la profondeur et l'étendue de ses collections et de ses univers sont uniques au concept de marque de Maisons du Monde. Les principaux styles de Maisons du Monde présentent des visions multiples pour une même pièce, destinées à plaire à tous types de clients.

### Objets de décoration

Les objets de décoration sont généralement des produits que les clients peuvent utiliser pour mettre en valeur et donner du caractère à leurs maisons, et ajouter de la couleur et un style personnel à leurs espaces de vie. Le Groupe propose plus de 13 800 références dans la catégorie des objets de décoration <sup>(1)</sup>. La gamme du Groupe dans cette catégorie de produits comprend du linge de lit, des tapis, des bougies, des oreillers et coussins, des horloges, des articles d'art de la table, des lampes, des ustensiles de cuisine, des miroirs et cadres, des vases, des rangements, des rideaux et voilages et des produits pour le bain. Le prix de vente moyen du Groupe est d'environ 11 euros TTC pour les objets de décoration. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, 57,8 % des ventes ont été générés par les objets de décoration. Occasionnellement, de nouvelles catégories d'objets de décoration sont introduites afin d'élargir la clientèle du Groupe et de lui fournir encore plus de choix de décoration pour la maison. Par exemple, en 2011, le Groupe a lancé sa collection junior, introduisant des objets de décoration pour les bébés, les enfants et les adolescents. Cette gamme se compose actuellement de plus de 1 000 références, dont des mobiles pour lit de bébé, des lampes, des décorations murales pour enfants et des boîtes de rangement <sup>(1)</sup>.

En plus de ses styles de meubles, le Groupe a conçu et présente également plusieurs « thèmes » d'objets de décoration, qui sont présentés près des meubles dans les univers de Maisons du Monde. Ces collections d'objets de décoration reflètent de nouveaux thèmes et de nouvelles tendances, tirant souvent parti de pièces existantes, qui sont soit intégrées « telles quelles », soit adaptées au nouveau thème. En outre, le Groupe peut réutiliser et adapter près de 40 % des petits objets de décoration qu'il considère comme faisant partie de ses meilleures ventes d'une collection donnée à des collections suivantes.

Le Groupe lance des collections d'objets de décoration deux fois par an : au printemps/été et en automne/hiver. De plus, au mois d'octobre, le Groupe dévoile toujours une collection d'objets de décoration thématique très attendue pour les fêtes. Les collections thématiques de la saison printemps/été 2017 ont inclus les thèmes

suivants : Urban Garden, Mint & Lemon, White Island, Elegance, Caliente et Escala. Les collections thématiques de la saison automne/hiver 2017 ont inclus les thèmes suivants : Green Addict, So Blush, 5th Avenue, Nordik Ethnik et Néo Cottage.

### Meubles

Le Groupe offre plus de 3 900 références dans la catégorie des meubles, dans une large gamme de styles <sup>(1)</sup>. La gamme de meubles du Groupe comprend des canapés, des chaises, des lits, des matelas et sommiers, des lampadaires, des tables, du mobilier d'extérieur, des meubles junior, des tables et des éléments de rangement comme des étagères, des armoires et des placards. Le prix de vente moyen du Groupe pour les meubles est d'environ 214 euros TTC. Le Groupe présente une nouvelle collection de meubles par an. Presque tous les meubles du Groupe sont déjà montés et sont livrés aux clients. La catégorie meubles du Groupe a enregistré une croissance rapide. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les meubles ont représenté 42,2 % des ventes. Le Groupe a également élargi cette gamme au cours des dernières années. Par exemple, il a lancé une collection dédiée au mobilier d'extérieur en 2009 et une collection junior en 2011.

### Exposition des produits et « Merchandising »

La présentation des produits et le « merchandising » sont essentiels afin de recréer les univers de modes de vie du Groupe de manière uniforme dans tous ses magasins, sur ses sites internet et dans ses catalogues. Le Groupe présente ses produits d'une façon unique et originale en créant des univers dans un cadre résidentiel qui combine systématiquement de la décoration et des meubles, afin d'inspirer les clients et de proposer des combinaisons de produits provenant de différentes catégories. L'approche de Maisons du Monde en matière de « merchandising » en magasin vise à créer l'atmosphère d'une boutique tout en tirant parti des techniques de la grande distribution. Dans ses magasins, le Groupe cherche à créer des environnements d'achats immersifs ; les produits sont placés à proximité des expositions pour que les clients puissent les ajouter facilement à leurs paniers, afin d'encourager les achats. Les produits sont classés par collection et les expositions mettent l'accent sur la gamme de thèmes, de styles et d'options de personnalisation pour chaque univers, afin d'aider les clients à aménager eux-mêmes leurs intérieurs.

Le « merchandising » des magasins, des catalogues et des sites internet de Maisons du Monde résulte d'essais rigoureux et d'ajustements effectués dans les magasins pilotes du Groupe à Nantes et Angers (France), où des spécialistes du « merchandising » préparent les expositions en magasin et conçoivent les combinaisons de produits avant de les déployer à l'ensemble des canaux de distribution du Groupe. L'exécution du « merchandising » est gérée de façon centralisée pour promouvoir un déploiement harmonieux et la cohérence de la marque dans tous les formats de magasin et dans tous les pays. Tous les quinze jours, un nouveau guide « merchandising » est envoyé à chaque magasin du réseau, qui présente des compositions et des présentations optimales des produits du Groupe. Cette approche pousse à l'adoption des meilleures pratiques commerciales et à la cohérence, et permet aux directeurs de magasin de bénéficier de

(1) Sur la base du nombre de références ayant généré des ventes d'au moins 5 000 euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

l'analyse des données de ventes de l'ensemble du Groupe, par exemple pour redéployer stratégiquement les meilleures ventes historiques. En outre, le Groupe introduit sans cesse un vent de nouveauté dans ses magasins, ce qui insuffle du dynamisme et accroît la fréquentation de ses magasins et le trafic sur ses sites internet. Grâce à cette approche disciplinée et dynamique du merchandising, le Groupe est également en mesure d'intégrer facilement des produits de collections des années précédentes dans les magasins, ce qui limite les démarques et évite d'avoir à constituer des provisions pour dépréciation des stocks.

Les sites internet du Groupe sont également conçus pour créer des environnements qui encouragent les achats. Les sites internet de Maisons du Monde offrent aux clients de nombreuses fonctions de recherche, plusieurs filtres et des méthodes de présentation variées pour trier l'importante offre de produits. Il s'agit de créer une source d'inspiration pour les projets d'aménagement et de décoration intérieurs des clients. Par exemple, les sites internet du Groupe présentent des articles par type de produits (p. ex., les miroirs), pièce, thème, style et univers, ainsi que par d'autres caractéristiques telles que des cahiers de tendances ou encore « éco-sélection » (pour les produits fabriqués à partir de bois recyclé et de bois issu de sources durables). En outre, la plateforme en ligne du Groupe s'appuie sur l'approche adoptée par ses catalogues, en intégrant des vidéos des produits et des photos prises de plusieurs angles, pour permettre une meilleure conceptualisation des produits. En outre, les sites internet du Groupe proposent un outil permettant de générer une sélection d'idées de cadeaux.

Les catalogues du Groupe sont également un élément important de la présentation et du marketing des produits, car en illustrant les univers du Groupe à travers une série de photos de type magazine, ils incitent les clients à découvrir la diversité de l'offre de produits de Maisons du Monde.

## Conception, approvisionnement et stratégie de prix

### Résumé

L'approche de conception des produits et de tarification du Groupe est intégrée à un processus d'approvisionnement entièrement industrialisé, qui combine à la fois l'expérience créative de l'équipe de designers et d'artistes graphiques internes du Groupe et l'approche analytique et structurée de son équipe expérimentée de stylistes et de professionnels de l'approvisionnement. Cela permet au Groupe de créer des styles et des thèmes tendances, tout en préservant les marges, grâce à une sélection, une conception et un approvisionnement des produits rigoureux visant à minimiser les coûts.

### Conception des produits

L'équipe de 22 designers et artistes graphiques du Groupe définit les collections et gère la conception des produits en suivant un processus de création de collection bien établi. Ces professionnels font partie de l'équipe de conception et des achats forte de 90 membres, et collaborent étroitement avec le reste de l'équipe. Pour les objets de décoration, le Groupe présente deux grandes collections par an, en automne/hiver et au printemps/été, chacune comportant généralement six thèmes. Pour l'ameublement, le

Groupe présente une nouvelle collection par an, qui comprend plusieurs styles.

Les collections de meubles et de décoration sont toutes deux conçues en suivant un processus très rigoureux. Tout d'abord, l'équipe de conception s'appuie sur des analyses de marché, des séances de shopping, des magazines haut de gamme et des visites de boutiques de design pour identifier les nouvelles tendances et commencer à adapter celles-ci aux objets de décoration et aux meubles. Les designers affinent ensuite ces idées lors d'une réunion d'examen de tendances, afin de déterminer les idées qui devraient rencontrer le plus de succès auprès de la clientèle de Maisons du Monde et compléteront le mieux les gammes de produits existantes du Groupe. L'équipe de conception travaille ensuite en étroite collaboration avec l'équipe d'approvisionnement et les responsables produits pour affiner chaque collection grâce à une approche design-to-cost. Les équipes décident ensemble des tissus, matériaux, couleurs, imprimés et finitions appropriés, afin d'optimiser la conception des produits et les coûts des matériaux, tout en restant fidèles au concept de design de Maisons du Monde. Les chefs de produit analysent les meilleures ventes historiques pour promouvoir le succès commercial de la nouvelle collection. Les collections finales et les sélections de produits sont approuvées par deux comités, à qui les acheteurs et les responsables produits fournissent leurs recommandations d'approvisionnement. En outre, l'équipe de conception se sert de listes de vérification pour créer des collections équilibrées, compatibles avec le concept de Maisons du Monde et qui introduisent suffisamment de nouveauté. Le processus de conception, depuis l'identification du thème, du style, de l'univers et des tendances à l'approbation d'une collection prend généralement neuf mois.

La capacité du Groupe à renouveler ses collections avec de nouveaux designs innovants le différencie des autres distributeurs spécialisés en aménagement de la maison, et augmente son attractivité pour les clients. Le Groupe s'appuie depuis longtemps sur l'analyse et l'adaptation progressive de son offre de produits, en suivant une démarche « d'adopteur précoce », plutôt qu'en essayant de créer des tendances, des thèmes, des styles et des univers nouveaux. L'équipe de designers de Maisons du Monde identifie les tendances de design émergentes sur le marché, et conçoit les collections suivantes autour de ces tendances. Après plusieurs années, lorsqu'une tendance ou un design s'est banalisé sur le marché, le Groupe identifie la prochaine nouvelle tendance, ce qui permet de rester en phase avec les goûts des consommateurs et les tendances actuelles en matière de design.

Les capacités de conception en interne du Groupe améliorent l'originalité de ses produits et positionnent sa marque auprès des consommateurs comme une source unique d'inspiration dans le domaine de l'aménagement de la maison. En 2017, environ 51 % des objets de décoration ont été conçus ou adaptés en interne (et jusqu'à plus de 80 % pour certaines lignes de produits tels que la vaisselle ou les textiles de cuisine), le reste étant sélectionné chez des fournisseurs externes, pour répondre aux besoins de la collection de la saison.

### Stratégie de prix

La stratégie de prix du Groupe est un élément clé du positionnement de la marque « Maisons du Monde » au sein du

segment original et accessible et permet au Groupe de maintenir des marges solides.

Le Groupe cherche à offrir des articles couvrant une large gamme de prix dans chaque catégorie de produits, pour adresser à une clientèle variée et correspondre à différents budgets. Par exemple, le Groupe propose des canapés deux places à un prix d'entrée de gamme de 199 euros pour un modèle en tissu, et à 1 450 euros pour un modèle en cuir. Les prix du Groupe se trouvent en majorité dans la catégorie accessible, comme l'indique le prix de vente moyen d'environ 11 euros pour les objets de décoration et d'environ 214 euros pour les meubles pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 (TVA incluse).

Le Groupe est en mesure de maintenir des marges solides grâce à son approche design-to-cost. La stratégie de prix du Groupe définit un objectif de marge brute minimale pour chaque produit. Une fois que l'équipe de conception a travaillé avec les équipes des achats pour optimiser la conception des produits et les coûts des matériaux, les responsables produits déterminent les prix nécessaires pour que leurs produits génèrent la marge minimale. Si les responsables produits estiment qu'un produit ne présente pas un bon rapport qualité-prix au regard des comparaisons qu'ils ont effectuées avec les produits concurrents et des prix du marché, l'article sera retravaillé par les équipes de conception de produits et d'approvisionnement afin de générer la marge minimale.

En outre, afin de préserver ses marges et son image de marque, le Groupe a pour politique de ne s'engager que dans un nombre limité de promotions et de démarques, qui ont représenté 5,0 % des ventes en 2017, une proportion faible par rapport à de nombreux autres distributeurs du secteur de la décoration et de l'ameublement. Le Groupe a développé un système de ventes privées, de soldes de fin d'année et de promotions pour les produits d'exposition, qui servent d'outils de gestion des stocks. Cependant, le volume de ces ventes a été historiquement peu important grâce à la capacité du Groupe à anticiper la demande correctement et au recyclage des produits en fin de vie dans ses magasins et sur ses sites internet.

Le Groupe a généralement pour politique d'appliquer les mêmes prix sur l'ensemble de son réseau de magasins et sur ses sites internet. Par conséquent, les prix sont globalement les mêmes dans les différents pays où le Groupe est présent, bien que les prix au Royaume-Uni et en Suisse soient convertis comme il convient dans la monnaie locale.

## Approvisionnement

Le Groupe s'approvisionne principalement de deux manières : (i) par fabrication interne par la co-entreprise du Groupe en Chine ou par sa filiale détenue à 100 % au Vietnam et (ii) par fabrication externe, qui est elle-même divisée en deux filières (a) une fabrication par des fournisseurs externes conformément aux propres conceptions et spécifications de produit du Groupe, généralement composée de fournisseurs externes avec lesquels le Groupe a une relation de longue date et qui fournissent de nombreux meubles et objets de décoration (cette catégorie de fournisseurs est désignée par le terme de « partenaires » dans le présent Document de référence) et (b) une fabrication par d'autres fournisseurs externes à qui le Groupe passe des commandes de façon opportuniste en fonction du coût, de la complémentarité des designs et de la demande client, qui fournissent principalement

des références individuelles d'objets de décoration qui peuvent venir compléter une collection.

Sur la base de la valeur totale des achats pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, environ 91 % des produits du Groupe ont été fabriqués en Asie (principalement en Chine, au Vietnam, en Indonésie et en Inde), ce qui a permis d'accéder à une base d'approvisionnement à prix réduits. Le reste des produits du Groupe ont été fabriqués en Europe, la France représentant environ 3 % de la production du Groupe (principalement des canapés) et le reste de l'Europe représentant environ 6 % de la production du Groupe (principalement de la verrerie).

### A. FABRICATION INTERNE

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Groupe a produit environ 19 % de son mobilier (en termes d'achats de mobilier) dans ses sites de fabrication en Chine (par l'intermédiaire de la co-entreprise du Groupe, Chin Chin) et au Vietnam (via sa filiale, Mekong Furniture). Le Groupe concentre ses capacités de fabrication interne sur la production des meubles aux designs les plus exigeants. Le taux d'utilisation des deux sites de fabrication du Groupe a toujours été proche de 90 %. Par ailleurs, le Groupe est en mesure d'obtenir des renseignements utiles concernant les coûts et la dynamique de la chaîne d'approvisionnement, qu'il utilise à son avantage comme référence lors de ses négociations avec les fabricants externes. De ce fait, le Groupe estime que la flexibilité de sa base d'approvisionnement externe lui permet d'optimiser sa chaîne d'approvisionnement sur l'ensemble des pays dans lesquels ses fournisseurs sont établis, pour s'adapter en particulier aux évolutions des conditions du marché. En outre, les importants volumes de ventes du Groupe lui confèrent une solide puissance d'achat et lui permettent de réaliser des économies d'échelle et des gains de productivité sur toute la chaîne d'approvisionnement.

La co-entreprise du Groupe en Chine, Chin Chin, a été créée en juillet 2006 avec SDH Limited, une société enregistrée à Hong Kong. Chin Chin conçoit, fabrique et vend des meubles que le Groupe commercialise sous sa propre marque, « Maisons du Monde ». La filiale du Groupe au Vietnam, Mekong Furniture, a été créée en 2013 et se concentre principalement sur la collection de meubles junior du Groupe ainsi que sur d'autres meubles haut de gamme.

### B. FOURNISSEURS EXTERNES

Le Groupe travaille régulièrement avec plus de 500 fournisseurs tiers. Les 15 principaux fournisseurs du Groupe (y compris Chin Chin et Mekong Furniture) représentaient 31 % de ses achats pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, et aucun fournisseur externe ne représentait plus de 5 % de ses achats pour la même période.

Le Groupe ne conclut pas d'accords contractuels formels avec ses fournisseurs externes. Les achats sont plutôt effectués au moyen de bons de commande de références individuelles ou de groupes de références liées, commande par commande, de manière ponctuelle. En Asie, le Groupe verse habituellement un acompte d'un tiers de la valeur d'une commande au moment de la commande, et règle le reste au moment de l'expédition. La stratégie d'approvisionnement du Groupe vise à identifier et utiliser des fournisseurs qui sont en mesure de fournir des matériaux de qualité et une fabrication soignée aux prix accessibles que les clients attendent de « Maisons du Monde ».



**Partenaires**

Le Groupe compte une quarantaine de « partenaires », un terme qui désigne les fournisseurs externes en qui le Groupe a le plus confiance. La durée de ses relations avec ses partenaires est en moyenne de sept ans. Dans un souci de répondre au mieux à ses exigences de qualité élevées et de garantir une livraison des produits en temps utile, le Groupe a entrepris avec ses partenaires, le co-développement de certains produits destinés à être vendus exclusivement dans ses magasins et sur ses sites internet. Le Groupe estime qu'il est généralement un client important de ses partenaires, dont plusieurs travaillent exclusivement avec lui, ce qui lui permet de développer des relations à long terme et de tirer parti de sa puissance d'achat. Les partenaires fabriquent des produits correspondant aux conceptions que le Groupe fournit, ou alternativement, le Groupe passe des commandes à partir d'un catalogue mis à jour par le partenaire, ce qui lui permet de choisir les couleurs, les matériaux et d'autres caractéristiques et spécifications personnalisables.

**Autres fournisseurs externes**

Les autres fournisseurs externes consistent en de nombreux fabricants à qui le Groupe passe des commandes ponctuelles, dont des fournisseurs avec qui le Groupe travaille depuis plusieurs années, ainsi que, de façon opportuniste, de nouveaux fournisseurs qui passent le processus de sélection du Groupe « connaissance du fournisseur ». Les produits que le Groupe achète à ces autres fournisseurs externes sont principalement des références d'objets de décoration qui ne nécessitent pas un degré de personnalisation élevé ou un design à forte valeur ajoutée. Par exemple, le Groupe peut acheter des bougies non parfumées décoratives dans de nombreuses couleurs à un fournisseur externe pour compléter un style, un thème ou un univers particulier.

**C. MATIÈRES PREMIÈRES**

Les principales matières premières pour la décoration et le mobilier du Groupe sont le bois, le verre, le métal, le coton, la laine, le plastique et la céramique. Ses fournisseurs de matières premières comprennent des fabricants, des distributeurs et des revendeurs locaux, régionaux et internationaux de matières premières. Le Groupe dispose d'un nombre suffisant de fournisseurs, et estime donc ne dépendre d'aucun fournisseur particulier. La dynamique mondiale du secteur des matières premières, y compris l'offre, la demande et les événements géopolitiques, affecte les prix des matières premières du Groupe à divers degrés. Comme les cours mondiaux des matières premières pour le bois et les plastiques sont généralement libellés en dollars américains ou, s'ils sont libellés dans d'autres devises, enregistrent des fluctuations correspondant au cours du dollar américain par rapport à la devise en question, les achats de matières premières sont généralement effectués en dollars américains.

Le Groupe achète ses propres matières premières pour Mekong Furniture. De même, Chin Chin, la co-entreprise de fabrication du Groupe en Chine, achète ses propres matières premières. Les fournisseurs externes du Groupe sont responsables de leurs approvisionnements en matières premières, qui doivent cependant respecter les exigences du Groupe, comme indiqué pour le prototype, sur le bon de commande et/ou dans les spécifications de conception de produit.

Afin d'agir en faveur de l'environnement et pour répondre aux attentes des clients, le Groupe achète un pourcentage de plus en plus significatif de bois labellisé, issu de systèmes forestiers durables et/ou de bois recyclé provenant de la récupération de divers usages domestiques. Veuillez consulter le Chapitre 2 « Responsabilité de l'entreprise » du présent Document de référence pour une analyse plus approfondie de l'approvisionnement du Groupe en bois durable.

**Contrôle qualité, gestion des stocks et logistique****Contrôle qualité**

Le contrôle qualité est présent durant toutes les phases de l'approvisionnement, de la fabrication et du modèle d'exploitation logistique du Groupe, et est essentiel à l'établissement, le maintien et l'amélioration de l'image de marque de « Maisons du Monde » auprès de ses clients, et donc à la préservation de sa rentabilité. Le contrôle qualité s'étend aussi au processus de sélection des fournisseurs et des prestataires de services. Par exemple, le Groupe préfère généralement des fournisseurs qui ont reçu des certifications internationales reconnues, comme celles accordées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Le Groupe met aussi en œuvre régulièrement des procédures de surveillance, d'inspection et de contrôle, qui ont lieu au cours du processus de fabrication, à la réception des produits dans les entrepôts du Groupe et à l'arrivée des produits dans ses magasins. En particulier, le Groupe cherche à obtenir une qualité constante d'un produit à un autre d'un fournisseur, en contrôlant de manière sélective à la fois des échantillons de préproduction et des réceptions dans ses entrepôts de Marseille-Fos. Le Groupe dispose d'une équipe de contrôle qualité, composée d'une vingtaine d'employés, majoritairement basés en Chine, en Indonésie et en Inde, qui effectuent des visites et des inspections de sites et sont chargés de surveiller que les fournisseurs respectent les exigences du Groupe.

**Gestion des stocks**

Pour la gestion des stocks, le Groupe utilise un processus exploitant un volume important de données, afin d'optimiser la répartition des produits entre ses magasins, dont les niveaux de stocks sont relativement faibles, la plupart des stocks étant conservés dans les entrepôts. Au 31 décembre 2017, environ 6,2 % des stocks de décoration du Groupe et environ 2,5 % de ses stocks de meubles avaient plus d'un an, et le nombre moyen de jours de stock était de 173.

Lors du lancement de nouvelles collections, le Groupe gère ses niveaux de commande initiale en fonction d'une analyse historique des ventes. Une fois que les collections sont lancées, le Groupe utilise les données relatives aux ventes sur les deux à trois premières semaines pour définir la demande et les niveaux des nouvelles commandes. En outre, le Groupe est capable de réintégrer facilement des produits invendus de collections précédentes dans les collections suivantes, ce qui permet d'optimiser les cycles de vie des produits, d'éviter les démarques et les mises au rebut pour obsolescence, expliquant ainsi l'absence de provisions pour dépréciation des stocks.



## Logistique

### A. EXPÉDITION À PARTIR DU POINT DE PRODUCTION

La majorité des produits du Groupe est fabriquée en Asie, principalement en Chine, en Inde, en Indonésie et au Vietnam, et est expédiée par voie maritime au port de Marseille-Fos, à partir du point de production le plus proche (Shanghai ou Ho Chi Minh Ville) conformément aux normes des marchés de fret avec des expéditeurs. Le Groupe expédie rarement ses produits par fret aérien, afin de conserver des coûts de production faibles. Les contrats maritimes du Groupe sont renouvelés chaque année, sont négociés un an à l'avance et sont réglés en dollars américains. Le Groupe couvre son exposition au dollar américain par l'achat de dollars américains dans le cadre de contrats à terme et d'option de gré à gré pour un montant équivalent aux achats prévus pour 15 à 18 mois. Pour une analyse plus approfondie de l'impact des taux de change sur les résultats d'exploitation du Groupe, veuillez consulter la Section 1.8 « Facteurs de risques » du présent Document de référence. Distri-Traction, la filiale de transfert dédiée du Groupe, gère le transport des conteneurs du port de Marseille-Fos aux entrepôts du Groupe. Pour les produits fabriqués hors d'Asie, comme les canapés fabriqués en France ou les objets de décoration fabriqués en Europe de l'Est ou en Italie, une expédition terrestre jusqu'aux entrepôts du Groupe à Marseille est organisée (par fret ferroviaire ou par camion).

### B. ENTREPOSAGE

Distrimag centralise les activités d'entreposage et de gestion des stocks de base du Groupe. Toutes les entités opérationnelles du Groupe sont desservies par ses entrepôts centraux, ce qui permet d'améliorer l'efficacité de son contrôle qualité et de réduire les stocks de chacun des magasins, optimisant ainsi la surface de vente. Le Groupe stocke ses produits dans 11 sites d'entreposage, chacun d'entre eux desservant tous les canaux de vente du Groupe, en attendant de les expédier aux magasins et aux clients finaux. Au 31 décembre 2017, le Groupe gérait environ 444 000 mètres carrés d'espace d'entreposage et de distribution, loués dans et autour de Marseille.

Le Groupe améliore constamment sa chaîne d'approvisionnement et ses activités de distribution en agrandissant et en modernisant ses opérations d'entreposage et de logistique. Le Groupe a établi une infrastructure évolutive avec des capacités importantes visant à soutenir sa croissance future. Selon une étude récente commandée par le Groupe, il serait possible d'augmenter l'espace de stockage de ses entrepôts existants par une optimisation de l'espace des rayonnages. Le Groupe estime que l'amélioration de sa chaîne d'approvisionnement et du traitement des commandes lui permet de gérer les commandes des clients et de distribuer les produits aux magasins et aux clients de manière efficace et rentable. Le Groupe a l'intention de continuer à renforcer les activités de sa chaîne d'approvisionnement grâce à plusieurs initiatives destinées à améliorer le traitement des commandes et ses performances en matière de livraisons, et à améliorer l'efficacité de sa gestion des stocks.

### C. DISTRIBUTION AUX MAGASINS ET AUX CLIENTS FINAUX

Le Groupe distribue ses produits à ses magasins et à ses clients finaux dans le sud de la France lui-même, par l'intermédiaire de sa filiale Distri-Meubles. Pour la livraison des produits du Groupe aux

magasins et aux clients situés dans d'autres régions et pays, le Groupe sous-traite le transport routier à plusieurs transporteurs et prestataires logistiques externes. Les capacités de distribution internes du Groupe lui permettent d'avoir une bonne vision sur les tendances en matière de coût et de qualité associée à son réseau de distribution, et de comparer ses prestataires de transport et de logistique externes pour réduire les coûts et les délais de livraison. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, le délai de livraison moyen à domicile en France pour les objets de décoration était de deux à cinq jours, alors que pour les meubles, le délai de livraison moyen à domicile était de sept à dix jours.

Le réassort des magasins est un élément clé du modèle économique du Groupe, permettant le maintien d'un niveau de stock réduit en magasin. En moyenne, le Groupe expédie des produits de ses entrepôts à ses magasins deux fois par semaine pour la plupart des magasins, et jusqu'à quatre fois par semaine en fonction de la taille du magasin et de sa fréquentation. En général, le modèle de distribution du Groupe est en grande partie le même pour chacun de ses canaux, notamment concernant la livraison de meubles.

## Canaux de distribution

### Résumé

Le Groupe distribue ses produits par l'intermédiaire d'une plateforme omnicanale entièrement intégrée et complémentaire qui comprend des magasins, des catalogues et des sites internet. La complémentarité des canaux de distribution du Groupe est illustrée par le nombre de références offertes par chaque canal. À un moment donné, les magasins du Groupe présentent généralement une large gamme d'articles de décoration (une moyenne d'environ 7 000 références au 31 décembre 2017), mais une gamme plus limitée de meubles (une moyenne d'environ 260 références au 31 décembre 2017). Le canal en ligne du Groupe présente la plupart de ses produits, soit une moyenne d'environ 5 200 références d'articles de décoration et près de 3 100 références de meubles à tout moment<sup>(1)</sup>.

Les catalogues du Groupe constituent un canal d'information supplémentaire lui permettant de diffuser et de promouvoir ses produits. Le canal en ligne est une source de plus en plus importante de croissance des ventes. En 2017, les sites internet du Groupe ont attiré 6,8 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne. Les ventes attribuables à ses sites internet visités à partir d'ordinateurs ont augmenté de 32 % entre 2016 et 2017. Au cours de la même période, les ventes attribuables à ses sites internet visités à partir de tablettes et de smartphones ont respectivement augmenté de 15 % et 119 %. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les ventes dans les magasins du Groupe ont généré 79,2 % du total des ventes, tandis que les ventes via ses sites internet ont représenté 21,8 % du total des ventes.

Les sites internet du Groupe ne sont pas seulement des canaux de vente indépendants, ils accroissent également la fréquentation du réseau de magasins. Le Groupe estime que sa forte présence en ligne et l'excellente intégration de ses canaux de distribution lui procurent un net avantage sur ses concurrents. Par exemple, un client peut voir un produit dans un magasin Maisons du Monde et décider ensuite de l'acheter sur le site internet du Groupe. De même, un client peut voir un produit sur le site internet ou un

(1) Nombre moyen de références disponibles sur le site internet du Groupe à un moment donné au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

catalogue du Groupe et se rendre ensuite dans l'un de ses magasins avant de prendre une décision finale. Cela constitue le cœur de l'approche omnicanale de Maisons du Monde, qui a été renforcée par l'initiative Livraisons Gratuite en Magasin pour les objets de décoration commandés en ligne, lancée dans les magasins suisses et français du Groupe en février 2016, en Italie en septembre 2016, en Espagne en février 2017, en Allemagne en mars 2017, ainsi qu'en Belgique et au Luxembourg en avril 2017.

Le Groupe exploite également un canal de vente dédié aux professionnels (BtoB) qui a représenté 14,4 millions d'euros de ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

## Réseau de magasins

Fort de son expérience de gestion de plusieurs formats de magasins, dans plusieurs régions et pays, le Groupe a su

développer un concept efficace de magasin. Le Groupe dispose d'un vaste réseau intégré de magasins, déployé à partir d'une stratégie de développement stricte et rigoureuse.

Au 31 décembre 2017, le Groupe gérait directement un total de 313 magasins répartis en France, en Italie, en Belgique, en Espagne, en Allemagne, au Luxembourg et en Suisse, totalisant environ 363 000 mètres carrés de surface de vente. La surface de vente du Groupe a augmenté d'environ 21 100 mètres carrés net par an depuis 2001, une augmentation qui s'est accélérée à environ 35 400 mètres carrés net par an depuis 2012. Depuis 2012, le Groupe a ouvert 14 à 36 nouveaux magasins brut par an.

Le Groupe loue l'ensemble de ses emplacements de magasins selon des accords commerciaux propres avec chaque bailleur. Le réseau français du Groupe est le plus vaste, avec 212 magasins.

Le tableau suivant présente le nombre de magasins, la surface de vente moyenne par magasin et les ouvertures de magasins dans chaque pays où le Groupe est présent, au 31 décembre 2017 :

Pays	Nombre de magasins	Surface de vente moyenne par magasin (m <sup>2</sup> )	Nombre de magasins ouverts en 2017 (brut)	Nombre de magasins ouverts en 2017 (net)
France	212	940	14	9
Italie	42	1 870	6	6
Belgique et Luxembourg	24	1 130	3	2
Espagne	20	1 600	6	6
Allemagne	9	1 635	1	1
Suisse	6	1 940	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>1 160</b>	<b>31</b>	<b>25</b>

Le réseau de magasins du Groupe est géré de façon centralisée à partir de son siège social situé à Nantes. Le Groupe s'efforce d'appliquer son modèle de distribution de manière homogène dans tous les pays dans lesquels il est présent. Cependant, le Groupe peut réaliser des ajustements lorsque les conditions du marché le permettent ou le rendent nécessaire. Par exemple, dans certaines régions où le temps le permet (comme l'Espagne, le sud de la France et certaines régions d'Italie), la surface de vente dédiée aux mobiliers de jardin peut être plus élevée que dans d'autres régions. En outre, certains univers se voient accorder plus d'importance dans les magasins lorsque les données du Groupe indiquent une plus grande acceptation d'une collection donnée. Par exemple, les univers Industriel et Vintage ont tendance à avoir des taux de conversion plus élevés en France et en Allemagne qu'en Italie. En raison de la large gamme de produits du Groupe et de sa capacité à exploiter les données recueillies à partir des ventes en magasin et de son canal en ligne, le réseau de magasins du Groupe peut être facilement ajusté en fonction des caractéristiques démographiques de la zone de chalandise ou de ses habitudes d'achat historiques. Grâce à la qualité et la cohérence des pratiques de distribution du Groupe et au déploiement d'un concept marketing homogène à travers tout son réseau, les sièges administratifs du Groupe dans les différents pays sont de taille modeste.

## A. FORMATS DES MAGASINS

Les magasins du Groupe sont principalement situés dans les zones très fréquentées et l'offre de produits dans chacun de ses magasins a été adaptée aux caractéristiques démographiques des clients de la région ainsi qu'à la taille du magasin. Les magasins du Groupe peuvent être caractérisés principalement par leur emplacement : en centres villes, en zones commerciales périphériques et en centres commerciaux. Au 31 décembre 2017, la majorité des magasins du Groupe était située dans des zones commerciales périphériques (67 % des magasins) ou dans des centres commerciaux (16 % des magasins), qui sont attractifs en raison de leurs loyers plus faibles et de taux de conversion élevés, et les autres dans des centres villes à forte fréquentation (17 % des magasins). Le Groupe considère que l'implantation de ses magasins dans zones de chalandise à fort potentiel est essentielle au succès de son activité.

### Les magasins de centre-ville

Les magasins de centre-ville ont une surface de vente d'environ 300 à 800 mètres carrés et vendent essentiellement des objets de décoration (en moyenne 75 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centre-ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2017), avec une offre limitée de meubles (en moyenne 25 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centre-ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2017). Les magasins de centre-ville ont tendance à être très fréquentés et sont importants pour la génération de ventes futures, soit dans les

emplacements plus grands des zones commerciales périphériques et des centres commerciaux, soit en ligne. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, chaque magasin de centre-ville a généré des ventes moyennes d'environ 1,4 million d'euros. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les 52 magasins de centre-ville du Groupe ont généré environ 11 % des ventes en magasin.

#### *Les centres commerciaux*

Les magasins de centres commerciaux ont une surface de vente d'environ 300 à 1 000 mètres carrés et vendent essentiellement des objets de décoration (en moyenne 77 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centres commerciaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2017), avec une offre limitée de meubles (en moyenne 23 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centres commerciaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2017). Les centres commerciaux où le Groupe ouvre des magasins sont situés soit dans les centres villes, soit à l'extérieur des centres villes, mais la majorité est à l'extérieur des centres villes. Les centres commerciaux sont choisis en fonction, entre autres facteurs, de la cible démographique du centre commercial en question, de son accessibilité et de la diversité des autres locaux commerciaux et de divertissement. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, chaque magasin de centre commercial a généré des ventes moyennes d'environ 1,9 million d'euros. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les 50 magasins de centres commerciaux du Groupe ont généré environ 15 % des ventes en magasin.

#### *Les magasins de zones commerciales périphériques*

Les magasins de zones commerciales périphériques disposent d'une surface de vente d'environ 500 à 4 500 mètres carrés (la plupart des magasins disposant de 1 000 à 2 000 mètres carrés) et offrent généralement une gamme de meubles plus large (en moyenne, 37 % de la gamme de produits vendus par les magasins de zones commerciales périphériques pour l'exercice clos le 31 décembre 2017) par rapport aux magasins de centres commerciaux ou de centres villes. Les magasins de zones commerciales périphériques sont généralement situés près des axes routiers majeurs et sont desservis par les transports en commun, avec en général des parkings sur site ou à proximité. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, chaque magasin de zone commerciale périphérique a généré des ventes moyennes d'environ 3,2 millions d'euros. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les 211 magasins de zones commerciales périphériques du Groupe ont généré environ 74 % des ventes en magasin.

### **B. GESTION DU RÉSEAU DE MAGASINS**

Le réseau de magasins du Groupe est le résultat d'un processus industrialisé et analytique visant à identifier centralement de nouveaux emplacements prometteurs. En outre, l'équipe de gestion centralisée des magasins du Groupe reçoit des rapports hebdomadaires qui lui permettent de réagir de façon proactive lorsque le niveau de performance d'un magasin existant ne correspond pas à celui défini par le Groupe. Grâce à cette gestion solide du réseau de magasins, ceux-ci affichent des niveaux de

rentabilité assez homogènes. Les magasins du réseau situés à l'étranger enregistrent des résultats similaires aux magasins français, et pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, cinq des dix plus grands magasins (en termes de ventes) du réseau étaient situés hors de France.

#### *Sélection de nouveaux magasins*

Pour la sélection de nouveaux magasins, le Groupe applique une approche dynamique et rigoureuse, fondée sur l'expérience passée et une évaluation financière détaillée. Dans un premier temps, une équipe dédiée repère de nouveaux emplacements de magasins et/ou reçoit et évalue les propositions faites par des promoteurs, bailleurs ou exploitants de centres commerciaux. L'identification d'un site peut commencer jusqu'à deux ans avant l'ouverture d'un nouveau magasin. Le Groupe tient compte de plusieurs facteurs lors de la sélection et de l'évaluation d'un emplacement de magasin, incluant, entre autres facteurs, la rentabilité potentielle d'un site, son accessibilité et sa visibilité, les habitudes de fréquentation, la signalisation, les possibilités de stationnement, l'espace commercial, les magasins à proximité, la concurrence, et certains facteurs démographiques, notamment les nouveaux logements mis en chantier, le pouvoir d'achat des ménages, la densité de logements et le pourcentage de résidences secondaires. Par exemple, le Groupe estime que les magasins situés à proximité des magasins IKEA connaissent des taux de fréquentation élevés du fait d'une telle proximité et enregistrent des ventes généralement plus élevées que la moyenne des ventes des magasins de même taille qui ne sont pas situés près de magasins IKEA.

Dans un deuxième temps, les sites sont évalués en fonction d'une analyse globale de ces facteurs, de la concurrence et des risques de cannibalisation. Si le site semble prometteur, une étude d'opportunité est préparée et présentée au Comité de développement central du Groupe. Après approbation par le Comité de développement central, un plan d'ouvertures de magasins est soumis au Conseil d'administration du Groupe pour approbation. Ce processus prend généralement huit semaines entre l'évaluation de l'emplacement et l'approbation. Enfin, une fois le bail correspondant négocié et obtenu, un processus qui prend habituellement environ deux semaines, une équipe de techniciens et d'aménageurs de magasin réalise l'aménagement du magasin, le recrutement de son personnel et son lancement initial, un processus qui prend environ dix semaines.

Le Groupe surveille rigoureusement le retour sur investissement des magasins, qui correspond aux immobilisations nettes du magasin <sup>(1)</sup> divisées par l'EBITDA du magasin en question <sup>(2)</sup>, ainsi que la montée en puissance des magasins, qui correspond au temps qu'il faut pour qu'un magasin génère des ventes par mètre carré conformes à la moyenne du Groupe. Les magasins situés dans les pays où la notoriété de la marque est forte, tels que la France, l'Italie, l'Espagne et la Belgique ont enregistré des délais de retour sur investissement et de montée en puissance en moyenne plus courtes.

(1) Lors de l'analyse de la performance de ses magasins, le Groupe se base sur l'actif net immobilisé de ces derniers pour estimer les dépenses en matière d'investissement.

(2) L'EBITDA d'un magasin est défini comme les ventes d'un magasin moins les charges du magasin qui y sont liées (coût des produits vendus, charges de personnel, loyers et charges locatives et autres frais directs), mais à l'exclusion des frais généraux, de marketing et de structure.

La stratégie de développement du Groupe s'appuie sur une approche de gestion de portefeuille dynamique, par laquelle plusieurs magasins peuvent être situés dans la même région métropolitaine afin de présenter entièrement la gamme de produits du Groupe et de capturer des ventes supplémentaires. Le processus de sélection de nouveaux magasins du Groupe est également réactif. Par exemple, lorsque Vivarte, un distributeur multi-marques français de vêtements et d'accessoires, a cherché à fermer de nombreux magasins de son réseau en 2015, le Groupe a pu évaluer rapidement 30 emplacements possibles, pour en choisir finalement neuf. Cinq magasins ont été ouverts rapidement, y compris un emplacement stratégiquement attractif sur les Grands Boulevards à Paris, qui a été évalué, acquis, aménagé et ouvert en six semaines, à temps pour les achats des fêtes de fin d'année.

En 2018, le Groupe prévoit d'élargir son réseau de magasins avec 25 à 30 ouvertures nettes, dont un tiers en France et deux tiers à l'international, et la surface de vente devrait atteindre environ 400 000 mètres carrés d'ici le 31 décembre 2018, contre environ 363 000 mètres carrés au 31 décembre 2017.

#### Rénovation, repositionnement et fermeture de magasins

Le Groupe procède chaque année à une analyse de chacun de ses magasins, qui met l'accent sur des indicateurs de performance opérationnelle. Lorsqu'un magasin enregistre constamment des résultats inférieurs à la moyenne, le Groupe effectue une analyse de la situation du magasin et peut alors décider d'investir dans sa rénovation, chercher à repositionner le magasin dans un autre lieu si des facteurs externes expliquent cette sous-performance, entamer des négociations visant à revoir le loyer ou décider de fermer le magasin. Le Groupe a rénové certains magasins de son réseau, en particulier les magasins les plus anciens, qui sont en général situés dans les centres villes. Au cours des dernières années, le Groupe a également entrepris de façon sélective des repositionnements de magasins, notamment en faveur de magasins disposant d'une surface de vente plus importante, qui permettent de mieux présenter la large gamme de produits du Groupe. Grâce aux procédures bien établies du Groupe en matière de sélection de nouveaux magasins, seuls deux magasins à l'étranger ont été fermés dans l'histoire du Groupe, hors repositionnements.

#### E-commerce

Le Groupe a été l'un des premiers à développer une plateforme de ventes en ligne et à innover dans ce domaine, et a été un leader du développement de cette activité sur le marché de la décoration et de l'aménagement en France. Le Groupe se classe premier en terme de pourcentage des ventes générées en ligne en France dans le secteur de l'aménagement de la maison. Le e-commerce représente un canal de vente en croissance constante pour Maisons du Monde, qui est complémentaire aux magasins et enregistre une rentabilité similaire à celle du réseau de magasins du Groupe. Le canal de e-commerce du Groupe a renforcé sa pénétration à l'international, permettant à Maisons du Monde de s'introduire sur de nouveaux marchés à moindre frais. Par exemple, l'Allemagne a été le deuxième plus grand marché en ligne pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, bien qu'il ne

dispose comparativement que d'un réseau limité de magasins. De même, Maisons du Monde est entré sur le marché du Royaume-Uni avec une approche reposant uniquement sur le e-commerce.

Le Groupe propose ses produits en ligne via son site web principal, [www.maisonsdumonde.com](http://www.maisonsdumonde.com), qui a été optimisé pour la navigation par ordinateur, smartphone et tablette, et est accessible en plusieurs langues. Le Groupe a lancé sa plateforme de ventes en ligne en 2006. En 2017, les sites internet du Groupe ont attiré 6,8 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne. Les ventes générées par ses sites internet ont représenté 210 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, soit 20,8 % des ventes, et ont augmenté de 24,2 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2016.

En 2017, environ 47 % des ventes en ligne du Groupe a été générée hors de France. De plus, environ 64 % du trafic en ligne a été enregistré à partir d'appareils mobiles. Enfin, les meubles ont représenté 72 % des ventes en ligne, et la décoration 28 %.

La plateforme de e-commerce du Groupe permet à ses clients de découvrir les univers présents dans ses catalogues et ses magasins dans un format simple et facile à utiliser. Le Groupe présente la plus grande partie de sa gamme de produits sur ses sites internet, soit une moyenne d'environ 8 300 références de mobilier et de décoration à tout moment<sup>(1)</sup>. Actuellement, les ventes en ligne correspondent principalement à du mobilier, mais avec une hausse de la contribution des ventes d'articles de décoration au cours des deux dernières années. Le Groupe a en effet augmenté les ventes en ligne de décoration en investissant dans des options de livraison comme le programme Livraison Gratuite en Magasin. Les sites internet du Groupe offrent également une navigation par univers ou pièce, ce qui permet à ses clients de se faire une idée de la nouvelle décoration de leur maison et d'acheter des articles par catégorie de produit, style, thème ou univers, ce qui améliore leur expérience d'achat. Par exemple, sur les sites internet du Groupe, les clients peuvent lancer une recherche de produits par taille ou par couleur, naviguer entre ses nombreuses catégories de produits et afficher des informations détaillées sur chaque produit et collection, comme leurs dimensions, les matériaux utilisés et les conseils d'entretien. Les clients peuvent sélectionner une couleur du nuancier et afficher un produit dans différentes options de couleur et de tissus. Les sites internet du Groupe ont également introduit des combinaisons d'articles de décoration et de meubles qui regroupent des assortiments de références uniques reflétant une tendance actuelle, ce qui permet aux clients de redécorer une pièce dans un nouveau thème ou style et d'ajouter des options de personnalisation réunies à partir des univers et des collections du Groupe, afin d'encourager une expérience d'« achat par ambiance ». En se fondant sur l'analyse des affichages de pages par les clients, les pages en ligne du Groupe présentant des « achats par ambiance » par tendance, style et d'autres sources d'inspiration attirent un visiteur de pages web sur cinq, qui passent environ deux fois plus de temps sur ce type de pages que sur d'autres pages du site web. Régulièrement, le Groupe met à jour ses sites internet en fonction de la disponibilité des produits et du lancement de nouveaux produits, et met en œuvre des améliorations de systèmes pour sa plateforme de e-commerce.

(1) Nombre moyen de références disponibles sur le site internet du Groupe à un moment donné au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.



Au cours des dernières années, le Groupe a enregistré une forte progression du pourcentage de consommateurs accédant à ses sites internet à partir de tablettes et de smartphones, ce qui permet à l'offre de produits du Groupe d'être accessible sur les nombreux appareils que les clients utilisent pour naviguer sur les sites et faire leurs achats. Par exemple, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, environ 64 % des visites sur les sites internet du Groupe ont été enregistrées à partir d'appareils mobiles, une augmentation de 48 % par rapport à 2016.

Les sites internet du Groupe constituent un élément important de son approche commerciale omnicanale. Ils comprennent une fonction de vérification des stocks du magasin, qui dirige les consommateurs vers le magasin le plus proche qui dispose de l'article désiré. En 2015, le Groupe a lancé un projet pilote Livraison Gratuite en Magasin pour les objets de décoration dans huit magasins de deux régions françaises. L'analyse des données de ce projet pilote a montré que plus de 10 % des clients ont fait d'autres achats en magasin lors de leur visite d'un magasin pour retirer leur achat en ligne. Cette initiative Livraison Gratuite en Magasin a ensuite été élargie à toute la France et en Suisse début 2016, en Italie en septembre 2016, et aux autres marchés européens sur lesquels le Groupe opère de février à avril 2017, pour offrir plus de commodité aux clients du Groupe et encourager des achats supplémentaires. En outre, l'accent mis par le Groupe sur la gestion de ses stocks en ligne a également eu un effet positif sur les ventes en magasin. Les clients qui visitent un magasin Maisons du Monde achètent de plus en plus des produits qui ne sont pas présentés physiquement en magasin, mais figurent plutôt dans les catalogues distribués en magasin, sur des tablettes disponibles en magasin ou sont identifiés au cours de discussions avec un vendeur. Le Groupe identifie ces transactions comme des ventes numériques en magasin, ou ventes *click-in-store* (clic en magasin), qui s'élevaient à 245 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Afin d'améliorer ses ventes numériques en magasin, le Groupe a commencé début 2016 à installer des tablettes dans ses magasins en France. A fin décembre 2017, ce programme était disponible dans 80 % des magasins du Groupe en Europe. Le Groupe prévoit de finaliser le déploiement de cette initiative dans l'ensemble de son réseau d'ici la fin du premier semestre 2017.

En outre, les sites internet du Groupe lui permettent de proposer ses produits à des clients qui ne peuvent pas accéder facilement à ses magasins physiques et d'expédier ses produits dans des pays où il ne possède pas de magasins, comme le Royaume-Uni. De même, les sites internet du Groupe nécessitent des dépenses en immobilisations limitées, et des investissements en personnel et des coûts de location inférieurs par rapport à ceux des magasins.

Le Groupe considère ses magasins, ses sites internet et ses catalogues comme des canaux d'engagement et de vente complémentaires. Par exemple, certains clients choisissent d'acheter des articles en ligne qu'ils ont vus dans les magasins après avoir évalué leurs options, alors que d'autres clients préfèrent visiter l'un des sites internet du Groupe avant de faire un achat dans l'un de ses magasins.

Le Groupe livre les produits commandés sur ses sites internet aux clients dans les pays où il exploite des magasins, ainsi qu'aux clients situés en Autriche, aux Pays-Bas, au Portugal et au Royaume-Uni, où le Groupe ne dispose pas pour l'instant de magasins.

## Ventes aux clients professionnels (BtoB)

Au cours des dernières années, le Groupe a développé une activité de vente secondaire dédiée aux professionnels (business-to-business « BtoB »). L'activité BtoB du Groupe repose sur la vente d'articles de décoration et de meubles à une variété d'utilisateurs finaux, notamment des hôtels, des architectes/décorateurs d'intérieur, des sociétés d'immeubles de bureaux et des commerçants. Les ventes BtoB sont gérées par une petite équipe de force de vente interne et s'appuient sur le réseau de distribution et de livraison existant du Groupe. L'activité BtoB du Groupe a généré 14,4 millions d'euros de ventes au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, contre 1,6 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

## Services à la clientèle et marketing

### Résumé

Les historiques de forte croissance des ventes du Groupe et de croissance supérieure au marché à périmètre comparable s'expliquent en grande partie par la fidélité de sa clientèle. Ces dernières années, le Groupe a consacré davantage de moyens à la découverte de ses clients et aux interactions avec ces derniers par le biais du déploiement d'initiatives omnicanales comme son service de livraison gratuite en magasin des articles de décoration commandés en ligne et l'équipement des forces de vente en magasin avec des tablettes, de nouveaux services à la clientèle, incluant notamment la possibilité pour ses clients de donner leur avis lors de toutes les étapes de leur parcours d'achat (en magasin, sur Internet, lors de la livraison à domicile), le renforcement de ses investissements et de sa visibilité sur les réseaux sociaux, ou encore le lancement de son programme de gestion de la relation client et de marketing ciblé à des fins de renforcer l'attractivité de son offre produits et de mettre au point des opérations de cross-fertilisation de ses canaux de distribution visant à promouvoir la fréquentation des magasins et le trafic en ligne.

### Stratégie marketing

Les magasins du Groupe, les sites internet et les catalogues sont actuellement les principaux canaux de promotion et de développement de la marque « Maisons du Monde ». L'environnement commercial très différencié des magasins du Groupe génère une fréquentation de la clientèle non seulement dans ses magasins, mais aussi sur ses sites internet. Les sites internet et les catalogues du Groupe renforcent la marque « Maisons du Monde » et aident à stimuler les ventes de l'ensemble de ses canaux de distribution. Les produits du Groupe sont régulièrement présentés dans des publications pertinentes et sur YouTube. Par exemple, la chaîne YouTube du Groupe présente de petites vidéos qui illustrent des collections précises, comme sa collection de Noël, ainsi que des vidéos qui montrent comment ses catalogues sont élaborés et des didacticiels vidéo sur des travaux de décoration à faire soi-même.

Les nouvelles initiatives dans le domaine du marketing ont mis l'accent sur la numérisation de l'expérience de vente et l'accroissement des interactions entre les différents canaux. En janvier 2016, le Groupe a installé des tablettes dans 17 magasins afin d'évaluer si cette technologie pouvait aider les commerciaux à effectuer des ventes croisées et à fournir de meilleurs conseils. Les

résultats ayant été positifs, le Groupe a étendu cette initiative et, au 31 décembre 2017, environ 80 % de ses magasins étaient équipés de tablettes. Cette initiative sera finalisée au cours du premier semestre 2017. En outre, le Groupe a commencé à installer des écrans vidéo dans ses magasins pour présenter les contenus originaux Maisons du Monde dans le magasin et inciter les clients à découvrir l'ensemble de la gamme de produits du Groupe. Par ailleurs, au cours de l'année 2017, le Groupe a lancé un système interne de NPS ou *Net Promoter Score* permettant à ses clients de donner leur avis lors de toutes les étapes de leur parcours d'achat. Ce système a d'abord été lancé en magasin en mars 2017, puis étendu aux sites Internet du Groupe en juin 2017, puis à la livraison à domicile en septembre 2017.

### Fonctions et dépenses de marketing

Le marketing est un élément clé de la capacité du Groupe à mettre en œuvre sa stratégie commerciale, à stimuler la fréquentation et à communiquer avec ses clients. La publicité et les dépenses de marketing du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont atteint 36,6 millions d'euros et ont représenté 3,7 % des ventes.

La principale dépense de marketing du Groupe est la production de ses catalogues. En 2017, le Groupe a distribué plus de douze millions de catalogues gratuits dans l'ensemble des pays dans lesquels il opère. En outre, le Groupe investit dans le marketing en ligne, à la fois pour acquérir de nouveaux clients et pour renforcer son image de marque.

### Catalogues

Les catalogues du Groupe sont un outil de marketing puissant d'inspiration pour les clients et illustrent l'offre unique du Groupe en présentant l'étendue de ses univers et ses différents styles et thèmes. Les catalogues du Groupe reproduisent l'atmosphère d'un magazine de décoration, grâce à des photos de haute qualité prises dans de véritables intérieurs ou dans des endroits captivants. Avec plus de 500 pages dans l'édition 2017, le catalogue standard du Groupe présente l'ensemble de sa gamme de meubles accompagné d'une sélection d'objets de décoration. Le Groupe produit également deux catalogues spécialisés dans le mobilier d'extérieur, et la décoration et le mobilier junior. Le Groupe a distribué environ 12,5 millions de catalogues gratuits à ses clients en 2017. Ils constituent un outil de marketing essentiel pour le Groupe et augmentent ses ventes en magasins et sur ses sites internet en encourageant les clients à explorer les divers canaux de distribution du Groupe.

### Engagement des clients et médias sociaux

En janvier 2013, le Groupe a également commencé à créer et maintenir une base de données CRM de ses clients qui achètent des produits dans ses magasins, afin de mieux comprendre leurs habitudes d'achat et leurs préférences. Fin 2015, le Groupe a créé une base de données unifiée regroupant ses clients en ligne et hors ligne. Cette base de données inclut des renseignements détaillés sur les achats, des données démographiques, des emplacements géographiques et des adresses postales et électroniques. Le Groupe a considérablement élargi sa base de données de clients et disposait, au 31 décembre 2017, d'une base comprenant environ 14 millions de contacts. Au cours de l'année 2017, le Groupe a lancé son programme de gestion de la

relation client ou CRM (*Customer Relationship Management*). Le système CRM du Groupe lui fournit les informations nécessaires pour développer de nouveaux produits et catégories qui répondent aux tendances actuelles et à l'évolution des préférences des consommateurs, ainsi qu'à promouvoir plus efficacement son offre de produits actuelle grâce à une approche de marketing ciblé, au travers notamment de l'envoi de newsletters personnalisées.

La présence sur les médias sociaux est un autre élément clé de la stratégie marketing du Groupe. Le Groupe est présent sur plusieurs plateformes en ligne comme YouTube, Facebook, Instagram et Pinterest. Le compte YouTube du Groupe contient des contenus vidéo originaux présentant les nouvelles collections et les lancements de produits, ainsi que des vidéos didactiques pour décorer sa maison soi-même et recevoir. Ses pages Facebook permettent de partager le lancement de nouveaux produits, présentent les magasins ouverts récemment et d'autres nouvelles du Groupe. Plus de 1,4 millions d'utilisateurs ont « liké » les pages Facebook du Groupe. Celui-ci dispose également d'un compte Instagram avec plus de 1,1 million d'abonnés, positionnant le Groupe en numéro deux sur cette plateforme derrière IKEA. Récemment, le Groupe a commencé à communiquer avec ses clients sur Pinterest, qui lui permet de présenter un certain nombre de fonctionnalités, par exemple par style ou thème. En 2017, le Groupe a réalisé avec succès sa première campagne sur Pinterest, « Ma Chambre cosy parfaite », enregistrant plus de 1,8 millions de vues et plus de 100 000 tableaux créés. Le Groupe compte plus de 117 000 abonnés sur Pinterest, le plaçant en première position sur ce réseau.

### Service client et retours

Pour maintenir l'image de marque de « Maisons du Monde », il est essentiel d'offrir un service client de qualité, couvrant le service en magasin, le support technique et commercial en ligne et le service après-vente. Le Groupe dispose d'une équipe d'environ 100 employés qui gèrent les services après-vente tels que les retours et répondent aux demandes des clients concernant les livraisons et la qualité des produits. Le Groupe a historiquement enregistré relativement peu de retours de produits : le faible taux de retour est à un chiffre, ce qui est significativement plus faible que celui des distributeurs présents sur le marché de l'habillement, par exemple. Les services après-vente du Groupe ne génèrent pas directement de chiffre d'affaires. À l'appui de son canal de e-commerce, le Groupe met à disposition une assistance téléphonique dédiée uniquement à ses clients en ligne et qui traite certaines ventes par téléphone. Les ventes par téléphone ont représenté 24 millions d'euros en 2017. En dehors des heures de bureau, un prestataire de service répond aux appels ou aux e-mails des clients. En outre, les clients e-commerce sont encouragés à répondre à des enquêtes de satisfaction, qui sont analysées afin d'évaluer et d'améliorer l'expérience sur le site internet, le processus de paiement et le service après-vente. Par exemple, suite à des commentaires de clients, des informations visuelles et plus détaillées sur les produits ont été ajoutées et de nouvelles options de paiement et de livraison sont maintenant offertes. Le Groupe a établi un partenariat avec Cetelem, une société spécialisée du crédit à la consommation, appartenant au groupe BNP Paribas, pour offrir aux clients du Groupe la possibilité de régler leurs achats compris entre 150 et 16 000 euros, en 3, 10, 20 ou 30 mensualités selon le prix d'achat. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, environ 11 % des ventes de meubles ont été générées par le biais d'un crédit à la consommation obtenu

auprès de Cetelem par les clients. Enfin, le Groupe propose un programme de « carte de client privilégié », qui offre aux clients des garanties plus longues sur certains de leurs achats.

## Informatique

L'activité du Groupe dépend de la capacité de ses employés à traiter des transactions sur des systèmes informatiques sécurisés et de sa capacité à stocker, récupérer, traiter et gérer l'information. Les systèmes informatiques du Groupe sont supervisés par le Directeur technique du Groupe et sont gérés en interne par une équipe de 50 professionnels de l'informatique appuyés par des tiers et dirigés par une équipe de responsables disposant d'une vaste expérience du e-commerce. Deux centres de données entièrement redondants assurent la continuité et la connectivité des systèmes informatiques du Groupe. Les systèmes informatiques du Groupe offrent une gamme complète d'information et de soutien des processus commerciaux à ses équipes magasin, de design, de merchandising, d'approvisionnement et de finance. Le Groupe estime que la combinaison de ses processus commerciaux et de ses systèmes améliore son efficacité opérationnelle, son évolutivité, le contrôle de son équipe de gestion et les délais de transmission des rapports, ce qui lui permet d'identifier et de répondre plus rapidement aux tendances affectant son activité. Le Groupe utilise une combinaison de logiciels personnalisés et standard du secteur pour assurer des fonctions diverses liées :

- à la gestion des stocks ;
- au traitement des commandes en ligne ;
- au contrôle qualité ;
- aux applications *front-office* et *back-office* des points de vente ;
- aux relations fournisseurs du Groupe ; et
- au système CRM du Groupe.

Les systèmes informatiques essentiels du Groupe sont dupliqués et stockés dans deux sites distincts, et tous ses magasins sont reliés à son siège social, ainsi qu'aux sites de sauvegarde. Les données du Groupe sont systématiquement sauvegardées chaque jour. Divers plans de continuité ont été créés afin de faire face à d'éventuels incidents. Ces plans sont régulièrement examinés, testés et mis à jour.

## Réglementation

Le Groupe doit respecter un grand nombre de lois, de règlements et de normes sectorielles dans les territoires où il opère. Vous trouverez ci-après une brève description des principales lois et règlements qui régissent les activités du Groupe et son personnel. Les références et commentaires relatifs aux directives, lois, réglementations et autres documents réglementaires et administratifs doivent être considérés à la lumière de la totalité des textes de ces directives, lois, règlements et autres documents administratifs et réglementaires eux-mêmes.

### Réglementation de la production de meubles et responsabilité produits

Le Groupe est soumis en tant que fabricant, importateur et distributeur d'ameublement et de décoration aux lois et règlements

de l'Union européenne (UE), ainsi qu'aux lois nationales des États membres de l'UE dans lesquels le Groupe opère. Les sections suivantes résument brièvement les règlements de l'UE et des États membres les plus importantes au regard des activités du Groupe.

#### A. RÉGLEMENTATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE

Les meubles que le Groupe produit et commercialise contenant du bois, le Groupe doit donc tenir compte du plan d'action de l'UE relatif à l'application des réglementations forestières, à la gouvernance et aux échanges commerciaux (« FLEGT ») que l'UE a adopté en 2003, qui vise à réduire la déforestation en réglementant les importations de bois et des produits en bois dans l'UE. Le FLEGT réglemente les endroits où le Groupe peut s'approvisionner en bois et en produits en bois. Le FLEGT comporte un système d'autorisation visant à certifier la légalité de l'importation de produits du bois : afin d'obtenir une autorisation du FLEGT, des accords de partenariat volontaires (APV) doivent être signés entre les pays producteurs de bois et l'UE. Au 31 décembre 2015, six pays ont signé un accord de partenariat volontaire avec l'UE et sont en train d'élaborer les systèmes nécessaires pour contrôler, vérifier et délivrer des licences au bois légal. Neuf autres pays sont en cours de négociations avec l'UE et d'autres pays ont exprimé leur intérêt à participer.

Certains meubles et objets de décoration contiennent des produits chimiques utilisés dans de nombreuses applications, notamment des vernis, des peintures et autres revêtements. En conséquence, le Groupe est également soumis au règlement 2006/1907/CE (connu sous le nom de directive d'enregistrement, d'évaluation, d'autorisation et de restriction des substances chimiques « REACH »). REACH, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2007, exige que toutes les entreprises fabriquant ou important des substances chimiques dans l'UE dans des quantités annuelles supérieures ou égales à une tonne, déclarent ces substances auprès de l'Agence européenne des produits chimiques. REACH gère également le problème de la poursuite de l'utilisation de substances chimiques particulièrement sensibles (*substances of very high concern* – SVHC) en raison de leur possible impact négatif sur la santé humaine ou l'environnement. À compter du 1<sup>er</sup> juin 2011, l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA) doit être informée de la présence de SVHC dans les produits lorsqu'ils représentent plus de 0,1 % de la masse de l'objet.

Le Groupe doit respecter un certain nombre d'autres réglementations de l'UE, notamment :

- la directive 79/117/CEE (modifiée), qui interdit la vente et l'utilisation des pesticides qui contiennent certaines substances actives pouvant nuire à la santé humaine ou à l'environnement ;
- la directive 1999/13/CE (telle que modifiée par la directive 2004/42/CE et connue sous le nom de directive sur les COV), qui s'applique à l'utilisation de solvants dans les revêtements destinés aux surfaces en bois et d'autres revêtements utilisés pour le textile, le métal, la stratification du bois et des plastiques, l'imprégnation du bois et les processus de finition et de dégraissage. Cette directive limite les valeurs d'émission de composés utilisés comme solvants, ce qui nécessite que le Groupe surveille l'utilisation de certains produits entrant dans la fabrication de ses produits ;
- la directive 96/61/CE (connue sous le nom de directive sur la prévention et la réduction intégrées de la pollution), qui s'applique au traitement du métal et des plastiques avec des

solvants, exige que le Groupe obtienne certains permis environnementaux pour certains de ses procédés de fabrication ;

- la directive 2002/45/CE, qui prévoit une disposition spécifique pour la fabrication du cuir et interdit la commercialisation de substances et de préparations pour le graissage du cuir contenant des alcanes C10-13 chlorés à des concentrations supérieures à 1 % ;
- la directive 2001/95/CE (connue sous le nom de directive relative à la sécurité générale des produits), qui exige que les fabricants ne mettent sur le marché que des produits sûrs, exige que le Groupe fournisse aux consommateurs des informations leur permettant d'évaluer le risque potentiel d'un produit si ce risque n'est pas clairement identifiable ;
- la directive 1999/44/CE qui régit certains aspects de la vente des biens de consommation et les garanties qui y sont associées. Cette directive régit l'adéquation à un usage donné des biens de consommation et la responsabilité du vendeur en fournissant une protection de base aux consommateurs contre les produits de mauvaise qualité. En vertu de cette directive, les consommateurs disposent d'une période de garantie de six mois. Les consommateurs peuvent également tenir le vendeur pour responsable si le défaut de conformité apparaît dans les deux ans suivant la livraison des marchandises ;
- la directive 94/62/CE, qui régit les exigences en matière d'emballage pour les expéditions à destination des consommateurs finaux. Cette directive vise à réduire les déchets et prévoit le recyclage des matériaux d'emballage pour contribuer à atteindre cet objectif.

## B. LES RÉGLEMENTATIONS OBLIGATOIRES DANS CERTAINS ÉTATS MEMBRES

### France

Le décret n° 86-583 du 14 mars 1986 exige que les vendeurs de meubles neufs incluent des informations précises sur toutes les étiquettes des produits. Tout document publicitaire stipulant des informations sur le prix d'un produit donné, doit également inclure les mentions obligatoires telles qu'exigées par la loi. Ces renseignements comprennent, sans toutefois s'y limiter : les matériaux utilisés dans la fabrication, la mention « à monter soi-même » si le mobilier n'est pas assemblé, et le mot « style » ou « copie » doit précéder toute référence à une époque, un siècle, une école, un pays ou une région autre que le lieu de production et le mot « imitation » pour indiquer que le style tente d'imiter un thème, un style ou un processus qui n'a pas été utilisé dans le processus de fabrication.

### Royaume-Uni

Les réglementations 1988 sur le mobilier et les éléments d'ameublement (sécurité-incendie) (telles que modifiées en 1989 et 1993) exigent que les fabricants, les importateurs et les distributeurs de meubles et de leurs composants respectent six principaux éléments lors de la vente de produits : les matériaux de rembourrage doivent satisfaire les exigences en matière de combustion spécifiées, les matières entrant dans la composition des tissus d'ameublement et de rembourrage doivent résister aux cigarettes ; les housses doivent être résistantes aux allumettes, une étiquette permanente doit être apposée sur tous les nouveaux

meubles, une étiquette d'exposition doit être apposée sur certains nouveaux meubles en point de vente et le fournisseur britannique doit tenir des registres pendant cinq ans attestant du respect de ces mesures. Cette réglementation s'applique à tous les types de sièges tapissiers, y compris les meubles junior et le mobilier d'extérieur, en plus des matériaux de rembourrage de matelas et des housses de meubles non amovibles. Les fabricants, les importateurs et les distributeurs doivent non seulement s'assurer que les meubles vendus ne contiennent pas de produits interdits, mais doivent aussi apposer des étiquettes appropriées indiquant que le produit respecte les exigences de sécurité imposées par la réglementation.

## Réglementation des activités de distribution du Groupe en France

### A. LÉGISLATION RELATIVE AUX BAUX COMMERCIAUX

Les baux commerciaux pour les activités du Groupe en France sont réglementés par le décret n° 53-960 du 30 septembre 1953 (« Décret 53-960 »), codifié en partie dans les articles L. 145-1 et suivants et R. 145-1 et suivants du Code de commerce. Le décret n° 53-960, tel que modifié par la loi n° 2014-626 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises (la « loi Pinel »). La plupart des magasins du Groupe sont loués en vertu de baux commerciaux soumis aux dispositions des articles L. 145-1 et suivants et R. 145-1 et suivants du Code de commerce et des articles non codifiés du Décret 53-960, qui confèrent certains droits au locataire.

Les baux commerciaux français ont une durée initiale minimale de neuf ans, mais leur durée est rarement supérieure à douze ans. Le locataire peut résilier un bail commercial à l'issue de chaque période de trois ans. Le bailleur ne peut résilier le bail qu'à la fin de chaque période de trois ans dans certaines circonstances limitées. À la fin de la durée contractuelle du bail, le locataire a droit à un renouvellement. Si le bailleur n'accepte pas ce renouvellement, il est tenu de dédommager le locataire, à moins qu'il n'ait un motif sérieux et légitime de ne pas renouveler le bail. À l'expiration du contrat de location, si le bailleur et le locataire ne prennent aucune mesure pour renouveler ou résilier le bail, le bail original sera automatiquement prolongé jusqu'à la notification d'un avis de résiliation par le locataire ou le bailleur. Un bail renouvelé automatiquement (par tacite reconduction) peut être résilié à tout moment par le locataire ou le bailleur moyennant un préavis de six mois.

Les parties sont libres de déterminer le loyer initial, généralement en fonction de la valeur marchande actuelle du bien immobilier. Ce loyer peut être fixe, variable ou composé d'une partie fixe et d'une partie variable. Généralement, le bail contient une clause d'indexation annuelle des loyers. L'indice convenu doit avoir un lien avec l'activité exercée par l'une des parties ou avec l'objet du bail. Sinon, les parties peuvent choisir de faire référence à l'indice des loyers commerciaux (ILC) ou à l'indice des loyers des activités tertiaires (ILAT), tous deux publiés par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

Certains des locaux du Groupe peuvent être soumis aux normes de sécurité applicables aux établissements recevant du public, tels que définis aux articles L. 123-1 à L. 123-4 et aux articles R. 123-1 à R. 123-55 du Code de la construction et de l'habitation. Les constructeurs, les propriétaires et les exploitants de bâtiments ouverts au public sont tenus, tant pendant la construction que l'exploitation, de respecter certaines mesures de prévention et de protection pour assurer la sécurité, et doivent également s'assurer



que les installations et les équipements sont entretenus et réparés conformément aux réglementations en vigueur.

## **B. RÉGLEMENTATION EN MATIÈRE D'EMPLOI**

Les réglementations françaises sur le temps de travail prévoient généralement un temps de travail moyen hebdomadaire légal de 35 heures. L'employeur peut être poursuivi pour des délits de « travail dissimulé » s'il ne déclare pas correctement le temps de travail effectué au-delà de 35 heures par semaine, ce qui peut donner lieu à des amendes et à des peines d'emprisonnement. En cas de travail dissimulé, l'employeur peut également être contraint de payer à un employé une pénalité fixe représentant six mois de salaire, en cas de rupture de son contrat. En outre, le non-respect des dispositions légales relatives aux heures supplémentaires peut exposer le Groupe à d'autres amendes. De plus, étant donné que la rémunération versée à un salarié est assujettie au paiement de cotisations sociales, les cotisations sociales liées aux heures supplémentaires peuvent être réévaluées, ce qui peut conduire au paiement de cotisations sociales supplémentaires, ainsi qu'à des majorations pour retard de paiement des cotisations, des pénalités pour retard de déclaration et des amendes. Cependant, le Code du travail prévoit un certain degré de souplesse dans l'application de la loi sur le temps de travail hebdomadaire moyen de 35 heures par semaine pour certaines catégories de salariés. En vertu de la loi, la relation entre l'employeur et l'employé est également soumise aux conventions collectives au niveau national et local. Les exigences d'une convention collective varient selon le secteur et régissent les relations d'emploi conjointement au Code du travail.

Les magasins du Groupe ne sont généralement pas ouverts le dimanche, le droit français imposant des restrictions sur le commerce le dimanche, sauf pour certains dimanches de l'année lorsque les magasins sont autorisés à ouvrir. De récentes réformes ont permis à des magasins de certaines zones commerciales urbaines et de certains centres commerciaux d'ouvrir le dimanche tout au long de l'année, lorsque des accords avec les syndicats pertinents ou les institutions représentatives du personnel ont été conclus. Le droit du travail exige le paiement d'une rémunération supplémentaire aux employés pour le travail du dimanche.

## **C. PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE ET DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS**

En France, le Groupe est soumis à la loi 7817 du 6 janvier 1978 (modifiée le 6 août 2004) lorsqu'il recueille et traite les données des clients. Cette loi renforce les droits d'accès des personnes à leurs renseignements personnels et donne à la Commission nationale de l'informatique et des libertés ou « CNIL » le pouvoir d'intervenir en leur nom. La CNIL dispose de nombreux pouvoirs, notamment celui de demander qu'une décision judiciaire soit rendue pour limiter l'utilisation des renseignements et celui de demander une suspension temporaire ou un retrait d'autorisation. La CNIL peut imposer des amendes pouvant atteindre 150 000 euros pour la première infraction, et jusqu'à 300 000 euros ou 5 % du chiffre d'affaires (hors taxe) d'une entreprise, le montant le plus faible s'appliquant, en cas d'infractions répétées. Elle peut également

émettre des avertissements publics et peut ordonner que des avis de ces avertissements soient insérés dans les publications, les journaux ou les médias de son choix, les coûts restant à la charge des personnes sanctionnées. Le non-respect des exigences de la législation en matière de protection des données peut, en outre, donner lieu à des sanctions pénales pouvant aller jusqu'à cinq ans d'emprisonnement et une amende pouvant atteindre 1,5 million d'euros.

La loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 relative à la confiance dans l'économie numérique (la LCEN), en application de la directive de l'Union européenne 2000/31/CE du 8 juin 2000 relative à certains aspects juridiques des services informatiques et du e-commerce, fixe les règles en matière de responsabilité des fournisseurs d'accès internet, des éditeurs de sites internet, des commerçants en ligne et des sociétés d'hébergement de sites internet, concernant notamment la manière dont le e-commerce et le cryptage doivent être gérés.

Le règlement n°2016/679, Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), qui entrera en vigueur le 25 mai 2018, vient renforcer et unifier la protection des données pour les individus au sein de l'Union européenne.

Le Groupe Maisons du Monde, responsable du traitement des données personnelles de ses clients, prospects, collaborateurs, etc., est engagé dans un travail de mise en conformité avec le RGPD. Dans un souci, notamment de protection des données personnelles des clients et des collaborateurs de l'enseigne, le projet regroupe l'ensemble des fonctions concernées (marketing, direction de la relation client, direction SI, juridique, contrôle interne, RH, etc.).

## **D. RESTRICTIONS RELATIVES AUX IMPORTATIONS ET AUX EXPORTATIONS**

Le Groupe achète de nombreux produits en Asie, principalement en Chine, au Vietnam et en Inde. Au sein du marché européen, le principe de libre circulation des marchandises s'applique. En ce qui concerne l'importation ou l'exportation de marchandises en provenance ou vers des pays qui ne sont pas membres de l'UE, le Groupe doit respecter les réglementations du commerce extérieur et douanières nationales et de l'UE. Au niveau de l'UE, le cadre réglementaire du Groupe repose sur le Code des douanes modernisé (Règlement (CE) n° 450/2008). Alors que les importations et les exportations au sein de l'Espace économique européen (EEE) ne sont en principe pas soumises à des droits de douane, le transport de marchandises au-delà des frontières de l'EEE est soumis à un contrôle douanier. Les frais de contrôle des douanes comprennent des droits à l'importation. Les bureaux de douane peuvent de temps en temps effectuer des inspections douanières afin d'évaluer si la réglementation douanière a été violée. En France, le Groupe peut également avoir à payer certains droits de timbre, tels que la taxe pour le développement des industries de l'ameublement, ainsi que des industries du bois, actuellement fixée à 0,20 % de la valeur des marchandises importées.

## 1.5 Propriétés immobilières, usines et équipements

Le siège social de Maisons du Monde S.A. est situé à Vertou (44) – France.

Le Groupe exerce ses activités principalement depuis des centres administratifs, des sites de production et des magasins commerciaux.

Au 31 décembre 2017, le parc immobilier formé de l'ensemble de ces sites était le suivant :

- deux immeubles à usage de bureaux abritant le siège social du Groupe, respectivement situés au Lieudit « Le Portereau » – 44120 Vertou, France et ZAC de Bel Air, 44120 Vertou, France. Ces immeubles sont loués au fondateur du Groupe, M. Xavier Marie, dans le cadre de baux commerciaux conclus selon les pratiques habituelles du marché ;
- des locaux à usage de bureaux loués à des bailleurs tiers et destinés aux services Web et Réseau du Groupe (144, rue de Rivoli – 75001 Paris, 565 avenue du Prado, 13008 Marseille France et 81 Rivington Street, London, Angleterre), aux équipes de développement (140, Rue Galliéni 92100 Boulogne-Billancourt, France), et enfin aux services B to B et Import/Logistique (6 rue Anne-de-Bretagne (Immeuble Viséo), 44120 Vertou, France) ;
- 11 immeubles à usage d'entrepôt servant tous les canaux de vente du Groupe et 5 plateformes logistiques acheminant les produits aux clients finaux situés dans le Sud de la France.
- un showroom situé 30, avenue de la Vertonne, 44120 Vertou, en France, ainsi qu'un entrepôt utilisé pour les « Shooting » photos destinées aux catalogues du Groupe, situé Rue de la Voyette, 59810 Lesquin, France, loués à un bailleur tiers ;
- 313 magasins situés en France (y compris le corner ouvert en 2017 au Printemps Nation), en Allemagne, en Belgique, en Espagne, en Italie, au Luxembourg et en Suisse. ;
- Un showroom situé 100 rue du Bac 75007 Paris ;
- une usine de fabrication de meubles implantée en Chine exploitée par la filiale Shanghai Chin Chin Furnishing, la coentreprise créée par le Groupe en partenariat avec SDH Limited ;
- une usine de fabrication de meubles implantée au Vietnam et exploitée par la filiale en propriété exclusive détenue par le Groupe, Mekong Furniture.

## 1.6 Politique d'investissements

### 1.6.1 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS

#### Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les dépenses en capital du Groupe concernent : (i) le développement des magasins ; (ii) la rénovation des magasins ; (iii) l'entretien des magasins ; (iv) les garanties ; et (v) autres, comprenant à la fois des dépenses d'immobilisation corporelle et incorporelle. Les dépenses d'immobilisation liées au développement des magasins concernent principalement les dépenses en immobilisations liées à l'ouverture de nouveaux magasins. Les dépenses d'immobilisation liées à la rénovation des magasins concernent les dépenses engagées dans la rénovation des magasins existants. Les dépenses d'immobilisation liées à l'entretien des magasins incluent le remplacement d'actifs dans les magasins existants. Les garanties sont liées aux contrats de location du Groupe. Les dépenses d'immobilisation liées à d'autres finalités concernent principalement : (a) les dépenses liées aux sièges sociaux du Groupe (comme les installations de bureaux), (b) les dépenses informatiques et internet liées aux processus commerciaux et au système CRM afférents au canal e-commerce du Groupe, notamment les dépenses de développement capitalisées et les licences, (c) les dépenses liées aux investissements inhérents aux entrepôts et installations de production du Groupe, et (d) les actifs immobilisés corporels.

Les dépenses d'investissement du Groupe ont atteint 49,4 millions d'euros, soit 4,9 % des ventes, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, dont :

- 30,7 millions d'euros de dépenses relatives au développement des magasins, avec 31 ouvertures brutes réalisées par le Groupe durant l'année ;
- 8,6 millions d'euros de dépenses relatives à l'entretien et à la rénovation des magasins existants du Groupe ;
- 10,1 millions d'euros d'autres dépenses, reflétant principalement les dépenses liées aux sièges sociaux du Groupe, ainsi que les investissements relatifs aux activités de e-commerce et de logistique et les dépenses informatiques.

#### Investissements financiers

En juillet 2006, le Groupe a conclu un accord de coentreprise avec SDH Limited et a acquis 50 % du capital social de la co-entreprise, Chin Chin. À travers sa filiale détenue à 100 % à Shanghai Chin Chin, la co-entreprise fabrique et vend des meubles sous la marque Maisons du Monde.

### 1.6.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS FUTURS

En termes d'investissements futurs, le Groupe prévoit de ramener progressivement ses dépenses d'investissement dans une fourchette de 4,0 % à 4,5 % des ventes à horizon 2020. La majeure partie des dépenses d'investissement devrait être allouée

au développement du réseau de magasins, ainsi qu'aux investissements structurels visant à favoriser la croissance des ventes à périmètre comparable.

## 1.7 Recherche et développement, brevets et licences

La capacité du Groupe à concevoir et à lancer de nouveaux produits, ainsi qu'à améliorer les produits existants revêt un aspect important au regard de son activité. Le Groupe cherche à promouvoir une culture d'entreprise selon laquelle les salariés peuvent faire preuve de créativité, favorisant ainsi le succès du Groupe à long terme. Les designers examinent le marché et ses tendances, définissent chaque saison, conjointement avec les acheteurs et chefs de produits, des thèmes, dessinent de nouveaux produits selon ces thèmes et ajustent également régulièrement la gamme de produits du Groupe afin de répondre aux critères de vente et aux changements observés en termes de tendances et de concepts.

### Les droits patrimoniaux du Groupe

Le Groupe détient les droits de propriété intellectuelle nécessaires à l'exercice de ses activités et notamment :

- des marques commerciales : Maisons du Monde France S.A.S. détient les droits de propriété intellectuelle portant sur le nom « Maisons du Monde », sa principale marque commerciale, laquelle a fait l'objet d'enregistrements sous forme de marques figurative et semi-figurative sur les territoires sur lesquels Maisons du Monde opère ;
- des noms de domaine : le Groupe a réservé, auprès d'organismes spécialisés, les noms de domaine « Maisons du Monde » et assimilés et procède de manière périodique à leur renouvellement ;
- des brevets : Maisons du Monde a déposé, en copropriété, un brevet portant sur les mousses de rembourrages de ses canapés écoconçus.

Par ailleurs, Maisons du Monde dépose, de manière hebdomadaire, les dessins et maquettes dessinés par son bureau de style auprès d'un Huissier de Justice. Cette démarche permet de sécuriser le process créatif de l'enseigne, Maisons du Monde ayant la garantie de pouvoir rapporter la preuve de la titularité de ses droits sur lesdites œuvres si elles venaient à être détournées par des tiers.

Pour plus d'informations sur les risques liés à la propriété intellectuelle du Groupe, veuillez consulter dans la Section 1.8.2. « Les réclamations de propriété intellectuelle par un tiers ou le défaut ou l'incapacité du Groupe à protéger ses droits de propriété intellectuelle pourraient diminuer la valeur de la marque du Groupe et affaiblir sa position concurrentielle » du présent Document de référence.

### Licences tierces

Certains produits du Groupe intègrent des technologies tierces. Afin d'obtenir les droits d'utilisation de ces technologies, le Groupe a conclu les accords suivants :

- des contrats de licence entrants : le Groupe s'appuie sur des logiciels sous licence pour ses systèmes back-office, financiers, de ressources humaines et de gestion de magasins.

Le Groupe utilise certaines marques de commerce appartenant à Coca-Cola Company et à Nestlé S.A. pour certains de ses produits. Afin d'obtenir les droits d'utilisation de ces marques de commerce, le Groupe a conclu les accords suivants :

- des contrats de licence de marque de commerce avec Coca-Cola Company et Nestlé S.A. : ces accords ont été conclus par le Groupe en vue de pouvoir utiliser les marques de commerce de ces sociétés pour certains de ses produits.

### Sécurité inhérente aux droits de propriété intellectuelle du Groupe

Sans objet.



## 1.8 Facteurs de risques, assurances et couverture des risques

*Les investisseurs sont invités à examiner attentivement les risques décrits ci-dessous, ainsi que les informations figurant dans le Document de référence avant de prendre une décision en matière d'investissement. L'un quelconque de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats d'exploitation ou les perspectives du Groupe. Les risques décrits ci-après ne sont pas les seuls risques auxquels le*

*Groupe doit faire face. D'autres risques et incertitudes dont le Groupe n'a actuellement pas connaissance ou qu'il considère actuellement comme négligeables pourraient également avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la réputation, la situation financière, les résultats d'exploitation ou les perspectives du Groupe.*

### 1.8.1 RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS ET À LA STRATÉGIE DU GROUPE

#### Risques liés à l'évolution de la situation économique, à la concurrence et aux conditions générales du secteur d'activité

**Une conjoncture économique difficile en France et sur les autres marchés européens pourrait entraîner une réduction du niveau de dépense des ménages et une baisse de la demande pour les produits du Groupe.**

Les résultats d'exploitation peuvent, en outre, être impactés de façon négative par des facteurs économiques échappant au contrôle du Groupe, tels que le recul du PIB, de la confiance des ménages ou encore de l'indice de la construction. Le Groupe est présent sur le marché de la décoration et de l'ameublement. Les achats des consommateurs, et plus particulièrement en matière de meubles, sont essentiellement discrétionnaires et pourraient pâtir de facteurs économiques tels que la situation de l'emploi, le niveau des salaires et traitements, l'accès aux crédits à la consommation, le taux d'endettement des ménages, l'inflation, les taux d'intérêt et la confiance des ménages à l'égard des conditions économiques actuelles et futures. De plus, les consommateurs procédant souvent à l'achat de meubles dans le cadre de l'acquisition, de la location ou de la rénovation d'une résidence, la demande inhérente aux produits du Groupe est généralement étroitement liée au prix des logements, aux tendances observées sur le marché de l'immobilier, à la situation du secteur des prêts immobiliers et à d'autres aspects relevant du crédit à la consommation dans le domaine de l'habitation. Dans un climat économique incertain, caractérisé par la baisse ou la stagnation des revenus disponibles, ou lors de périodes enregistrant un déclin des mises en chantier ou une réduction des dépenses relatives à l'habitation par les consommateurs, ces derniers sont susceptibles de se rendre moins souvent dans les magasins de décoration et d'ameublement, de limiter l'ensemble des dépenses inhérentes à la décoration et à l'ameublement et d'opter pour l'achat de produits affichant un prix de vente moyen (PVM) moins important.

Le marché le plus important du Groupe est la France, qui a représenté 61,8 % des ventes et 69,6 % de l'EBITDA (hors EBITDA des frais centraux) pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La reprise économique sur la plupart des principaux marchés du Groupe s'est avérée lente et irrégulière. Par conséquent, une conjoncture particulièrement difficile ou des perspectives économiques incertaines dans l'un ou plusieurs des principaux marchés au sein duquel/desquels le Groupe évolue,

tout particulièrement en France, pourraient avoir un effet défavorable sur les dépenses des consommateurs dans le domaine de la décoration et de l'ameublement, une situation qui pourrait à son tour avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

**Les résultats d'exploitation du Groupe sont sujets à des fluctuations saisonnières ; aussi, les résultats d'un trimestre donné ne sont pas nécessairement représentatifs des résultats qui pourraient être réalisés sur l'exercice entier.**

Les résultats trimestriels du Groupe ont fluctué au cours des années passées et pourraient varier de façon importante à l'avenir, en fonction d'un certain nombre de facteurs, y compris, entre autres, les offres du Groupe en matière de produits, les ouvertures et les fermetures de magasins, le nombre de rénovations ou de déménagements, les modifications au niveau des dates de vacances, la date de publication des catalogues, le délai de livraison des commandes, les facteurs liés à la concurrence et les conditions économiques en général. En cas de mauvaises conditions météorologiques, il est possible d'observer une baisse de fréquentation dans certaines zones commerciales et une réduction de la demande pour certaines catégories de produits, comme le mobilier d'extérieur, ce qui pourrait également avoir une incidence sur les résultats trimestriels du Groupe.

Pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017, le volume des ventes générées au cours du quatrième trimestre représentait respectivement 33 % et 31 %, comparés à des volumes de 21 % à 23 % pour 2016 et 23 % à 24 % pour 2017 enregistrés pour chacun des trois autres trimestres des exercices. De plus, le Groupe a toujours réalisé un résultat d'exploitation et un EBITDA plus importants au cours du quatrième trimestre de ses exercices et estime que cette tendance devrait se poursuivre. La part d'EBITDA générée au cours du quatrième trimestre s'est établie en moyenne à 50 % pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017. Du fait de ces facteurs, au trimestre clos le 30 septembre, le BFR du Groupe est à son plus haut niveau au moment où le Groupe entame sa période des ventes des fêtes de fin d'année. En raison de la base de coûts fixes importante du Groupe que représentent les loyers et les salaires et traitements du personnel, si le Groupe venait à enregistrer des ventes moins importantes au cours du quatrième trimestre, ce dernier pourrait se trouver dans l'incapacité de réduire ses dépenses à court terme aux fins de compenser la baisse du chiffre d'affaires, ce qui pourrait avoir un

effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Le niveau de sollicitation de la chaîne logistique du Groupe varie également au cours de l'exercice, en raison des tendances saisonnières que connaissent les activités du Groupe. Par exemple, au quatrième trimestre, les semaines qui précèdent immédiatement la période des ventes des fêtes de fin d'année, constituent une période particulièrement délicate pour le Groupe car les niveaux de stock sont généralement plus importants afin de faire face à la demande à venir. Toute perturbation au niveau des chaînes d'approvisionnement ou logistique du Groupe durant cette période pourrait, de ce fait, avoir des conséquences importantes sur les résultats d'exploitation.

Du fait des facteurs susvisés, les résultats d'exploitation du Groupe peuvent varier d'une saison sur l'autre et par rapport aux mêmes périodes au cours des exercices précédents. Le Groupe peut également lancer certaines actions marketing susceptibles d'avoir un effet disproportionné sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation au cours d'un trimestre donné ou d'une saison de vente particulière. En raison du facteur de saisonnalité inhérent au secteur de la décoration et de l'ameublement, l'attention des investisseurs est attirée sur le fait que les comparaisons des résultats d'exploitation du Groupe d'une période à l'autre ne sont pas nécessairement significatives et ne doivent pas être considérées comme un indicateur quant au rendement futur.

**Le marché de la décoration et de l'ameublement est très concurrentiel ; en ce sens, les activités et les résultats d'exploitation du Groupe peuvent être sévèrement impactés par les actions menées par les concurrents du Groupe et par l'incapacité de ce dernier à faire face aux pressions concurrentielles.**

Le Groupe évolue au sein du secteur hautement fragmenté et concurrentiel de la décoration et de l'ameublement. Dans le domaine de la distribution, le Groupe est en concurrence avec des distributeurs internationaux, nationaux et régionaux spécialisés en décoration et en ameublement, ainsi qu'avec d'autres magasins qui vendent des articles de décoration et d'ameublement en plus de leurs produits. Certains concurrents peuvent mettre l'accent sur les objets de décoration uniquement, et de façon limitée, voire pas du tout, sur la vente de meubles ; d'autres concurrents, en revanche, se concentrent exclusivement sur la vente de gros mobilier. Les prix moyens de vente (PVM) du Groupe se situent pour la plupart dans la gamme intermédiaire et, par conséquent, le Groupe fait face à la double concurrence des segments bon marché et haut de gamme du secteur. Une large proportion des clients du Groupe fait également leurs achats auprès de distributeurs bon marché ; ainsi, dans un environnement macroéconomique difficile, ces derniers pourraient être amenés à consacrer une plus large part de leur budget de décoration et d'ameublement au profit desdits distributeurs. La concurrence se base généralement sur la qualité et le choix des produits, la notoriété de la marque, le prix et le service client, ainsi que sur le nombre et l'emplacement des magasins et l'expérience en magasin.

Les principaux concurrents du Groupe comptent d'autres détaillants du segment original et accessible, notamment les magasins qui mettent l'accent sur le style et l'originalité tout en proposant des prix abordables, comme Casa, Habitat, AM.PM., Zodio et Zara Home, ainsi que des distributeurs fonctionnalistes comme IKEA, Conforama, Alinéa, Atlas, Fly et But. Le Groupe

subit également la concurrence des distributeurs indépendants. Les grands magasins et les supermarchés vendent également des articles de décoration et d'ameublement dans le cadre d'une offre plus diversifiée et, en France, le Groupe se trouve face à des grands magasins tels que les Galeries Lafayette et à des enseignes de bricolage comme Bricorama. Certains de ces concurrents sont présents sur plusieurs marchés européens au sein desquels le Groupe évolue. À titre d'exemple, IKEA et Zara Home sont présents sur tous les marchés où le Groupe intervient, sauf au Luxembourg. Conforama est présent en France, en Italie, en Espagne, en Suisse et au Luxembourg et Habitat est présent en France, en Espagne, en Allemagne, en Belgique, en Suisse et au Luxembourg. De plus, le Groupe est en concurrence avec certains distributeurs locaux qui ne sont présents que sur l'un des marchés du Groupe. Par exemple, le Groupe a pour concurrents Depot, qui n'est actif que sur le marché allemand, et Mercatone Uno, qui n'intervient que sur le marché italien.

Sur le créneau de la vente en ligne, le Groupe se trouve face à des *pure players* du e-commerce spécialisés dans le domaine de la décoration et de l'ameublement et aux canaux de vente en ligne de plusieurs de ses compétiteurs sur le marché du détail. Outre le fait qu'ils subissent, d'une façon générale, les mêmes facteurs de concurrence que les magasins de détail en termes de gamme de produit et de prix, les sites internet du Groupe rivalisent avec les autres sur des critères tels que la convivialité de l'interface utilisateur, la stratégie de référencement (SEO), les publicités en ligne et les campagnes menées sur les réseaux sociaux afin de développer le trafic, les modes de paiement, les options d'expédition et de livraison, l'assistance technique et l'assistance en ligne ou encore les solutions *click and collect*.

Parmi les *pure players* du e-commerce spécialisés dans le domaine de la décoration et de l'ameublement figurent *made.com*, *Westwing* et *Home24*, qui sont accessibles depuis de nombreux pays européens. Par ailleurs, les plateformes de e-commerce comme Amazon ne se concentrent pas sur la vente d'articles de décoration et d'ameublement mais commercialisent ces produits par le biais d'autres distributeurs et fabricants. La plupart des magasins de détail qui font concurrence au Groupe exploitent également des canaux en ligne.

Le Groupe pourrait être confronté à une concurrence plus intense dans les années à venir. Les concurrents sont susceptibles d'adopter des politiques de prix agressives, de développer leur réseau de magasins, de lancer des campagnes marketing et publicitaires de plus grande envergure, d'offrir des produits plus attractifs ou de s'adapter plus rapidement à l'évolution des préférences client et des tendances du marché. Certains concurrents du Groupe peuvent disposer de ressources financières plus élevées, d'économies d'échelle plus importantes au niveau des achats et/ou de prix de revient moins élevés, de capacités de production intégrées, d'une plus forte notoriété et/ou de relations privilégiées avec les fournisseurs, autant de facteurs susceptibles de leur apporter un avantage concurrentiel vis-à-vis du Groupe et entraîner un recul de la part de marché de ce dernier. Les concurrents du Groupe peuvent également se regrouper, ce qui aurait pour conséquence de renforcer l'intensité concurrentielle à laquelle le Groupe se trouve confronté.

Le Groupe peut être amené à répondre aux pressions exercées par la concurrence en réduisant ses prix, ce qui viendrait entamer ses taux de marge et/ou sa part de marché. Les actions entreprises par les concurrents actuels ou futurs du Groupe, ou les

réactions de ce dernier en réponse auxdites actions, pourraient avoir un effet défavorable sur les activités, à la situation financière et aux résultats d'exploitation du Groupe.

**Si le Groupe ne parvient pas à anticiper les préférences et les demandes du consommateur, à proposer des produits attractifs à ses clients ou à gérer son stock en fonction de la demande, les résultats d'exploitation du Groupe pourraient s'en trouver affectés de manière défavorable.**

Le secteur de la décoration et de l'ameublement se caractérise généralement par une évolution constante des préférences client et des tendances du marché. Le succès du Groupe dépend, en grande partie, de sa capacité à suivre, interpréter et réagir de façon appropriée et en temps opportun à l'évolution des demandes du consommateur. Les produits du Groupe doivent plaire à un large éventail de clients, dont il est souvent impossible de prévoir les préférences de façon certaine tant elles sont sujettes à modification.

Le Groupe ne peut pas garantir aux investisseurs qu'il sera en mesure de continuer à développer des produits qui trouvent un écho favorable auprès des clients, ni de répondre favorablement aux préférences du consommateur dans les années à venir. Toute incapacité du Groupe à anticiper, identifier ou répondre de manière efficace aux préférences du consommateur pourrait avoir un effet défavorable sur la vente des produits du Groupe. Si les commandes ne correspondent pas à la demande réelle, il se peut que le Groupe se retrouve avec des niveaux de stock supérieurs ou inférieurs aux prévisions. Par exemple, si les produits ne sont pas vendus, le Groupe pourrait être amené à réduire ses prix de vente, ce qui impliquerait une réduction des marges ou une augmentation des charges au regard du stock des magasins ; il pourrait également être obligé d'envoyer lesdits stocks dans d'autres pays de son réseau, là où la demande est présente, afin de les vendre. Le Groupe peut également être tenu de comptabiliser une perte liée à la dépréciation du stock. Bien que le Groupe n'ait jamais subi ce type de perte, ni été tenu de faire une provision à cet égard, il ne peut exclure cette possibilité à l'avenir. Si un ou plusieurs style(s) ou thème(s) au sein d'une collection connaissent un succès moins important que prévu, les ventes et les résultats d'exploitation du Groupe à périmètre comparable pourraient en souffrir considérablement durant la période donnée et la marque pourrait en pâtir, entraînant ainsi une fréquentation moindre au cours des périodes ultérieures. À l'inverse, si le Groupe ne dispose pas d'une quantité suffisante de produits vendeurs, les ruptures de stock pourraient amener le Groupe à perdre des ventes et nuire à sa réputation vis-à-vis des clients. De plus, au cours des dernières années, le Groupe s'est développé hors du territoire français, son principal marché, et peut très bien ne pas satisfaire aux préférences des clients présents sur les autres marchés, ces derniers pouvant afficher des goûts différents et suivre des tendances divergentes de ceux/celles des clients français. Si le Groupe n'est pas en mesure d'aligner ses niveaux de stock sur la demande des consommateurs, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

**En cas d'événement catastrophique, les activités du Groupe risquent d'être fortement impactées.**

En cas d'événement catastrophique, le volume de ventes du Groupe risque d'être fortement impacté. Au 31 décembre 2017, le Groupe exploitait 313 emplacements de magasin dans sept pays et sa chaîne d'approvisionnement et logistique, d'envergure

mondiale, s'étend sur plusieurs territoires au regard de la fabrication, de l'approvisionnement et de la distribution de produits. Les événements catastrophiques comme les mauvaises conditions météorologiques, les inondations, les incendies, les tremblements de terre, les pandémies ou les épidémies, les activités terroristes et les guerres sévissant dans les pays au sein desquels le Groupe intervient ou depuis lesquels il achète ses produits peuvent avoir de mauvaises répercussions sur les dépenses du consommateur au sein des pays où le Groupe est actif ou perturber la chaîne d'approvisionnement et logistique de ce dernier.

En particulier, un événement catastrophique (comme une attaque terroriste ou des mauvaises conditions météorologiques durant le mois de décembre) qui peut dissuader les clients de fréquenter les magasins du Groupe ou empêcher le Groupe d'acheminer ses stocks jusqu'aux magasins, exacerberait ces risques et affecterait notamment les activités du Groupe durant les fêtes de fin d'année, une période particulièrement importante d'un point de vue commercial. Le Groupe ne peut pas déterminer de façon précise dans quelle mesure de tels événements sont susceptibles d'affecter, directement ou indirectement, ses activités dans le futur. Le Groupe ne peut pas non plus garantir aux investisseurs qu'il sera à même d'obtenir ou de contracter une couverture d'assurance en lien avec des actes de terrorisme et autres pertes pouvant résulter de tels actes. Si les magasins du Groupe connaissent des dysfonctionnements, si la chaîne d'approvisionnement et logistique du Groupe est interrompue et/ou si les fournisseurs ne sont pas en mesure de fabriquer ou de livrer leurs produits en raison de catastrophes naturelles, de mauvaises conditions météorologiques, d'attaques terroristes ou autres événements de ce type, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

### Risques liés aux activités d'approvisionnement et de logistique du Groupe

**Le Groupe est tributaire de fournisseurs tiers pour fabriquer les produits qu'il commercialise ; si les fournisseurs du Groupe ne livrent pas une marchandise de qualité dans un délai convenable, la réputation et les activités du Groupe peuvent subir de graves conséquences.**

Le Groupe achète environ 90,1 % (en termes d'achat de biens) de ses produits auprès plus de 500 fournisseurs tiers, en plus de ses approvisionnements en marchandise auprès de la coentreprise qu'il a créée avec SDH Limited (Hong-Kong), Chin Chin, et sa filiale détenue à 100 % implantée au Vietnam, Mekong Furniture. Ainsi, la performance du Groupe est tributaire de sa capacité à acheter ses produits en quantité suffisante, à des prix compétitifs et dans les délais requis. Le Groupe a signé un contrat en vue de la fabrication de produits portant la marque « Maisons du Monde » auprès de nombreux fournisseurs, tout particulièrement en Chine et au Vietnam. En outre, pour certains produits à forte valeur ajoutée, comme les canapés en tissu, le Groupe se repose sur un nombre limité de fournisseurs français. Le recours à des fournisseurs tiers entraîne un certain nombre de risques supplémentaires, y compris celui inhérent à la rupture des relations commerciales, et offre un contrôle relativement moins important au regard de la qualité des produits fabriqués. Certains des fournisseurs du Groupe, en particulier les fournisseurs artisans,

peuvent disposer de ressources, de capacités de production et d'antécédents commerciaux limités. Par conséquent, l'aptitude de certains des fournisseurs du Groupe à répondre aux exigences de ce dernier en termes d'approvisionnement s'est avérée, et peut à l'avenir se montrer, limitée par moment et les fournisseurs du Groupe peuvent être confrontés à présenter des problèmes de production, des difficultés financières, une situation de faillite, des défauts de conformité au regard des cahiers de charges des produits, un contrôle qualité insuffisant, des manquements vis-à-vis de la réglementation applicable et des règles éthiques, le non-respect des délais de fabrication, une augmentation des coûts de production ou tout autre facteur affectant de façon négative la quantité ou la qualité de leurs produits. Bien que le Groupe s'attache à garantir la qualité continue des produits provenant de ses fournisseurs en contrôlant de manière sélective des échantillons pré-production, en réalisant des visites périodiques sur les sites de production de certains de ses fournisseurs et en contrôlant de façon aléatoire les expéditions qui arrivent sur ses plateformes logistiques, rien ne peut garantir que ces efforts soient efficaces. L'un quelconque de ces risques, pris de manière isolée ou en combinaison avec d'autres risques, peut/peuvent affecter négativement les activités, les résultats d'exploitation, la situation financière et la réputation du Groupe.

De plus, la fabrication des produits du Groupe peut être retardée, voire purement impossible. Les produits du Groupe sont généralement fabriqués à mesure que les commandes arrivent. Si le Groupe est confronté à une forte augmentation de la demande ou se trouve dans l'obligation de remplacer un fournisseur existant, rien ne garantit que des capacités de production supplémentaires soient disponibles au moment voulu (une fois les commandes passées, la livraison des produits depuis l'Asie aux principaux entrepôts du Groupe, basés dans le sud de la France, peut prendre quatre à cinq semaines) moyennant des conditions jugées acceptables par le Groupe. Il existe également un risque que la production d'un ou plusieurs fournisseurs soit interrompue ou retardée, de façon temporaire ou permanente, en raison de problèmes économiques ou techniques, tels que l'insolvabilité ou le manque de liquidités du fabricant, la défaillance des installations de production ou la perturbation des processus de fabrication, toutes ces situations échappant au contrôle du Groupe. De telles difficultés sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur la capacité du Groupe à livrer des produits de qualité à ses clients en temps opportun, ce qui pourrait à son tour nuire aux relations que le Groupe entretient avec ses clients, entraînant ainsi une baisse des ventes. Une telle situation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

**Le Groupe ne dispose généralement pas d'accords contractuels exclusifs ou formels avec ses fabricants de mobilier externes, ce qui est de nature à limiter sa capacité à contrer les hausses de prix, à garantir la continuité de l'approvisionnement ou à réclamer des dommages-intérêts ou encore faire valoir toute autre revendication sur le plan juridique à l'encontre desdits fabricants.**

Le Groupe n'entretient pas de relations exclusives avec ses fournisseurs. De ce fait, même si les fournisseurs du Groupe ne peuvent pas vendre les produits marqués de ce dernier à d'autres détaillants, la plupart des fournisseurs du Groupe sont habilités à vendre des produits similaires ou identiques à des concurrents du Groupe, que certains achètent sur la base de volumes

considérablement plus importants. Les concurrents du Groupe peuvent conclure un accord avec les fournisseurs susceptibles de compromettre la capacité du Groupe à acheter les produits desdits fournisseurs, comme par exemple en demandant à ces derniers de signer un contrat exclusif. Les fournisseurs du Groupe peuvent également proposer ou élargir la vente de leurs produits à d'autres distributeurs, à des magasins d'usine ou à des magasins discount, voire directement au public via internet et peuvent donc être en concurrence directe au Groupe, contribuant ainsi à renforcer la pression concurrentielle que ce dernier subit au niveau des prix.

Bien que le Groupe entretienne des relations de longue date avec certains de ses fournisseurs, il ne conclut généralement pas d'accord contractuel formel ou portant sur les volumes avec les fabricants de mobilier externes qui produisent environ 81,1 % (en termes d'achat de meubles) des produits d'ameublement achetés par les clients du Groupe. Par conséquent, le Groupe négocie les prix avec les fabricants pour chacune des commandes qu'il passe et se trouve, de fait, exposé au risque que lesdits fabricants imposent des tarifs plus élevés ; à cet égard, le Groupe peut se trouver contraint d'accepter une telle augmentation, ce qui peut entamer ses marges dans la mesure où il ne peut répercuter ladite augmentation dans ses prix de vente. En outre, le Groupe ne dispose d'aucun recours contractuel à l'encontre de ces fabricants s'il subit des pertes économiques du fait de leurs actions.

Par ailleurs, il existe un risque que les fournisseurs du Groupe imposent des modalités de paiement plus strictes et conditionnent la vente ou l'expédition de leurs produits à l'acceptation desdites modalités par le Groupe. Si de telles situations devaient se produire et que le Groupe n'était pas en mesure d'y répondre de manière adéquate, cela risquerait de perturber considérablement les activités du Groupe. La survenue d'un tel événement pourrait entraîner pour le Groupe, une augmentation du coût des produits vendus et affecter considérablement ses taux de marge.

**Le Groupe est exposé à des risques politiques, économiques et commerciaux sur les marchés auprès desquels il s'approvisionne.**

La plupart des produits du Groupe sont fabriqués sur des marchés situés en dehors de l'Union européenne, principalement en Asie. Le Groupe est confronté aux divers risques habituels liés à l'exercice d'une activité commerciale dans des pays étrangers et à l'importation de produits depuis ces pays, y compris, entre autres, l'instabilité politique et économique, le renforcement des exigences en matière de sécurité applicables aux marchandises étrangères, les taxes obligatoires ou autres charges et restrictions sur les importations, le risque de change et de taux d'intérêt, le contrôle des changes, les retards de livraison et l'augmentation des coûts de transport, les risques liés aux pratiques de travail et aux conflits sociaux, les normes de fabrication et de sécurité des produits, les enjeux environnementaux, les catastrophes naturelles comme les inondations et les tremblements de terre ou autres problématiques dans les pays étrangers ou les usines au sein desquels(le)s les produits du Groupe sont fabriqués. De tels risques, qui viennent perturber le cycle de production des fournisseurs du Groupe, augmentent les coûts en imposant de nouvelles restrictions à l'importation/l'exportation, des taxes ou des barrières non tarifaires, ou bien affectent de manière significative les expéditions à l'échelle mondiale, pourraient donner lieu à une hausse des coûts pour le Groupe ou altérer sa capacité à approvisionner convenablement ses entrepôts. Cette menace est exacerbée par



le fait que le risque de perte est transféré au Groupe dès l'expédition en Asie. Si l'un de ces événements venait à se produire, cela pourrait avoir un effet défavorable sur la capacité du Groupe à acheter des produits auprès de ses fournisseurs, ce qui pourrait à son tour avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

**Il peut être demandé au Groupe de retirer ou de rappeler des produits défectueux ou dangereux ; à cet égard, le Groupe pourrait ne pas disposer de recours approprié à l'encontre de ses fournisseurs en cas de marchandise défectueuse, ce qui pourrait nuire à ses activités et porter atteinte à sa réputation et à sa marque.**

En tant que distributeur de ses produits au sein de l'Union européenne, le Groupe est responsable de la sécurité des biens qu'il commercialise. Les problèmes inhérents à la qualité ou à la sécurité des marchandises peuvent contraindre le Groupe à retirer certains produits de ses magasins. Si les produits que le Groupe achète auprès de fournisseurs sont endommagés ou s'avèrent être défectueux, dangereux ou de mauvaise qualité, le Groupe peut former un recours à l'encontre de ses fournisseurs mais ne peut garantir que ces derniers remplaceront les produits défectueux en temps opportun, rembourseront ou indemniseront le Groupe à hauteur d'un montant suffisant, ou que de tels incidents seront couverts par l'assurance responsabilité civile produits du Groupe.

Le non-respect des normes de fabrication et de sécurité des produits de la part des fournisseurs du Groupe pourrait donner lieu à de graves problèmes de non-conformités au niveau des produits, susceptibles de ne pas être détectées dans le cadre des procédures qualité du Groupe et qui pourraient à leur tour engendrer des rappels de produits. Bien qu'aucun rappel de produit majeur n'ait été enregistré au regard des produits du Groupe, il n'y a aucune garantie qu'une telle situation ne se produise pas à l'avenir. La réputation et la marque du Groupe pourraient être entachées par la commercialisation de produits défectueux, notamment en cas de défauts majeurs, tels que les produits impliquant une violation des normes relatives à l'inflammabilité ou ceux intégrant des substances dangereuses pouvant causer des lésions corporelles ou autres problèmes de santé. Ces défauts majeurs pourraient également entraîner une baisse sensible des ventes. De plus, le risque que des non-conformités de la part des fournisseurs du Groupe puissent survenir existe, ce qui pourrait conduire à une enquête dirigée par les agences de contrôle chargées de veiller au respect des lois inhérentes au commerce international. Les pénalités ou les mesures d'exécution en résultant pourraient retarder les importations futures ou nuire alors aux activités du Groupe. Dans tous les cas et plus particulièrement en cas d'impact à long terme sur la qualité du produit, les activités, la situation financière, les résultats d'exploitation et la réputation du Groupe pourraient être durement affectés.

**Il se peut que le Groupe ne soit pas en mesure d'instaurer et de développer des relations avec un nombre suffisant de fournisseurs ; une telle situation pourrait entraîner une augmentation des coûts, des pénuries de produits et la mise en attente de commandes client, ce qui porterait préjudice aux activités du Groupe.**

Si l'un ou plusieurs fournisseurs décide(nt) de ne plus travailler avec le Groupe, impose(nt) des tarifs plus élevés ou des modalités de paiement plus strictes, ou se trouve(nt) dans l'incapacité de répondre aux exigences du Groupe en termes de quantité et de qualité produit, le Groupe peut ne pas être en mesure d'établir des relations avec de nouveaux fournisseurs de manière suffisante afin de parer au manque d'approvisionnement. En outre, le Groupe investit de temps à autre de nouveaux univers produits ; par exemple, en 2011, le Groupe a lancé sa collection junior, qui regroupe des produits destinés aux enfants et aux adolescents. À cet égard, il se peut que les fournisseurs existants ne disposent pas de l'expertise ou de la capacité de production requise afin de fournir les produits inhérents à ces nouveaux univers. Même si le Groupe parvient à identifier de nouveaux fournisseurs, le Groupe peut subir les conséquences liées à l'augmentation des coûts, aux pénuries de produit et à la mise en attente de commandes client, le temps que le Groupe transfère aux autres fournisseurs ses besoins opérationnels en termes de produits. Par ailleurs, le Groupe ne peut pas garantir aux investisseurs qu'un nouveau fournisseur avec lequel il entretient des relations commerciales ne sera pas sujet à des risques de quantité et de qualité identique ou similaires à ceux rencontrés par ses fournisseurs existants. L'existence d'un tel événement pourrait entraîner pour le Groupe une augmentation du coût des produits vendus et affecter considérablement ses taux de marge.

**Toute interruption ou tout incident majeur(e) au niveau des entrepôts du Groupe ou du port de Marseille-Fos pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.**

Les produits du Groupe sont collectés au niveau des 11 entrepôts exploités par ce dernier. Distrimag, filiale détenue à 100 % par le Groupe, gère les activités logistiques pour tous les canaux de vente du Groupe. Au 31 décembre 2017, le Groupe exploitait environ 444 000 mètres carrés d'espace d'entreposage et logistique, principalement implantés dans la zone portuaire de Marseille-Fos, dans le sud de la France.

Toute perturbation majeure au niveau des entrepôts du Groupe, les interruptions de travail et les grèves, les mauvaises conditions météorologiques, les catastrophes naturelles ou événements similaires, tels qu'un grave incendie dans l'un des entrepôts du Groupe, pourraient influencer sur la capacité du Groupe à expédier ses produits à ses différents magasins et à assurer le bon fonctionnement de sa chaîne d'approvisionnement. De telles perturbations pourraient avoir un effet défavorable sur la disponibilité des produits du Groupe. En particulier, toute perturbation subie par le port de Marseille-Fos, comme de mauvaises conditions météorologiques ou des interruptions de travail, pourrait entraver la capacité du Groupe à réceptionner les produits fabriqués en Asie et à les expédier en temps opportun, voire empêcher leur expédition. À titre d'exemple, le Groupe a dû faire face à une grève générale des employés tiers dans le port de Marseille-Fos en 2010 ; de ce fait, le Groupe a été obligé de rediriger l'importation de ses produits sur d'autres ports, ce qui a donné lieu à des retards de livraison et engendré une augmentation des coûts logistiques. L'un quelconque de ces risques, pris de manière isolée ou en combinaison avec d'autres risques, peut/peuvent avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

**Le Groupe ne contrôle pas entièrement sa coentreprise chinoise et les agissements de son associé dans la coentreprise pourraient porter préjudice aux activités du Groupe.**

Le Groupe fabrique une partie de ses produits d'ameublement en Chine, via une coentreprise, Chin Chin, qu'il détient avec SDH Limited, une société hong-kongaise.

Les projets de coentreprise peuvent être mis en place sur la base d'accords aux termes desquels le Groupe ne dispose que d'un contrôle partiel. De tels projets sont soumis au risque que les autres parties à l'accord, qui peuvent avoir des stratégies commerciales ou d'investissement différentes de celles du Groupe ou avec lesquelles le Groupe peut être en désaccord ou avoir un litige, pourraient avoir une incidence sur les décisions d'ordre commercial, financier ou de gestion inhérentes auxdits projets, comme la décision de distribuer des dividendes ou de nommer des membres de la Direction, susceptibles de s'avérer essentielles à la réussite du projet ou à l'investissement du Groupe à cet égard, ou autrement prendre des initiatives qui seraient contraires aux intérêts du Groupe. De plus, les partenaires de la coentreprise pourraient être dans l'incapacité de ou ne pas souhaiter remplir leurs obligations en vertu des accords de coentreprise et des pactes d'actionnaires ou rencontrer des difficultés financières ou autres susceptibles de nuire à l'investissement du Groupe dans une telle coentreprise.

Bien que le Groupe exerce une certaine influence sur Chin Chin, il ne contrôle pas complètement l'entité et est donc tributaire de la coopération de SDH Limited dans le cadre de la prise de décisions relatives à ladite coentreprise. Par ailleurs, le fonctionnement courant de Chin Chin relève de la responsabilité de l'équipe de Direction locale. Ainsi, l'aptitude du Groupe à influencer les activités quotidiennes de Chin Chin est limitée et le Groupe pourrait être dans l'incapacité d'empêcher la mise en place de mesures qui, selon lui, ne servent pas au mieux les intérêts de Chin Chin ou du Groupe dans son ensemble. Bien que le Groupe puisse cesser toute activité avec SDH Limited s'il estime que de telles opérations sont contraires à ses intérêts, il se peut que le dénouement de la coentreprise entraîne des coûts et pénalités à la charge du Groupe en vertu de l'accord de coentreprise. Une telle situation pourrait avoir un effet défavorable sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

**Le Groupe dépend de prestataires logistiques externes pour l'importation de ses produits auprès de ses fournisseurs et leur acheminement vers ses magasins et clients situés ailleurs que dans le sud de la France.**

Le Groupe a actuellement recours à des prestataires logistiques externes indépendants pour l'expédition de ses produits au départ de ses fournisseurs. Le Groupe externalise également le transport de ses produits vers les clients finaux implantés ailleurs que dans le sud de la France et vers ses magasins. L'utilisation, par le Groupe, de tels services de livraison ou les services d'autres entreprises de logistique choisies par le Groupe est soumise à certains risques, comme l'augmentation des prix du carburant, ce qui se traduirait par des coûts de transport et de livraison plus élevés pour le Groupe. Les grèves, les interruptions de travail et de mauvaises conditions météorologiques peuvent avoir un impact sur la capacité des prestataires logistiques du Groupe à fournir des services de livraison répondant de façon appropriée aux besoins

du Groupe. Si le Groupe modifie ou perd les accords qu'il a passés avec l'un de ses prestataires logistiques et de transport externes (en particulier les plus importants), il pourrait se trouver confronté à des difficultés sur le plan logistique, qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les livraisons, obligeant ainsi le Groupe à engager des frais non négligeables et consacrer des ressources importantes pour faire face à une telle évolution. En outre, il se peut que le Groupe ne parvienne pas à obtenir des conditions aussi favorables que celles obtenues auprès des prestataires logistiques et de transport externes avec lesquels il travaille actuellement, ce qui à son tour entraînerait des coûts plus élevés pour le Groupe. L'un quelconque de ces facteurs pourrait avoir un effet défavorable sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

**Les fonds et les produits du Groupe qui se trouvent dans les magasins et les entrepôts peuvent être volés ou détournés.**

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe encourt le risque que les produits présents dans les magasins ou les entrepôts fassent l'objet d'un vol. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Groupe a subi une perte représentant environ 0,2 % de ses ventes du fait du vol de produits présents en magasin et en entrepôt. Les produits peuvent également être détournés durant le transport. Le Groupe ne souscrit aucune assurance pour le vol de ses produits. En outre, les magasins du Groupe peuvent parfois être la cible de tentatives de cambriolage (réussies ou manquées) perpétrées par des tiers. Un individu a, par exemple, cambriolé le magasin du Groupe situé à Touques en France en novembre 2014.

De plus, le Groupe peut, occasionnellement, faire l'objet d'un détournement de fonds dans l'un de ses magasins ou à d'autres niveaux de l'entreprise. Un tel vol ou détournement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats d'exploitation et la réputation du Groupe.

**Le Groupe s'appuie sur les certifications octroyées par des organismes de normalisation ; en ce sens, les normes publiées par ces organismes peuvent devenir plus exigeantes à l'avenir. La perte de certification au niveau de la chaîne d'approvisionnement du Groupe ou par ses fournisseurs pourrait être préjudiciable aux activités du Groupe.**

Le Groupe s'engage à exercer ses activités de sorte à tenir compte des problématiques sociales et environnementales. Bon nombre de clients du Groupe soutiennent l'achat d'articles de décoration et d'ameublement qui portent la certification octroyée par le *Forest Stewardship Council* (FSC) ou le *Program for the Endorsement of Forest Certification* (PEFC). Environ 50 % des produits d'ameublement en bois du Groupe sont certifiés FSC ou PEFC ou sont fabriqués à partir de bois recyclé. Si les fournisseurs ne parviennent pas à obtenir ou à conserver les certifications en vigueur, ou si les exigences inhérentes à de telles certifications venaient à se renforcer, les activités du Groupe seraient touchées car les clients attachant de l'importance à ce type de certification pourraient cesser d'acheter ses produits ou le Groupe pourrait faire face à des dépenses supplémentaires liées à l'engagement de fournisseurs de remplacement ; l'une ou l'autre de ces situations pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

## Risques liés au réseau de distribution et à la stratégie d'expansion du Groupe

**La capacité du Groupe à attirer les clients jusqu'à ses magasins dépend largement du succès des espaces commerciaux comme les galeries marchandes, les centres villes et les zones commerciales périphériques où sont implantés les magasins du Groupe et tout recul de la fréquentation client au niveau de ces espaces commerciaux peut impacter les ventes du Groupe de façon négative.**

Le Groupe exploite des magasins situés à des endroits très divers, essentiellement en centre-ville, dans des galeries marchandes et des zones commerciales périphériques. Les ventes réalisées dans les magasins du Groupe dépendent, en grande partie, du taux de fréquentation client de ces espaces commerciaux et des alentours. Parmi les critères qui permettent, selon les clients, de susciter et/ou de maintenir l'attractivité d'un point de vente donné, qu'il soit situé en ville ou à sa périphérie, figurent entre autres, la proximité des transports publics, l'existence de parkings, la distance depuis le domicile ou le lieu de travail du consommateur et la diversité des autres commerces, restaurants et possibilités de divertissement situés à proximité.

Le Groupe peut tirer profit de la capacité des autres locataires présents dans ces espaces commerciaux à générer de la fréquentation client et à assurer la popularité de ces espaces en tant que destinations commerciales privilégiées. Certains distributeurs présents sur les marchés au sein desquels le Groupe évolue ont été contraints de fermer boutique du fait de conditions économiques défavorables ou d'autres facteurs. Par conséquent, certains centres commerciaux ont accusé une baisse du taux d'occupation, ce qui tend à réduire la fréquentation à l'échelle de l'ensemble de l'espace commercial.

Le Groupe n'a aucun contrôle sur la disponibilité ou le prix des emplacements appropriés, la concurrence avec les autres distributeurs pour obtenir des emplacements de choix ou le succès des centres commerciaux privés. Tous ces facteurs sont susceptibles d'avoir une influence sur le taux de fréquentation client au sein des magasins du Groupe et pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

**Les augmentations futures des coûts de location pourraient avoir un effet défavorable sur la rentabilité du Groupe.**

Le Groupe loue l'ensemble de ses emplacements de magasins. Les baux des magasins du Groupe prévoient : (i) un loyer fixe, avec des révisions de loyer tous les ans ou des augmentations de loyers définies à intervalles réguliers au cours des années suivantes pendant la durée du bail concerné ou (ii) un loyer déterminé sur la base d'un pourcentage fixe du chiffre d'affaires du magasin concerné, moyennant un minimum garanti. En France, les baux commerciaux à loyer fixe que signe le Groupe avec ses bailleurs prévoient généralement un ajustement du loyer sur la base de la variation de certains indices nationaux, notamment l'indice trimestriel des loyers commerciaux. Dans les autres pays où le Groupe est présent, les baux incluent généralement des mécanismes d'ajustement basés sur les indices nationaux des prix à la consommation. En 2017, la majorité des baux du Groupe en France prévoyaient des loyers fixes, tandis que la plupart des baux internationaux impliquaient des loyers variables basés sur un pourcentage du chiffre d'affaires. Le Groupe court le risque que les coûts de location viennent neutraliser ou saper toute augmentation

du taux de fréquentation ou toute croissance des ventes à périmètre comparable, ce qui au global pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

**Le Groupe ne peut garantir aux investisseurs le succès de sa stratégie d'expansion.**

De 2016 à 2017, le réseau de magasins du Groupe est passé de 288 à 313 magasins (au 31 décembre 2017), en raison du renforcement de la présence du Groupe en Europe. Au cours des dernières années, le Groupe a développé une stratégie consistant à repositionner certains petits magasins de centre-ville au profit des magasins plus grands situés en banlieue. Le Groupe a également concentré ses efforts d'expansion sur les zones commerciales périphériques et les magasins de centres commerciaux. La stratégie de développement de Maisons du Monde repose sur une analyse du potentiel de son réseau de magasins par pays, estimé à environ à 250 magasins en France et environ 500 à l'international (pour plus d'informations, se reporter à la Section 1.4.4 « Stratégie du Groupe » du présent Document de référence). Le Groupe estime que les emplacements plus importants mettent davantage en valeur la gamme complète de décoration et de meubles qu'il propose et offrent ainsi aux clients une expérience shopping plus riche. Toutefois, le succès de la stratégie d'expansion du Groupe peut être compromis si ce dernier n'est pas en mesure d'identifier les emplacements appropriés afin d'y implanter de nouveaux magasins ou ne parvient pas à mettre en œuvre ses concepts de point de vente. Le succès de cette stratégie dépendra, cependant, en partie de la capacité du Groupe à ouvrir et à exploiter de nouveaux magasins et à transformer les boutiques actuellement implantées en centre-ville en magasins périphériques en temps opportun et à moindre coût, tout en continuant à accroître les ventes réalisées dans les magasins existants. En France et sur les autres marchés où le Groupe intervient aujourd'hui, les nouveaux points de vente pourraient cannibaliser ceux déjà en place, ce qui impliquerait un recul de la croissance à périmètre comparable.

La capacité du Groupe à ouvrir de nouveaux magasins est également tributaire de bon nombre d'autres facteurs, y compris : l'identification de sites adaptés en termes de proximité avec la cible démographique du Groupe et de distance par rapport aux magasins existants ; la négociation de conditions de location acceptables ; l'embauche, la formation et la rétention de personnel qualifié ; le niveau de concurrence actuel et futur dans les zones où il est prévu d'implanter les nouveaux magasins ; l'aptitude du Groupe à intégrer de nouveaux magasins au sein de son activité de manière rentable ; les capacités du système informatique actuel et du réseau logistique et d'approvisionnement du Groupe à prendre en charge de nouveaux magasins ; et la situation macroéconomiques générale au sein des pays dans lesquels le Groupe évolue. En outre, le processus consistant à implanter, aménager et ouvrir de nouveaux magasins demande beaucoup de temps et de gestion, autant de ressources qui pourraient être prises sur d'autres projets importants.

Rien ne garantit que le Groupe sera à même d'ouvrir de nouveaux magasins en temps opportun ou de façon rentable, ni que ce dernier pourra obtenir des conditions acceptables au regard de l'emplacement desdits magasins. Il se peut que le Groupe ne gère pas son expansion de manière efficace ; en ce sens, l'incapacité du Groupe à réaliser ou à exécuter correctement ses plans d'expansion pourrait limiter la croissance de ce dernier ou avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière

et ses résultats d'exploitation. Le décalage d'un ou plusieurs projets d'ouvertures entre un exercice (n) et l'exercice suivant (n+1) peut conduire à minorer le niveau d'activité de l'exercice (n).

**Si le Groupe n'est pas à même de renouveler ou de renouveler les baux en cours de ses magasins ou de négocier de nouveaux baux à des conditions favorables, ou s'il l'un des baux du Groupe est résilié avant la fin de la durée fixée, et que ce dernier ne trouve aucun emplacement alternatif, la croissance et la rentabilité du Groupe pourraient en être affectées.**

Les locations actuelles du Groupe viennent à expiration à différentes périodes (avec quelques exceptions) allant de neuf à douze ans. Environ 1,5 % des locations du Groupe en Europe sont arrivés à échéance en 2017 et, entre 2018 et 2021, pas moins de 22 % des locations du Groupe arriveront à terme. La capacité du Groupe à maintenir les niveaux de loyer actuels lors des renouvellements ou à renouveler les locations arrivées à terme sur la base de conditions favorables dépendra de nombreux facteurs qui ne relèvent pas du contrôle du Groupe, comme les lois et réglementations applicables en matière d'immobilier, les conditions inhérentes au marché local de l'immobilier, la concurrence visant les emplacements privilégiés et les relations du Groupe avec les bailleurs actuels et futurs. Si le Groupe n'est pas en mesure de renouveler certains de ses baux, sa capacité à louer un emplacement alternatif approprié à des conditions favorables sera tributaire de facteurs similaires. Si les loyers du Groupe augmentent ou si ce dernier ne peut renouveler les locations existantes ou louer des emplacements alternatifs adaptés, la rentabilité du Groupe pourrait en pâtir. De plus, le Groupe peut rencontrer des difficultés à identifier des emplacements attractifs à louer afin d'y implanter de nouveaux magasins à des prix raisonnables ; une telle situation pourrait compromettre la mise en œuvre de la stratégie d'expansion du Groupe. Le Groupe est en concurrence avec d'autres distributeurs mondiaux et régionaux au regard des emplacements de magasin et pourrait ne pas être en mesure d'obtenir des sites attractifs pour les nouveaux points de vente. Rien ne garantit que le Groupe puisse obtenir et reconduire les baux de ses magasins dans des zones attractives ou très fréquentées par les consommateurs. Si le Groupe ne parvient pas à obtenir des emplacements appropriés pour ses magasins et de maintenir leur niveau de qualité, cela pourrait avoir une incidence négative importante sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

**Les obligations du Groupe au regard des baux peuvent limiter sa flexibilité opérationnelle.**

Le Groupe loue l'ensemble des locaux accueillant ses magasins auprès de bailleurs tiers. Les quartiers où sont implantés les magasins ou les conditions économiques y afférentes pourraient se dégrader à l'avenir, entraînant ainsi un éventuel recul des ventes à ces endroits. Afin d'optimiser son portefeuille immobilier et de répondre aux changements démographiques ou autres conditions inhérentes aux emplacements de magasin, le Groupe pourrait chercher à résilier certains baux à intervalles réguliers et obtenir de nouveaux baux dans des endroits différents offrant la même souplesse. La capacité du Groupe à négocier la résiliation ou la modification des baux en cours, à de conditions favorables, peut être limitée, voire impossible. Par exemple, en France, les baux commerciaux prévoient généralement une durée minimum de neuf ans, avec possibilité de résiliation à l'issue de chaque période de trois ans, et comportent des conditions de résiliation et de

renouvellement strictes, y compris une possible augmentation des loyers si le bail est renouvelé à l'issue de la période initiale de neuf ans. Si le Groupe n'est pas à même de résilier les baux des magasins qui ont affiché une mauvaise rentabilité ou qui ne sont plus cohérents au regard de la stratégie du Groupe, ce dernier pourrait être amené à engager des dépenses liées à la résiliation des baux desdits magasins. Les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe risquent de se dégrader si ce dernier reste tenu au regard des baux portant sur des magasins non rentables ou vides ou dans la mesure où la résiliation ou la modification des baux donne lieu à des frais importants.

**La stratégie de croissance du Groupe passera par l'ajustement et l'amélioration de sa structure, ce qui pourrait grever ses ressources existantes.**

L'expansion du réseau de magasins du Groupe et la croissance de son canal en ligne ont contribué à accroître la complexité opérationnelle du Groupe. Cette complexité accrue nécessite que le Groupe poursuive son expansion et améliore ses capacités opérationnelles, notamment par le renforcement adéquat de ses systèmes logistiques et le recrutement, la formation et la bonne maîtrise de ses ressources humaines. Le Groupe devra également évaluer en permanence l'adéquation de ses systèmes, mesures de contrôle et procédures dans le domaine de l'information et de la logistique. La mise en place de nouveaux systèmes et de nouvelles mesures de contrôles et procédures et toute modification auxdits systèmes, mesures de contrôle et procédures en place pourraient soulever des problématiques que le Groupe ne peut anticiper et pourraient nuire aux activités, à la situation financière et aux résultats d'exploitation du Groupe.

En outre, il se peut que le Groupe ne soit pas en mesure de recruter, former et retenir un nombre suffisant de collaborateurs pour maîtriser sa croissance de manière efficace. Par ailleurs, l'expansion envisagée par le Groupe exercera des pressions supplémentaires sur les ressources opérationnelles, managériales, administratives et autres ressources déjà en place, tout particulièrement dans le domaine de l'informatique, de la logistique, au niveau des entrepôts et des achats. Le développement et l'ajustement des compétences managériales en interne, de la conformité au sein de l'organisation, des structures et des mesures de contrôle sur le plan financier et au regard de la gestion des risques, qui s'avèrent nécessaires afin de maîtriser cette croissance et la complexité grandissante de la structure organisationnelle, nécessitent une forte mobilisation de la part du Groupe. Le Groupe aura besoin de plus de personnel dans ces domaines et peut également être amené à améliorer la gestion des risques et les systèmes de contrôle internes. Tout retard dans l'amélioration de ces systèmes et dans le recrutement d'un nombre suffisant de collaborateurs pourrait donner lieu à des erreurs et omissions sur le plan administratif et commercial, susceptibles de causer une augmentation des charges opérationnelles. Du fait de tels retards, il pourrait s'avérer plus difficile d'identifier et de gérer les risques, les tendances et les erreurs en temps opportun et de s'assurer de la conformité vis-à-vis des lois, des réglementations et des normes applicables à l'échelle du Groupe. Ces lourdes exigences pourraient amener le Groupe à gérer ses activités de manière moins efficace, ce qui à son tour pourrait entraîner la détérioration de la performance financière au niveau de ses magasins ou de son activité tout entière.



En raison de la croissance du Groupe, il peut également être difficile pour ce dernier de prédire de manière précise les dépenses qu'il devra engager à l'avenir. Cette croissance peut également exercer une pression accrue sur les fournisseurs du Groupe, puisque ce dernier devra certainement augmenter le volume de ses commandes de marchandise. De plus, l'augmentation du volume des commandes pourrait avoir un impact négatif sur l'approche du Groupe visant à réduire le délai entre la commande et la livraison du produit et pourrait accroître les risques liés aux stocks. Cette croissance pourrait aussi avoir des conséquences sur la flexibilité et la réactivité opérationnelles de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et limiter la capacité de ce dernier à répondre de manière proactive à l'évolution des préférences client et aux nouvelles tendances du marché. Si le Groupe n'engage pas les investissements et dépenses nécessaires afin d'accompagner sa croissance dans les années à venir, cela risque de compromettre sa stratégie de croissance.

Il se peut que le Groupe ne soit pas à même d'anticiper l'ensemble des exigences qui seront imposées par la stratégie d'expansion au regard de ses activités, de son personnel, de ses systèmes, mesures de contrôle et procédures ; l'incapacité du Groupe à gérer de telles exigences de façon appropriée pourrait être fortement préjudiciable aux activités existantes du Groupe et empêcher ce dernier de mettre en œuvre sa stratégie de croissance.

#### **Le possible développement des activités de distribution du Groupe sur de nouveaux marchés présente un certain nombre de risques.**

La Direction du Groupe évalue périodiquement la pénétration de nouveaux marchés sur lesquels le Groupe n'exploite actuellement aucun réseau de magasins, selon un certain nombre de critères commerciaux et financiers. L'expansion sur de nouveaux marchés peut revêtir la forme d'une croissance organique, d'acquisitions de réseaux existants ou de co-entreprises ou autres partenariats. Par le passé, le Groupe a déjà investi de nouveaux marchés au moyen de la croissance organique. Par exemple, le Groupe a ouvert des magasins en Italie en 2007, au Luxembourg en 2010, en Allemagne en 2013 et en Suisse en 2014. Au cours des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017, le Groupe a ouvert 51 magasins au total (déduction faite des 16 fermetures) à travers l'Europe. L'expansion sur de nouveaux marchés est susceptible de comporter des risques plus importants que ceux auxquels le Groupe fait face au sein de ses principaux marchés actuels et ces risques peuvent s'avérer intrinsèquement plus élevés si l'expansion se fait au travers d'acquisitions. Les nouveaux marchés peuvent présenter des conditions concurrentielles et commerciales, des préférences client et des schémas de dépenses discrétionnaires différents de ceux des marchés actuels du Groupe. Le Groupe peut également se trouver confronté à un coût d'accès au marché plus élevés, à des préférences client différents, à une moindre notoriété de la marque, à des difficultés logistiques et à une expérience opérationnelle restreinte sur ces territoires. La gamme de produits du Groupe pourrait ne pas rencontrer le succès escompté sur les nouveaux marchés et les coûts associés pourraient augmenter du fait de dépassements budgétaires, de retards inattendus ou autres facteurs imprévus. Il est parfois difficile de cultiver la notoriété de marque sur de nouveaux marchés investis par des concurrents déjà bien implantés et le Groupe pourrait être amené à réaliser d'importants investissements dans des domaines tels que le merchandising, le

marketing, les opérations en magasin, les relations communautaires, l'affichage en magasin, la distribution de catalogues et la formation des collaborateurs, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur sa trésorerie et s'avérer non fructueux à terme. En outre, les efforts déployés par le Groupe afin d'intégrer de nouveaux magasins (indépendamment du fait qu'ils soient le fruit d'une croissance organique ou d'une acquisition) au sein de son réseau pourraient déboucher sur un échec. L'une quelconque de ces problématiques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

#### **Risques liés aux activités de e-commerce du Groupe**

##### **Le Groupe fait face à des risques opérationnels ainsi qu'à d'autres risques dans le cadre de ses activités de e-commerce.**

Le e-commerce, qui représentait 20,8 % des ventes du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, occupe une place de plus en plus importante au sein du réseau de distribution omnicanal du Groupe. Le Groupe vend ses produits sur internet dans les pays au sein desquels il exploite des magasins physiques (France, Belgique, Allemagne, Italie, Luxembourg, Espagne et Suisse), ainsi que dans certains autres pays où il ne dispose que d'une présence en ligne (Autriche, Pays-Bas, Portugal et Royaume-Uni), par le biais de ses sites internet et mobiles. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, environ 53 % des ventes en ligne du Groupe ont été réalisées en France, le reste provenant d'autres pays au sein desquels le Groupe exploite un canal en ligne.

Les activités de e-commerce du Groupe comportent de nombreux risques, notamment :

- la dépendance vis-à-vis de tiers pour certains logiciels de commande et de gestion client et pour certains services de paiement ;
- la vulnérabilité aux techniques d'hameçonnage, de piratage et de violation des systèmes qui pourrait exposer le Groupe à des mesures réglementaires ou à des plaintes des consommateurs susceptibles de ternir sa réputation ou de nuire à ses activités ;
- le risque que les sites internet du Groupe deviennent instables ou indisponibles en raison de défaillances ou de mises à jour nécessaires des systèmes informatiques ou systèmes de support informatiques associés ou de perturbations des services internet ;
- le risque que les clients rencontrent des difficultés dans le cadre de l'utilisation des sites internet, soient moins enclins à les utiliser contrairement à ce que prévoyait le Groupe ou ne soient pas confiants quant à leur niveau de sécurisation ;
- la difficulté à intégrer la plateforme de e-commerce du Groupe au sein de son réseau de magasins, ce qui peut donner lieu à des complications pour les clients internautes du Groupe (un client pourrait, par exemple, avoir des difficultés à retourner des produits achetés en ligne à un magasin situé à proximité) ;
- les difficultés logistiques qui peuvent compromettre la capacité à livrer les produits aux clients de manière satisfaisante ;

- la prolifération de commentaires négatifs laissés par des clients mécontents sur internet ou *via* les réseaux sociaux, de nature à dissuader les clients potentiels de consulter l'offre du Groupe en ligne ;
- le non-respect des lois nationales, européennes ou internationales, y compris celles inhérentes à la protection de la vie privée ;
- la responsabilité liée aux fraudes en ligne liées aux cartes de crédit et les difficultés à sécuriser de manière adéquate les systèmes de paiement du Groupe ; et
- l'exposition à des frais supplémentaires liée à la nécessité d'investir dans la gestion d'une image, d'une présence et des relations en ligne adaptée au positionnement de la marque du Groupe et de s'adapter aux plateformes logicielles et matérielles.

L'incapacité du Groupe à répondre de manière adéquate à ces risques et incertitudes est susceptible de réduire son chiffre d'affaires généré par le e-commerce et de ternir sa marque et sa réputation.

Il se peut, en outre, que le Groupe ne soit pas en mesure de poursuivre la croissance et le développement de sa plateforme de e-commerce tel que prévu, en raison des difficultés techniques rencontrées dans le cadre de l'adaptation de son modèle économique à ce type de réseau de distribution ou en raison d'autres facteurs. Le développement d'un canal en ligne est un exercice complexe et de longue haleine et rien ne garantit que les ressources consacrées par le Groupe à cet effort contribueront à augmenter son chiffre d'affaires ou à renforcer sa performance opérationnelle. Avec l'adoption croissante du shopping en ligne, les modes de paiement en ligne de plus en plus pratiques et la multiplication du nombre d'ordinateurs, de smartphones, de tablettes et de sites mobiles, les consommateurs s'attendent désormais à bénéficier d'une expérience en ligne parfaite.

Outre les pressions concurrentielles abordées à la Section « Le marché de la décoration et de l'ameublement est très concurrentiel ; en ce sens, les activités et les résultats d'exploitation du Groupe peuvent être sévèrement impactés par les actions menées par les concurrents du Groupe et par l'incapacité de ce dernier à faire face aux pressions concurrentielles », le canal en ligne du Groupe doit également faire face à ses propres pressions concurrentielles. Les consommateurs se connectent sur les sites internet du Groupe *via* de nombreux dispositifs (tels que des ordinateurs, tablettes et smartphones) et systèmes d'exploitation (comme OS X), ce qui oblige en permanence le Groupe à chercher à optimiser ses sites afin de prendre en charge lesdits systèmes et dispositifs dans de bonnes conditions. Par ailleurs, la plateforme de e-commerce du Groupe peut également, dans une certaine mesure, faire concurrence à ses magasins et entamer ainsi les ventes du Groupe. Le canal en ligne présente une occasion unique d'échanger directement avec les consommateurs depuis leur domicile, mais pose également un défi sur le plan technique et organisationnel ; l'incapacité à répondre positivement à la tendance croissante du e-commerce, ou inversement, la non-exécution des plans du Groupe visant à développer les ventes en ligne pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

De plus, les modifications apportées aux algorithmes ou aux conditions d'utilisation des moteurs de recherche pourraient se

traduire par l'exclusion des résultats de recherche naturelle ou par un classement inférieur dans ces derniers. Les moteurs de recherche n'acceptent généralement pas de paiement pour le classement des sites internet dans leurs référencement naturels et se basent plutôt sur des algorithmes afin de déterminer quels sites doivent figurer dans les résultats d'une requête et leur classement dans lesdits résultats. Le Groupe s'efforce de renforcer la pertinence de ses sites internet au regard des requêtes fréquentes des consommateurs et d'améliorer ainsi le classement de ses sites dans les référencement naturels, un processus plus connu sous le nom de stratégie de référencement (*Search Engine Optimization* ou « SEO »). Les moteurs de recherche modifient régulièrement leurs algorithmes et leurs critères de classement afin d'améliorer la pertinence de leurs référencement naturels. Si le Groupe n'est pas en mesure d'identifier et de s'adapter rapidement à de telles modifications au niveau des algorithmes des moteurs de recherche, ou si l'efficacité des activités SEO du Groupe se trouve affectée pour toute autre raison, le Groupe pourrait accuser une forte baisse de fréquentation de ses sites internet et, par conséquent, de ses taux de conversion et de son chiffre d'affaires.

### Risques liés à la réputation du Groupe

**Les activités de l'organisation dépendent en partie de la notoriété de la marque et de la réputation du Groupe.**

Le Groupe pense que la marque « Maisons du Monde » a largement contribué au succès de ses activités jusqu'à présent en stimulant la fréquentation de ses magasins et en générant un trafic substantiel sur ses sites internet. Le Groupe estime également que l'entretien et le renforcement de sa marque font partie intégrante de la réussite de ses activités et de la mise en œuvre de ses stratégies d'expansion. À cet effet, le Groupe devra investir davantage dans des domaines tels que le marketing et la publicité et assurer le financement au quotidien des animations en magasin, des opérations liées au site internet et de la formation des collaborateurs. L'entretien, la promotion et le positionnement de la marque du Groupe seront largement tributaires du succès des efforts déployés par ce dernier en matière de design, de marketing et de marchandisage et de sa capacité à offrir une expérience client satisfaisante et à identifier les produits et tendances à même de répondre aux attentes du consommateur. La marque du Groupe pourrait être fortement impactée si ce dernier ne parvient pas à atteindre ses objectifs ou si son image publique ou sa réputation venait à être ternie par une mauvaise publicité. La marque du Groupe peut être altérée si ce dernier ne parvient pas à maintenir des niveaux élevés au regard de la qualité des produits et des services, s'il ne respecte pas des standards éthiques, sociaux et environnementaux de haut niveau pour l'ensemble de ses opérations et activités, s'il ne se conforme pas aux lois et réglementations locales ou s'il subit d'autres événements préjudiciables susceptibles d'affecter son image ou sa réputation. À défaut de maintenir une marque solide, les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe pourraient en pâtir.

**Si les fournisseurs du Groupe n'ont pas recours à des pratiques commerciales éthiques et ne respectent pas les lois et réglementations applicables, les activités et la marque du Groupe pourraient être impactées.**

Bien que les directives opérationnelles du Groupe s'attachent à promouvoir des pratiques commerciales éthiques telles que la

responsabilité environnementale, l'équité des salaires et le respect des lois inhérentes au travail des enfants, entre autres, et que le Groupe aspire à garantir le respect desdites directives, ce dernier n'est pas en mesure de contrôler le comportement de ses fournisseurs tiers ou leurs pratiques commerciales. Le Groupe fait appel à des professionnels chargés de réaliser des inspections sur site et de contrôler, de façon générale, la conformité des fournisseurs au regard des politiques du Groupe. Cependant, les recours contractuels du Groupe vis-à-vis des pratiques de ses fournisseurs restent limités. Il se peut, en outre, que les actions de contrôle menées par le Groupe ne soient pas efficaces au vu du nombre important de fournisseurs en place. Par conséquent, le Groupe ne peut garantir que les fournisseurs respecteront les directives qu'il a définies. De ce fait, les fournisseurs ou fabricants du Groupe sont susceptibles, de temps à autre, d'enfreindre la législation locale en matière de travail ou les normes éthiques et environnementales reconnues. Un tel défaut de conformité pourrait amener le Groupe à rechercher d'autres fournisseurs, ce qui impliquerait une augmentation des coûts et entraînerait des retards de livraison, des pénuries de produits et autres perturbations au niveau de son exploitation. La violation de la législation en matière de travail ou de toute autre loi par les fournisseurs externes du Groupe ou la divergence des pratiques professionnelles ou autres adoptées par un fournisseur externe vis-à-vis de celles généralement acceptées au regard de l'éthique au sein de l'Union européenne pourrait donner lieu à une mauvaise publicité pour le Groupe et porter atteinte à l'intégrité de la marque « Maisons du Monde ». Tout incident remettant en question l'intégrité des fournisseurs du Groupe et de leurs pratiques commerciales pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

### Risques liés aux technologies de l'information et aux données client

**Les activités du Groupe peuvent être perturbées ou autrement gravement touchées du fait d'une défaillance au niveau de ses systèmes.**

Le développement, la mise en œuvre et la performance ininterrompue du matériel, du réseau, des sites internet et autres systèmes informatiques du Groupe, y compris ceux pouvant être fournis par des tierces parties, jouent un rôle essentiel dans le cadre des activités du Groupe, notamment la gestion des achats et des expéditions, le traitement des transactions client et le suivi de la performance des magasins. Pour que le Groupe puisse continuer à proposer à ses clients sa large gamme de produits en temps opportun et de manière ininterrompue, ce dernier doit être à même de protéger ces systèmes et processus contre tout événement imprévu. Les perturbations susceptibles d'affecter les activités du Groupe comptent diverses origines, dont beaucoup échappent au contrôle de ce dernier, notamment : la perte de puissance et la défaillance des systèmes de télécommunication ; les erreurs, pannes, défauts ou le plantage des logiciels et du matériel ; les virus informatiques et autres problèmes perturbateurs similaires ; les incendies, inondations et autres catastrophes naturelles ; les attaques liées au réseau ou les dommages

occasionnés aux outils de veille commerciale, les logiciels et systèmes introduits par des hackers ou des cybercriminels ; et la performance des fournisseurs tiers. Toute perturbation ou ralentissement important au niveau des systèmes du Groupe pourrait entraîner la perte ou la transmission tardive d'informations, y compris les données liées aux commandes client, donnant ainsi lieu à des retards de livraison des produits aux magasins et aux clients ou à la perte de ventes. De plus, toute défaillance entraînant l'indisponibilité des sites internet du Groupe pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la visualisation et la vente en ligne de produits, voire même sur la fréquentation des magasins du Groupe, l'une comme l'autre étant susceptible d'impacter de façon négative les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Les systèmes de sécurité, les procédures de sauvegarde des données, la protection des accès, la gestion des utilisateurs et les plans d'urgence mis en place par le Groupe peuvent ne pas suffire à éviter la perte d'informations ou la perturbation des systèmes d'information du Groupe. Si les systèmes d'information du Groupe deviennent obsolètes du fait de l'évolution des technologies ou s'ils s'avèrent insuffisants pour accompagner la croissance du Groupe, ce dernier risquerait de perdre des clients. En outre, les coûts, problèmes et perturbations éventuels associés à la mise en place de technologies et systèmes récents ou améliorés ou à l'entretien et au maintien approprié des systèmes existants pourraient entraver ou réduire l'efficacité des opérations du Groupe. Par ailleurs, le Groupe s'appuie largement sur son personnel informatique, qui connaît bien les systèmes de l'organisation ; ainsi, si le Groupe ne parvient pas à recruter suffisamment de collaborateurs dans ce domaine, il risque alors de ne pas être en mesure de maintenir un service informatique continu. Toute interruption ou défaillance au niveau des systèmes du Groupe peut avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation de ce dernier. Se reporter également à la Section "Informatique" du présent Document de référence.

**Le Groupe a recours à des logiciels et systèmes d'information fournis sous licence par des tiers ; en ce sens, toute défaillance ou interruption inhérente aux produits ou services fournis par lesdits tiers pourrait nuire à la capacité du Groupe à mener ses activités.**

Les systèmes de technologie de l'information du Groupe, y compris les systèmes commerciaux automatisés clés et les applications utilisées dans le cadre du *reporting* et de l'analyse inhérente à la planification des activités ont été concédés sous licence par des tiers. Le Groupe s'appuie sur le concédant de licence afin de bénéficier de services d'entretien et d'assistance technique et des mises à jour périodiques de sorte que le système ou l'application en question puisse continuer à soutenir les activités de l'organisation. L'incapacité de ces développeurs ou encore du Groupe à assurer l'entretien et la mise à jour de tels systèmes d'information et programmes logiciels viendrait perturber ou réduire le bon déroulement des activités du Groupe si ce dernier n'est pas en mesure d'opter pour des systèmes alternatifs de manière rapide et efficace.

**Le non-respect des lois et exigences relatives à l'information et à la protection de la vie privée pourrait s'avérer coûteux et le détournement des informations client collectées par le Groupe présente des risques vis-à-vis de la réputation ou encore des risques commerciaux et juridiques.**

Une grande partie des achats réalisés par les clients au travers des différents canaux du Groupe sont effectués au moyen d'une carte de crédit et bon nombre de commandes client sont passées via les sites internet du Groupe. De plus, le Groupe collecte, traite et conserve des données client principalement issues des ventes en ligne, des programmes de fidélité et des campagnes d'engagement client, comme les listes d'e-mail ou autres listes de diffusion. En 2013, le Groupe a lancé son système CRM afin d'assurer le suivi et de stocker différentes données client, y compris des informations d'achat, des données démographiques, des emplacements géographiques et des adresses postales et électroniques. Pour que les activités du Groupe fonctionnent de manière efficace, ce dernier ainsi que les autres acteurs du marché doivent être en mesure de gérer et de transmettre des informations confidentielles, y compris celles inhérentes aux cartes de crédit, en toute sécurité et se conformer aux lois applicables en matière de protection des données.

Le cadre réglementaire régissant l'utilisation par le Groupe des données personnelles individuellement identifiables relatives aux clients, aux collaborateurs et autres personnes est complexe et évolue constamment et le respect des lois et réglementations peut amener le Groupe à engager des frais aux fins de modifier les systèmes tels que requis et de mettre en œuvre de nouveaux processus administratifs. La collecte, l'utilisation et la protection de données personnelles individuellement identifiables faites dans le cadre des activités du Groupe ou par les partenaires de ce dernier sont réglementées à l'échelle locale, nationale et internationale. En France, le Groupe est aujourd'hui assujéti à la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés (telle que modifiée par la loi du 6 août 2004) au regard de la collecte des données personnelles de ses clients. Le Règlement européen sur la protection des données personnelles (General Data Protection Regulation, "GDPR") applicable à compter de mai 2018 prévoit des sanctions importantes et des contrôles pourront être effectués dans chaque pays par les autorités nationales. Bien que le Groupe s'efforce de respecter l'ensemble des lois, réglementations et autres obligations légales applicables en matière de protection des données et des renseignements personnels, ce dernier ne peut exclure le risque de faire l'objet d'amendes ou autres conséquences du fait du non-respect desdites lois ou liées à une quelconque utilisation involontaire ou non autorisée ou divulgation des données que le Groupe conserve ou gère dans le cadre de l'exécution de ses activités. Les activités et le résultat d'exploitation du Groupe sont impactés par la hausse des coûts liés à la sécurité des données, comme l'augmentation des investissements inhérents aux nouvelles technologies, des coûts relatifs à la mise en conformité au regard de l'évolution des lois relatives à la protection des consommateurs et des frais résultant de la fraude à la consommation.

En outre, le succès des activités en ligne du Groupe dépend de la transmission sécurisée des informations confidentielles via les réseaux publics, y compris le recours aux modes de paiement sans espèces. Malgré les mesures de contrôle mise en œuvre afin de garantir la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données

client, le Groupe peut aller à l'encontre des restrictions ou faire l'objet d'une attaque via des programmes informatiques cherchant à contrer la sécurité du réseau et à détourner les informations client. Rien ne garantit que les mesures de sécurité définies par le Groupe seront suffisantes en vue de prévenir toute violation. Toute infraction à ou remise en question de la sécurité pourrait entacher la réputation du Groupe auprès des clients existants et potentiels, entraîner une perte de confiance des parties prenantes et donner lieu à des contentieux ou des amendes, ce qui obligerait le Groupe à détourner des ressources financières et de gestion au détriment d'usages plus rentables. Si la sécurité du Groupe était compromise, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif au niveau de sa réputation, de ses résultats d'exploitation ou de sa situation financière et contribuer à augmenter de manière substantielle les frais engagés par ce dernier afin de se protéger contre la violation de la sécurité des informations.

### Risques liés à la Direction, aux collaborateurs et aux relations de travail

**Le Groupe s'appuie sur des personnes clés au sein de la Direction et du reste du personnel. En ce sens, tout départ desdits membres de Direction ou dudit personnel pourrait causer des préjudices aux activités du Groupe.**

Le Groupe est actuellement géré par certains membres clés de la Direction générale, tout particulièrement M. Gilles Petit, Directeur général du Groupe, et M. Arnaud Louet, Directeur administratif et financier du Groupe. Certains cadres dirigeants et autres membres de la Direction ont joué un rôle décisif dans le développement du Groupe et/ou bénéficient d'une expérience considérable dans le domaine de la distribution, tout particulièrement au regard du secteur de la décoration et de l'ameublement. Bien que de nombreux cadres clés soient également actionnaires du Groupe et que ce dernier ait signé un contrat de non-concurrence avec plusieurs membres clés du personnel, aucun de ces facteurs ou accords de non-concurrence ne peut garantir la disponibilité permanente de ces personnes vis-à-vis du Groupe.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe doit également recruter et retenir des collaborateurs compétents, tout particulièrement des designers produit et des acheteurs, et le succès du Groupe dépend en partie de sa capacité constante à attirer, motiver et retenir des collaborateurs qualifiés. Ces collaborateurs bénéficient d'une grande expérience et d'une connaissance approfondie du secteur d'activité du Groupe, ainsi que des autres entreprises évoluant dans ce secteur. Les collections du Groupe se basent souvent sur un style, un thème ou encore des motifs partagés, les designers jouent un rôle déterminant dans la définition de l'image de marque, le maintien de son positionnement et la mise en œuvre de la stratégie du Groupe qui consiste à répondre et à s'adapter à l'évolution des préférences client. Le Groupe ne peut pas garantir que ces collaborateurs clés resteront au sein de l'organisation.

Le Groupe doit également relever le défi qui consiste à attirer, à former et à conserver du personnel qualifié pour ses magasins, ses usines de fabrication, ses centres de distribution et ses équipes du service après-vente, tout en maîtrisant ses coûts de main-d'œuvre. L'aptitude du Groupe à accompagner sa stratégie peut se trouver limitée par sa capacité à recruter, former, motiver et conserver un nombre suffisant de collaborateurs qualifiés tels les opérateurs de production, les responsables de magasin, les membres du service après-vente et les designers produit. Rien ne garantit que ces



collaborateurs clés continuent à travailler au sein du Groupe ou que ce dernier soit en mesure d'attirer et de conserver du personnel qualifié à l'avenir.

**La hausse des coûts de main-d'œuvre pourrait avoir un impact négatif sur les activités du Groupe.**

La capacité du Groupe à répondre à ses besoins en termes d'effectif, tout en maîtrisant les coûts de main-d'œuvre, est tributaire de bon nombre de facteurs externes, y compris la concurrence inhérente au personnel qualifié et la disponibilité de ce dernier sur un marché donné, le taux de chômage sur lesdits marchés, les barèmes de salaire en vigueur, les lois sur le salaire minimum, les dépenses de santé et autres frais d'assurance, les taux de syndicalisation et l'activité parmi les salariés, ainsi que l'évolution des lois régissant le travail et l'emploi ou autres réglementations inhérentes à l'environnement de travail. La disponibilité de tels salariés est limitée et la concurrence liée à l'embauche et à la rétention de ces derniers implique une augmentation des coûts de main-d'œuvre, ce qui pourrait être préjudiciable aux activités, à la situation financière et aux résultats d'exploitation du Groupe. Ces dernières années, le Groupe a bénéficié, dans certains pays européens, de programmes gouvernementaux destinés à favoriser l'emploi, notamment au regard des récentes réformes concernant le marché du travail qui réduisent efficacement les coûts associés à l'embauche de nouveaux salariés. Rien ne garantit que de tels programmes perdurent et que les coûts liés à la main-d'œuvre n'augmentent pas. La hausse des coûts de main-d'œuvre pourrait avoir un impact négatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

**Une dégradation des relations avec les salariés ou les syndicats du Groupe ou l'incapacité à proroger, renouveler ou renégocier les conventions collectives du Groupe à des conditions favorables pourrait avoir une incidence négative sur les activités du Groupe.**

Les activités du Groupe nécessitent beaucoup de main-d'œuvre ; de ce fait, le maintien de bonnes relations avec ses salariés, les syndicats et autres représentants du personnel s'avère crucial pour les opérations du Groupe. Toute dégradation des relations avec les salariés, les syndicats et autres représentants du personnel du Groupe pourrait avoir un effet défavorable sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

En France, les salariés du Groupe sont couverts par des conventions collectives nationales. Ces conventions viennent généralement compléter les dispositions législatives applicables, notamment, aux conditions générales de travail des salariés du Groupe, telles que la durée maximale de travail, les congés, la rupture de contrat, la retraite, les aides et avantages sociaux. Les conventions collectives nationales et les accords spécifiques d'entreprise contiennent également des dispositions susceptibles d'affecter la capacité du Groupe à restructurer ses activités et ses installations ou à licencier des salariés. Le Groupe peut ne pas être en mesure d'élargir les accords spécifiques d'entreprise en place, de les renouveler sur la base des conditions actuelles ou, lors de l'expiration de tels accords, de les négocier à des conditions favorables et en temps opportun ou sans déclencher d'arrêts de travail, de grèves ou autres actions collectives similaires. Le Groupe peut également faire l'objet d'accords d'entreprise

complémentaires ou d'avenants aux conventions collectives existantes. De tels accords d'entreprise complémentaires ou avenants sont susceptibles d'augmenter les coûts d'exploitation du Groupe et avoir un impact négatif sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Bien que le Groupe ait dû faire face à une grève générale des salariés de tiers dans le port de Marseille-Fos en 2010, via lequel l'organisation importe la grande majorité de ses produits, durant les cinq dernières années, le Groupe n'a connu aucune perturbation majeure au niveau de ses activités du fait de grèves, d'arrêts de travail ou autres conflits sociaux spécifiques au Groupe. De tels événements, s'ils se produisaient, pourraient entraver la bonne marche des activités du Groupe, nuire à sa réputation, impliquer une hausse des salaires et avantages sociaux ou autrement avoir une incidence défavorable sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

**Les activités du Groupe pourraient souffrir de l'évolution des lois ou réglementations régissant le travail et l'emploi ou des démarches visant à appliquer ces dernières.**

Les activités du Groupe sont assujetties à diverses lois et réglementations régissant le travail et l'emploi. Pour plus d'informations, se reporter à la Section « Réglementation » du présent Document de référence. En particulier, du fait de son effectif totalisant 6 538 salariés au 31 décembre 2017 (hors Mekong Furniture et Chin Chin) et du niveau important de dépenses liées au personnel et de charges sociales à l'échelle du Groupe, qui représentaient 19,3 % des ventes de l'organisation lors de l'exercice clos le 31 décembre 2017, les lois et réglementations inhérentes au travail et à l'emploi, y compris celles régissant le plafonnement des heures travaillées, l'étendue des responsabilités, les congés, les prestations de santé obligatoires ou le paiement des heures supplémentaires, peuvent limiter la capacité du Groupe à servir ses clients ou sont susceptibles d'entraîner une hausse de ses coûts d'exploitation, ce qui pourrait nuire fortement aux activités, à la situation financière et aux résultats d'exploitation du Groupe. De plus, le non-respect des réglementations applicables au sein des pays dans lesquels le Groupe intervient, y compris, mais sans s'y limiter, les lois et réglementations régissant le travail et l'emploi, pourrait donner lieu à des amendes, pénalités ou réclamations d'un montant substantiel. La modification, la suspension, l'abrogation ou l'expiration de dispositions favorables au regard des lois et réglementations applicables en matière de travail et d'emploi ou, à l'inverse, l'augmentation du salaire minimum obligatoire ou des cotisations de sécurité sociale imposé(es) par les lois, les réglementations ou les conventions collectives pourrait avoir une incidence négative sur les activités ou la rentabilité du Groupe.

D'une façon générale, la réforme du marché du travail reste une mesure politique clé sur l'agenda du gouvernement français et toute modification afférente à l'une quelconque des lois ou réglementations susvisées ou l'entrée en vigueur de toute nouvelle loi ou réglementation pourrait résulter en une forte augmentation des coûts d'exploitation du Groupe ou limiter sa flexibilité opérationnelle et, par conséquent, avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

**Autres risques**

**Un nombre trop important de retours de produits par rapport aux niveaux historiques pourrait entamer les résultats d'exploitation du Groupe.**

Historiquement, le Groupe a enregistré relativement peu de retours de produits. En outre, le lancement de nouveaux produits, les changements opérés au niveau des fournisseurs ou de la gamme de produits, l'évolution du niveau de confiance du consommateur ou autres facteurs concurrentiels et conditions économiques générales sont susceptibles d'engendrer un nombre de retours de produits bien supérieur aux prévisions du Groupe. Des conditions économiques défavorables ont donné lieu à une augmentation des retours de produits par le passé. Par ailleurs, dans la mesure où les produits retournés sont endommagés, le Groupe ne récupère souvent pas l'intégralité de la valeur commerciale des produits lors de leur revente ou liquidation. Toute hausse significative des retours de produits pourrait porter préjudice aux activités, à la situation financière et aux résultats d'exploitation du Groupe.

**Les activités du Groupe pourraient être impactées en cas de modification des exigences imposées par les fournisseurs de carte de crédit et de débit.**

Dans la mesure où une part importante des ventes du Groupe provient des clients qui règlent leurs achats par carte de crédit ou de débit plutôt qu'en espèces, le Groupe est exposé à bon nombre de risques liés aux cartes de crédit et de débit. Dans le cadre des paiements effectués par carte de crédit et de débit, le Groupe s'acquiesce de commissions interbancaires, ainsi que d'autres frais. Ces frais peuvent augmenter au fil du temps et provoquer de ce fait, une hausse des charges opérationnelles du Groupe et un effet défavorable sur ses coûts d'exploitation. Le Groupe est également tributaire des règles de fonctionnement de l'association des cartes de paiement, des exigences liées à la certification et des règles régissant le transfert de fonds ; le Groupe pourrait avoir des difficultés à ou ne pas être en mesure de se conformer auxdites règles et exigences en cas de modification ou de réinterprétation de ces dernières.

En cas de non-respect des exigences ou des réglementations applicables, le Groupe peut faire l'objet d'amendes et subir une hausse des frais de transaction, ne plus être en mesure d'accepter les paiements par carte de crédit et de débit de la part de ses clients ou être confronté au gel, par les fournisseurs de carte de crédit et de débit, des paiements inhérents aux achats déjà effectués. L'un quelconque de ces scénarios pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

**La stratégie de marketing et de communication du Groupe peut s'avérer inefficace.**

Le Groupe a réalisé peu d'investissements dans le domaine du marketing par le passé. Les dépenses engagées par le Groupe en matière de publicité et de marketing s'élèvent, pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017, à 31,3 millions d'euros et 36,6 millions d'euros respectivement et couvrent essentiellement les frais liés au marketing en ligne et aux catalogues. Le Groupe continuera à investir dans ses initiatives dédiées aux catalogues et au marketing en ligne. Le résultat de tels investissements peut se montrer insuffisant en termes de retour sur investissement. Si le Groupe n'est pas en mesure de mettre en œuvre ses initiatives marketing ou si ces dernières ne contribuent pas à accroître la rentabilité, cela pourrait avoir un effet négatif sur la trésorerie, la

situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe et sur l'exécution de sa stratégie de croissance.

**Le Groupe est susceptible d'encourir des responsabilités non couvertes par les assurances en place et les primes d'assurance peuvent subir une forte hausse.**

Le Groupe dispose de plusieurs types de police d'assurance, notamment assurance de responsabilité civile, de dommages aux biens, de responsabilité du fait des produits, de transport des produits, contre les actes de terrorisme et les accidents du travail. Au vu de la diversité des sites et des environnements dans lesquels les salariés exercent leurs fonctions, et la variété de tâches exécutées par ces derniers, le Groupe peut parfois ne pas être en mesure de prévoir de manière précise toutes les activités et situations à risque afin de s'assurer qu'elles sont totalement couvertes par les garanties des polices d'assurance ; de ce fait, le Groupe pourrait ne pas être couvert dans certaines circonstances. Bien que le Groupe cherche à maintenir une couverture d'assurance appropriée, toutes les situations à risque ne peuvent être assurées et il se peut que le Groupe doive faire face à des incidents majeurs non couverts par l'assurance. Par ailleurs, si plusieurs incidents donnant lieu à d'importantes réclamations en dommages-intérêts se produisent au cours d'une année civile, cela risque de fortement impacter les primes d'assurance du Groupe. Enfin, les coûts liés aux assurances du Groupe peuvent augmenter au fil du temps, suite à un incident quelconque intervenu dans l'historique de ses sinistres ou en raison d'une hausse importante des prix observée sur le marché de l'assurance d'une façon générale. Il se peut que le Groupe ne soit pas en mesure de maintenir sa couverture d'assurance actuelle ou de le faire à un coût raisonnable, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

**Les activités de franchise du Groupe présentent un certain nombre de risques.**

Le Groupe étudie des opportunités de franchise au profit de magasins tiers portant la marque « Maisons du Monde » sur des marchés choisis. L'effet des accords de franchise sur les activités et les résultats d'exploitation du Groupe est incertain et dépendra de certains facteurs, y compris la demande enregistrée pour les produits du Groupe sur de nouveaux marchés à l'international et la capacité du Groupe à positionner sa marque avec succès au sein de nouveaux territoires. Les facteurs susceptibles d'entraver la capacité du Groupe à conclure des accords avec des candidats à la franchise et/ou de nuire à la réussite des franchisés peuvent potentiellement inclure, entre autres, la méconnaissance du Groupe des conditions économiques locales, la mise en place de procédures d'audit inappropriées, le manque de reconnaissance de la marque « Maisons du Monde » sur les marchés situés en dehors de l'Europe occidentale et la concurrence avec d'autres magasins spécialisés dans l'aménagement de la maison qui cherchent à établir des franchises sur les mêmes marchés que ceux visés par le Groupe. Le Groupe peut ne pas être en mesure d'établir des relations avec des franchisés supplémentaires dans d'autres régions à conditions commerciales acceptables, voire ne pas pouvoir le faire du tout, et/ou il se peut que les franchisés ayant signé un contrat avec le Groupe ne disposent pas du savoir-faire ou des ressources nécessaires afin de remplir leurs obligations. Le Groupe disposera d'un contrôle restreint sur les activités de franchise et il se peut que les franchisés ne parviennent pas à exploiter efficacement les emplacements

concernés, d'une manière cohérente avec les normes et exigences du Groupe, ou ne recrutent pas et ne forment pas des responsables et autres salariés de magasin qualifiés. L'une

quelconque de ces situations pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

## 1.8.2 RISQUES JURIDIQUES, RÉGLEMENTAIRES ET FISCAUX

*A l'exception des éléments mentionnés dans la note 30 de la section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence, la société n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage pouvant avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.*

### Risques liés aux procédures judiciaires et aux modifications de la loi

**De temps à autre, le Groupe et/ou sa Direction peut faire l'objet de réclamations, donnant lieu à des litiges, des procédures fiscales ou administratives susceptibles d'engager de façon importante la responsabilité de ces derniers.**

Le Groupe et/ou sa Direction font parfois l'objet de litiges, contrôles fiscaux, réclamations et autres procédures liées aux pratiques commerciales du Groupe, y compris de façon non exhaustive les plaintes formulées par les salariés, les plaintes pour atteinte aux droits de la propriété intellectuelle (y compris au regard des marques de commerce) et les plaintes pour concurrence déloyale et pratiques commerciales abusives déposées par des tierces parties. En outre, le Groupe est parfois exposé à la responsabilité du fait des produits et à des demandes de dommages-intérêts pour dommages corporels pour les produits qu'il vend et les magasins qu'il exploite. La loi française prévoit notamment la protection des consommateurs dans le domaine de la responsabilité du fait des produits défectueux. Pour plus d'informations, se reporter à la Section « Réglementation » du présent Document de référence. Sous réserve de certaines exceptions, les bons de commande de l'organisation exigent généralement que le fournisseur indemnise le Groupe à l'égard des plaintes relatives à la responsabilité du fait des produits ; toutefois, si le fournisseur ne dispose d'aucune assurance ou s'avère insolvable, le Groupe risque de ne pas être indemnisé. Par ailleurs, le Groupe fait parfois l'objet de contrôles fiscaux. Les salariés peuvent également porter plainte contre le Groupe pour diverses raisons, notamment en matière de discrimination d'une façon générale, de protection de la vie privée, de travail et d'emploi et de handicap. Toute réclamation peut entraîner une plainte à l'encontre du Groupe et peut également donner lieu à la mise en œuvre, par différents organismes gouvernementaux, de procédures administratives à l'encontre ce dernier. Ces scénarios soulèvent souvent des questions de fait et de droit complexes qui présentent des risques et des incertitudes et qui pourraient nécessiter beaucoup de temps au regard de la prise en charge et donner lieu à des frais juridiques d'un montant substantiel. Les litiges et autres réclamations ainsi que les procédures administratives à l'encontre du Groupe ou de la Direction de ce dernier pourraient entraîner des dépenses importantes non prévues et engager la responsabilité de ces derniers ; ils pourraient, de fait, avoir un impact préjudiciable sur les activités, la situation financière, les résultats d'exploitation et la réputation du Groupe.

**Le Groupe s'expose à des poursuites judiciaires en cas de blessures occasionnées en magasin, ce qui pourrait nuire à sa réputation.**

La stratégie du Groupe consiste, pour partie, à créer des espaces de vente incitant les clients à passer du temps dans les magasins et à mieux connaître les produits. Le Groupe risque, par conséquent, d'engager sa responsabilité au regard de procès ou de ternir sa réputation si des clients sont blessés dans ses magasins, qu'il s'agisse d'un incident non imputable au Groupe ou en raison de conditions de sécurité défailtantes causées, notamment, par un effet de promiscuité ou par un manque d'attention du Groupe lors de la mise en rayon ou de l'installation des espaces d'exposition. Bien que les incidents de ce type soient rares, toute responsabilité découlant de telles blessures, y compris le préjudice de réputation, pourrait affecter les activités du Groupe.

**Les réclamations de propriété intellectuelle par un tiers ou le défaut ou l'incapacité du Groupe à protéger ses droits de propriété intellectuelle pourraient diminuer la valeur de la marque du Groupe et affaiblir sa position concurrentielle.**

Le Groupe n'a pas connaissance de violation ou d'infraction significative à l'égard de ses droits de propriété intellectuelle à la date du présent Document de référence. Toutefois, rien ne garantit qu'un quelconque tiers ne portera pas atteinte à ses droits de propriété intellectuelle d'une manière susceptible d'avoir des répercussions négatives sur sa réputation, ses activités et ses résultats d'exploitation ou que les mesures prises par le Groupe seront suffisantes aux fins de protéger les droits de propriété intellectuelle du Groupe. Si des tiers venaient à enfreindre les droits de propriété intellectuelle du Groupe, ce dernier subirait d'importantes difficultés et devrait engager de lourdes dépenses dans le cadre du contentieux afin de protéger ses droits de propriété intellectuelle, ce qui pourrait par conséquent nuire à ses activités, à sa réputation, à ses résultats d'exploitation et à ses perspectives.

Des tierces parties ont déjà formulé et sont susceptibles de formuler ultérieurement des revendications à l'encontre du Groupe au regard de la propriété intellectuelle, tout particulièrement si le Groupe développe ses activités aux fins d'y inclure de nouvelles offres et catégories de produit et investit d'autres marchés géographiques. La défense organisée par le Groupe au regard de telles revendications, quel qu'en soit le mérite, pourrait être coûteuse et nécessiter beaucoup de temps et serait susceptible de détourner des ressources de gestion. Les plaintes formulées à l'encontre du Groupe pour atteinte au droit de propriété intellectuelle, si elles aboutissent, pourraient entraîner des conséquences financières importantes et donner lieu à l'interdiction, pour le Groupe, de vendre certains de ses produits. De plus, afin de régler les litiges, il se peut que le Groupe soit tenu d'arrêter ou de modifier ses produits, d'acquiescer des droits de licence auprès de tiers ou de cesser complètement d'utiliser de tels droits, une situation qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière ou les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe s'appuie actuellement sur un ensemble de lois inhérentes aux droits d'auteur, aux marques déposées et à la concurrence déloyale ainsi que sur des accords de confidentialité et conventions de droit de licence afin de justifier et de protéger ses droits en matière de propriété intellectuelle. Le Groupe estime que ses marques déposées, noms de domaine et autres droits exclusifs ont une valeur considérable et s'avèrent essentiels pour identifier et différencier sa marque et certains de ses produits de ceux de la concurrence et pour créer et alimenter la demande inhérente à certains de ses produits. Le Groupe ne peut garantir que les démarches mises en œuvre dans le but de protéger ses droits de propriété intellectuelle suffiront à prévenir la violation desdits droits par des tiers, y compris la contrefaçon de ses produits ou le détournement de sa marque, de ses marques déposées et de ses noms de domaine. L'incapacité du Groupe à protéger et à conserver ses droits de propriété intellectuelle pourrait diminuer la valeur de la marque du Groupe et affaiblir sa position concurrentielle.

**Les activités du Groupe pourraient souffrir de l'évolution des lois, des réglementations des mesures liées à leur entrée en vigueur.**

Le Groupe est soumis à un certain nombre de lois et réglementations nationales, européennes et internationales, y compris celles relatives aux droits de douane, à la lutte contre la publicité mensongère, à la protection du consommateur, au respect de la vie privée, à la sûreté, à l'environnement, à la santé et à la sécurité, à la location et autres lois, y compris les règles de protection des consommateurs qui régissent les détaillants d'une façon générale ou encore leurs activités. Pour plus d'informations, se reporter à la Section « Réglementation » du présent Document de référence. Si ces réglementations devaient changer ou étaient enfreintes par le Groupe ou par ses fournisseurs, le prix de certains biens pourrait augmenter ou le Groupe pourrait subir des retards au niveau de la livraison de ses produits, faire l'objet d'amendes ou de pénalités ou entacher sa réputation ; un tel scénario pourrait entraîner une baisse de la demande pour les produits du Groupe et nuire à ses activités et à ses résultats d'exploitation. Au vu des informations actuellement disponibles, le Groupe estime qu'il se conforme aux réglementations relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité.

**Risques liés à la conformité et aux contrôles internes**

**Les exigences liées au statut de société cotée sur un marché réglementé peuvent entamer les ressources du Groupe et nécessiter une plus grande attention en termes de gestion.**

Le Groupe a toujours exercé en tant qu'entreprise privée et doit, depuis l'Admission sur le Marché, respecter les obligations réglementaires de publication prévues par la loi en matière de valeurs mobilières et les règles de cotation d'Euronext Paris. En tant que société cotée, le Groupe peut être amené à engager des dépenses importantes dans les domaines juridiques, comptables et autres auxquelles il n'était pas confronté en tant qu'entreprise privée. Les lois régissant les valeurs mobilières et autres réglementations y afférentes imposent différentes exigences aux entreprises cotées, notamment la mise en œuvre et le maintien de procédures de publication en bonne et due forme, de contrôles

financiers et de pratiques de gouvernance d'entreprise. La Direction et les autres membres du personnel du Groupe doivent consacrer beaucoup de temps au regard de cette démarche de conformité. De plus, ces règles et réglementations contribuent à augmenter les frais liés à la conformité du Groupe sur le plan juridique et financier et rendent certaines activités plus chronophages et plus coûteuses. Les activités du Groupe pourraient en pâtir si ce dernier n'est pas à même de remplir ses obligations en tant qu'entreprise cotée.

**Risques liés aux réglementations fiscales ou aux questions d'ordre fiscal**

**L'évolution des réglementations fiscales ou les difficultés liées à la situation fiscale du Groupe pourraient affecter les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.**

Le Groupe est soumis aux réglementations fiscales des différents pays au sein desquels il intervient. Les modifications intervenant dans la réglementation fiscale pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la situation fiscale du Groupe, notamment sur son taux d'imposition et le montant de la charge d'impôt. Le Groupe se base généralement sur les interprétations existantes disponibles des différentes lois et réglementations fiscales. Le Groupe ne peut être certain que les autorités fiscales compétentes seront d'accord avec l'interprétation qu'il fait de telles lois, notamment en ce qui concerne les réglementations sur la fixation des prix de transfert. Si la situation fiscale du Groupe est remise en question par les autorités fiscales compétentes, ce dernier pourrait être tenu de s'acquitter d'impôts supplémentaires qu'il ne collecte ou ne verse pas actuellement et d'engager des dépenses supplémentaires dans le cadre du suivi et de la collecte desdits impôts, ce qui contribuerait à augmenter ses coûts d'exploitation ou son taux d'imposition effectif et qui aurait un impact négatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

**Les activités du Groupe pourraient souffrir de l'augmentation des taux de TVA dans les pays au sein desquels il intervient.**

Au 31 décembre 2017, les produits du Groupe étaient soumis à TVA dans chacun des pays au sein desquels il exerce ses activités, selon des taux différents en fonction du pays concerné. Par exemple, la TVA sur les produits d'aménagement de la maison était de 20 % en France, 21 % en Belgique, 19 % en Allemagne, 22 % en Italie et de 21 % en Espagne. Entre 2010 et 2012, les gouvernements européens ont augmenté les taux de TVA afin de soutenir les finances publiques ; de ce fait, rien ne garantit que les taux de TVA ne fassent pas l'objet d'une nouvelle augmentation à l'avenir. Par exemple, le Luxembourg a fait passer son taux de TVA de 15 % à 17 %, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Les prix de vente publiés par le Groupe s'entendent TTC.

Si les taux de TVA devaient augmenter ultérieurement, cela entamerait les taux de marge du Groupe si ce dernier n'augmente pas le prix de ses produits afin de compenser la hausse de TVA. Toutefois, si le Groupe répercute la hausse de TVA sur ses clients en augmentant ses prix, la demande pour ses produits risquerait de baisser, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Par ailleurs, le Groupe se trouve confronté aux risques de TVA liés à ses opérations dans le cadre de ses activités courantes et à des risques de TVA spécifiques aux acquisitions au regard des acquisitions et des réorganisations antérieures.



**En France, le Groupe est éligible à un crédit d'impôt visant à favoriser l'embauche. Toutefois, la mesure dans laquelle il peut en bénéficier peut-être largement impactée par l'évolution de la réglementation ou l'application de règles comptables y afférentes.**

En décembre 2012, le gouvernement français a entériné un crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi ou « CICE » dans le cadre de sa politique générale destinée à soutenir l'emploi en France et à améliorer la compétitivité de l'économie française. Le montant du CICE est calculé sur la base des salaires bruts payés au cours de chaque année civile au profit des personnes dont le salaire ne dépasse pas 250 % du salaire minimum obligatoire en France. Les salaires admissibles au CICE sont calculés sur la base des heures normales de travail plus les heures supplémentaires (mais sans tenir compte du taux des heures supplémentaires). Ce crédit d'impôt équivalait à 6 % depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, porté à 7 % depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Son taux sera de 6 % à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Le CICE sera ensuite supprimé en 2019 et remplacé par un allègement de cotisations patronales à hauteur de 6 % (article 9 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2018).

Conformément aux normes comptables IFRS applicables à la date du présent Document de référence, le Groupe est habilité à comptabiliser le CICE auquel il est éligible en déduction des frais de personnel. Par conséquent, le CICE a un impact positif de 5,5 millions d'euros sur son EBIT et son EBITDA pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, tel que présenté dans les états financiers consolidés du Groupe. De plus, en France, le Groupe bénéficie de réductions au niveau des charges patronales sur certains salaires suite à la loi Fillon (loi 2008-1258 du 3 décembre 2008).

Le CICE d'un exercice donné peut être utilisé aux fins de réduire l'impôt sur les bénéfices devant être versé au cours des trois années suivant l'exercice durant lequel le CICE a été reconnu. Tous les surplus de crédit non utilisés dans le but de compenser l'impôt sur les bénéfices sont entièrement remboursables en espèces par les autorités fiscales françaises à la fin de cette période.

Rien ne garantit que le Groupe puisse continuer à bénéficier du CICE ou de mesures incitatives similaires. Toute modification relative au CICE, y compris l'évolution des conditions ou exigences auxquelles doivent se soumettre les entreprises afin de candidater pour l'obtention du CICE ou dans le cadre du traitement comptable y afférent, peut venir réduire ou supprimer l'effet positif dudit CICE sur les résultats d'exploitation du Groupe. Enfin, certains partenaires commerciaux du Groupe, comme les clients,

les fournisseurs et les concédants peuvent exercer une pression supplémentaire sur les prix afin de partager le bénéfice du CICE ; une telle situation pourrait avoir un impact sur le chiffre d'affaires et le taux de marge du Groupe et, par conséquent, réduire ou supprimer l'effet positif du CICE.

**Les résultats futurs du Groupe, les réglementations fiscales françaises et étrangères ainsi que les contrôles fiscaux ou litiges sont susceptibles de limiter la capacité du Groupe à utiliser ses déficits reportables et ont, de ce fait, un impact défavorable sur la situation financière du Groupe.**

Le Groupe présente des déficits reportables importants (13,5 millions d'euros au total, dont 13,1 millions d'euros en France au 31 décembre 2017), ce qui donne lieu à des impôts différés actifs au niveau du bilan. La capacité du Groupe à faire usage de tels déficits reportables dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment : (i) l'aptitude à générer des bénéfices imposables et l'adéquation entre lesdits bénéfices et les pertes fiscales ; (ii) la limite générale applicable aux déficits reportables en France, en vertu de laquelle le pourcentage de déficits reportables pouvant être utilisés afin de compenser la part des bénéfices imposables excédant 1 million d'euros est plafonnée à 50 % au regard des exercices clos le 31 décembre 2012 ou ultérieurement, ainsi que les restrictions spécifiques liées à l'utilisation de certaines catégories de déficits reportables ; (iii) les restrictions inhérentes à l'utilisation de déficits reportables susceptibles d'être imposés en vertu de lois et réglementations étrangères (par exemple, en cas de changement de contrôle) ; (iv) le résultat de contrôles fiscaux et le dénouement des litiges actuels et futurs ; et (v) la modification éventuelle des lois et réglementations applicables.

**Le droit fiscal français peut limiter la capacité du Groupe à déduire les intérêts aux fins de l'impôt, ce qui pourrait entraîner une réduction des flux de trésorerie nets du Groupe.**

Les articles 212 *bis* et 223 B *bis* du Code général des impôts limitent la part des frais financiers nets déductibles de l'impôt sur les sociétés, à certaines conditions, et sous réserve de quelques exceptions, à 75 % pour les exercices commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2014 ou ultérieurement.

Du fait de ce plafonnement, le Groupe s'est trouvé dans l'incapacité de déduire environ 1,6 millions d'euros en 2017.

L'effet de telles règles sur l'aptitude du Groupe à déduire réellement de son impôt, les intérêts versés sur les prêts pourraient accroître la charge fiscale qui pèse sur ce dernier.

### 1.8.3 RISQUES DE MARCHÉ

**Les bénéfices et les flux de trésorerie du Groupe pourraient être impactés du fait des risques liés aux fluctuations monétaires et à la couverture des devises.**

Les activités du Groupe sont exposées aux risques inhérents aux variations des taux de change des devises car la plupart des achats qu'il réalise auprès de ses fournisseurs, ainsi que les coûts de transport maritime sont libellés en dollars américains. D'une façon générale, l'ensemble des revenus générés par le Groupe sont libellés en euros. La modification de la valeur de l'euro ou du dollar américain par rapport aux devises étrangères peut contribuer à accroître le coût des activités des fournisseurs du Groupe et, par répercussion, le coût de revient des produits du

Groupe ainsi que ses frais commerciaux et administratifs. Le taux de change entre le dollar américain et l'euro a varié de manière significative au cours des dernières années et peut continuer à fluctuer de façon importante à l'avenir. Bien que le Groupe ait recours à des instruments de couverture de taux de change, il se peut que sa stratégie de couverture ne soit pas suffisante pour protéger ses bénéfices des effets liés à la variation des taux de change et des taux d'intérêt ou soit à l'inverse, de nature à limiter les avantages que le Groupe aurait par ailleurs obtenu en cas de variation favorable desdits taux. Pour plus d'informations, se reporter à la Section « Risques liés aux taux de change » du présent Document de référence.

### Les résultats du Groupe peuvent se trouver affectés par les fluctuations du coût des matières premières et de l'énergie.

Les matières premières utilisées pour fabriquer les produits du Groupe (principalement du bois et du coton) sont tributaires des contraintes liées à la disponibilité et de la volatilité des prix. Ces prix sont susceptibles de varier selon un certain nombre de facteurs totalement indépendants du Groupe, y compris : le prix des produits de base comme le pétrole, le bois et le coton, les évolutions de l'offre et de la demande, les conditions économiques générales, les conflits ou les troubles régionaux, les coûts de main-d'œuvre, la concurrence, les droits à l'importation, les droits de douane, les droits *antidumping*, les taux de change ou les réglementations gouvernementales. Bien que le Groupe n'achète pas directement la plupart des matières premières et des pièces entrant dans la fabrication de ses produits, leur coût se reflète dans le coût de fabrication qu'il paye à ses fournisseurs. De plus, les coûts liés à l'énergie ont varié considérablement par le passé. Ces fluctuations peuvent donner lieu, pour le Groupe, à une hausse des coûts de transport inhérents au fret et à la distribution, des coûts liés aux services publics destinés aux magasins et du coût global d'achat des produits auprès des fournisseurs.

Si le Groupe n'est pas en mesure de répercuter ces hausses des coûts sur ses clients ou si l'augmentation du prix des produits entraîne une baisse de la demande pour les produits du Groupe, cela pourrait entamer les bénéfices du Groupe dans la mesure où ce dernier n'est pas à même d'ajuster les prix de ses produits et avoir un impact négatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

### Risques liés aux taux de change

Les risques liés aux taux de change se présentent lorsque les transactions commerciales ou les actifs ou passifs constatés sont libellés dans une devise différente de celle utilisée par le Groupe, qui est l'euro pour la majorité des entités de l'organisation. Le Groupe adopte une approche centralisée dans le cadre de la gestion des risques liés aux taux de change. L'autorisation préalable du Directeur administratif et financier du Groupe est obligatoire avant la réalisation d'une opération de change, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

La plupart des achats réalisés par le Groupe auprès de ses fournisseurs ainsi que les coûts de transport maritime sont libellés en dollars américains et sont, de ce fait, exposés aux variations dans le cadre de la conversion en euros de ses engagements en devises étrangères. Le Groupe couvre l'intégralité des transactions réalisées en dollars américains par la mise en place de contrats *Forward* et de contrats *Accumulated Boosted Forward* négociés auprès des grandes banques. Dans ce cas, le Groupe ne conclut que des transactions portant sur des instruments dérivés en lien avec les actifs et passifs opérationnels et/ou financiers ou les transactions futures prévues. Le Groupe ne s'engage pas dans des opérations boursières portant sur les instruments dérivés sans détenir les actifs ou les passifs sous-jacents ou encore les flux de trésorerie futurs. La couverture fait partie du processus prévisionnel et budgétaire.

La juste valeur des instruments financiers libellés en devises totalisait (38,0) millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 22,7 millions au 31 décembre 2016. Au cours des exercices clos les 31 décembre 2015, 2014 et 2013, le Groupe n'a pas appliqué de comptabilité de couverture conformément aux IFRS. En

conséquence, les variations de la juste valeur étaient comptabilisées directement en résultat dans le poste « Variation de la juste valeur – instruments financiers dérivés » figurant dans le résultat opérationnel courant avant « Autres charges & produits opérationnels » car elles étaient assimilées à des couvertures des transactions commerciales courantes.

Depuis le 1er janvier 2016, le Groupe applique la comptabilité de couverture, qui permet de réduire le montant des charges constatées au compte de résultat consolidé, seule la part inefficace des variations de juste valeur de la couverture y étant constatée. La différence entre les deux options comptables réside dans le fait que l'une a un impact sur les capitaux propres (nouvelle option comptable) tandis que l'autre a un impact sur le compte de résultat (ancienne option comptable) en ce qui concerne la comptabilisation de la variation de la juste valeur des contrats de couverture. L'impact sur le compte de résultat de la variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés du Groupe pour l'exercice 2017 provient principalement de la consommation des instruments financiers dérivés détenus par le Groupe au 31 décembre 2015. Au 31 décembre 2017, l'ensemble des instruments financiers dérivés existants au 31 décembre 2015 avant la mise en place de la comptabilité de couverture a été consommé.

### Risques liés aux taux d'intérêt

Le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt car certaines de ses dettes portent intérêt à taux variable ; ainsi, ce dernier peut augmenter et accroître les obligations du Groupe en matière de service de la dette. Dans le cadre du refinancement de la dette du Groupe via l'utilisation des produits générés par l'Admission sur le Marché, le Groupe a mis en place un prêt à terme syndiqué de 250,0 millions d'euros et une facilité de crédit *revolving* de 75,0 millions d'euros (les « Facilités de crédit senior »), en vertu d'un contrat de crédit senior (le « contrat de crédit senior ») avec un consortium de banques. Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a procédé au remboursement anticipé de 200,0 millions d'euros du prêt à terme et a souscrit une facilité de crédit *revolving* additionnelle de 75,0 millions d'euros à des conditions identiques à celles du Contrat de crédit senior. Les emprunts réalisés aux termes de la nouvelle facilité de crédit senior porteront intérêt à un taux indexé sur le taux interbancaire européen offert (« EURIBOR »), ajusté de façon périodique, plus une marge pour les tirages en euros, et à un taux indexé sur le taux interbancaire pratiqué à Londres (« LIBOR »), ajusté de façon périodique, plus une marge pour les emprunts en autres devises. L'EURIBOR et/ou le LIBOR peut/peuvent augmenter de façon importante à l'avenir, entraînant de ce fait, une hausse des charges d'intérêt pour le Groupe et à une réduction des flux de trésorerie disponibles à des fins d'investissement, ce qui limiterait la capacité du Groupe à assurer le service de sa dette.

### Risque de liquidité

Les passifs financiers du Groupe comptent essentiellement des emprunts et des dettes fournisseurs et d'autres dettes d'exploitation. Ces passifs peuvent exposer le Groupe à un risque de liquidité en cas de remboursement anticipé ou s'ils sont de courte durée. Afin de gérer son risque de liquidité, le Groupe s'appuie sur les fonds dont il dispose et contracte également des lignes de crédit *revolving* ou des facilités bancaires sur la base

d'un montant et d'une durée appropriés afin de s'assurer qu'il dispose des fonds nécessaires pour répondre à ses engagements vis-à-vis d'un grand nombre d'établissements bancaires. Le montant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du Groupe au 31 décembre 2017 s'élevait à 100,1 millions d'euros. Le montant total des facilités de crédit non utilisées au 31 décembre 2017 s'élevait à 150,0 millions d'euros, contre 40,0 millions d'euros au 31 décembre 2016. Dans le cadre de l'Admission au Marché, le Groupe a conclu un Contrat de crédit senior auprès d'un consortium de banques au regard des Facilités de crédit senior comprenant un prêt à terme de 250,0 millions d'euros et une facilité de crédit *revolving* de

75,0 millions d'euros. Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a émis un emprunt obligataire convertible de 200,0 millions d'euros lui permettant de rallonger la maturité d'une partie de sa dette financière et de diminuer les intérêts payés en remboursant partiellement le crédit long terme à hauteur de 200,0 millions d'euros. Par ailleurs le Groupe a souscrit une facilité de crédit *revolving* additionnelle de 75,0 millions d'euros à des conditions identiques à celles du Contrat de crédit senior. La capacité du Groupe à opérer des tirages de crédit *revolving* sur ces facilités est assujettie au respect de certains engagements et de certaines conditions suspensives.

## 1.8.4 RISQUES FINANCIERS

**Le Groupe a recours à des crédits documentaires pour effectuer ses achats en Asie et toute difficulté à obtenir lesdites lettres de crédit pourrait avoir des conséquences non négligeables sur son BFR.**

Le Groupe achète la majorité de ses produits auprès de fournisseurs externes implantés en Asie, et tout particulièrement en Chine. Les pratiques de marché adoptées par les entreprises chinoises tournées vers l'exportation consistent à recevoir le paiement *via* un crédit documentaire. En vertu de cette convention, le Groupe, en sa qualité d'acheteur, obtient un crédit documentaire auprès d'une institution financière (la « banque émettrice ») dès l'envoi des marchandises. La banque émettrice procède au paiement dès réception de certains documents indiquant que les produits ont été expédiés conformément aux conditions générales stipulées sur le bon de commande. La banque émettrice facture à l'acheteur un certain pourcentage de la valeur des marchandises et, une fois qu'elle a reçu les documents et que le fournisseur a été payé, elle réclame la somme avancée à l'acheteur afin de pouvoir lui transmettre le titre de propriété des marchandises. Le Groupe travaille avec un certain nombre de banques émettrices, y compris Banque Tarneaud, Banque Populaire, CIC Ouest, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et Crédit Lyonnais, afin de soutenir les achats réalisés en Asie. Si pour une raison quelconque, que ce soit du fait de la situation financière du Groupe, des conditions générales inhérentes au marché du crédit documentaire ou d'une modification de la loi applicable, le Groupe ne peut obtenir suffisamment de crédits documentaires pour satisfaire ses besoins d'achat futurs, il peut être tenu d'effectuer des avances en espèces ou de rechercher d'autres moyens de paiement au profit des fournisseurs implantés en Asie, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son BFR, ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

**Le total des actifs du Groupe compte des actifs incorporels ayant une durée de vie indéfinie, comme le *goodwill* et les marques de commerce, ainsi que des actifs à long terme, principalement les biens et équipements.**

En cas d'écart dans les estimations ou projections utilisées aux fins d'évaluer la juste valeur de ces actifs ou si les résultats d'exploitation s'avèrent inférieurs aux estimations actuelles du Groupe au niveau de certains magasins, ce dernier pourrait être amené à comptabiliser des provisions pour dépréciation de nature à affecter ses résultats d'exploitation.

Le total des actifs du Groupe au 31 décembre 2017 compte des actifs incorporels ayant une durée de vie indéfinie, comme le

*goodwill* et les marques de commerce, ainsi que des actifs à long terme, tels que les biens et équipements, qui représentaient 63,8 % des actifs totaux du Groupe. Le Groupe établit certaines estimations et projections en lien avec des analyses de dépréciation pour ces actifs incorporels non courants. Le Groupe contrôle également la valeur comptable de ces actifs pour dépréciation lorsqu'un événement ou une modification dans les circonstances indique que la valeur comptable peut ne pas être recouvrable. Le Groupe enregistre une dépréciation si la valeur comptable de l'actif sous-jacent, du groupe d'actifs ou de l'unité d'exploitation excède sa juste valeur. Pour plus d'informations, se reporter aux notes « Immobilisations incorporelles » et « Dépréciation d'actifs non financiers » des états financiers consolidés de Maisons du Monde S.A. pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 présentés à la Section « États financiers consolidés annuels du Groupe » du présent Document de référence.

**Les modalités de financement du Groupe suite à l'Admission au Marché comportent des clauses restrictives de nature à limiter sa flexibilité opérationnelle, stratégique et financière.**

Les modalités de financement du Groupe suite à l'Admission au Marché contiennent d'importantes clauses restrictives quant au mode d'exploitation du Groupe. Le financement concerné par ces restrictions comprend le prêt long terme et les facilités de crédit renouvelables (se référer à la note 28 de la Section 5.1 "Etats financiers consolidés"). Notamment, sous réserve de certaines exceptions, les modalités de financement du Groupe à l'issue de l'Admission au Marché incluent des restrictions, entre autres, quant à sa capacité à :

- créer ou permettre que subsistent certaines sûretés au regard de ses actifs ;
- vendre, transférer ou autrement aliéner ses actifs ;
- procéder à certaines acquisitions ;
- s'engager dans certaines fusions ou restructurations internes ;
- et modifier la nature générale des activités du Groupe.

De plus, du fait des modalités de financement du Groupe, il se peut que le Groupe soit tenu de se conformer à certaines clauses affirmatives et d'éviter de dépasser certains ratios financiers (se référer à la note 28.1 de la Section 5.1 "Etats financiers consolidés"). Ces clauses peuvent affecter la capacité du Groupe à exercer ses activités et sont susceptibles de l'empêcher de réagir aux conditions de marché ou de saisir les opportunités commerciales qui peuvent se présenter au moment opportun. Si le Groupe ne respecte pas

l'une de ces clauses ou l'une de ces restrictions, il pourrait se trouver en défaut en vertu des accords de financements associés.

En cas de manquement au regard d'un des titres de créance du Groupe qui n'a pas été corrigé ou qui n'a pas fait l'objet d'une renonciation, les titulaires de la dette non remboursée peuvent résilier leur engagement à cet égard et faire en sorte que tous les montants dus dans le cadre de ladite dette deviennent exigibles immédiatement, ce qui, à son tour, pourrait entraîner la défaillance croisée ou la déchéance du terme d'autres titres de créance du Groupe. Dans de telles circonstances, il se peut que les actifs et la trésorerie ne suffisent pas pour procéder au remboursement intégral de cette dette et des autres dettes du Groupe en cas de déchéance du terme de certains ou de l'ensemble de ces instruments financiers, ce qui pourrait mettre le Groupe en faillite ou en liquidation.

**La Société est une holding qui n'exerce, en propre, aucune activité générant des revenus ; elle dépend ainsi de ses filiales opérationnelles en termes de flux de trésorerie.**

La Société est une holding qui ne dispose d'aucune activité commerciale indépendante ou d'aucun actif important autre que les participations qu'elle détient dans ses filiales. Pour plus d'informations, se reporter à la Section 1.3 « Organigramme simplifié du Groupe » du présent Document de référence. La capacité de la Société à générer des flux de trésorerie afin de remplir ses obligations ou de distribuer des dividendes dépend de l'aptitude de ses filiales opérationnelles à générer des bénéfices et à mettre des fonds à la disposition de cette dernière.

Les flux de trésorerie de la Société proviennent essentiellement du paiement des dividendes, des intérêts et du capital liés aux prêts

intra-groupe émanant de ses filiales. La capacité des filiales opérationnelles de la Société à effectuer de tels paiements dépend de facteurs d'ordre économique, commercial, contractuel, juridique et réglementaire. Toute baisse de rentabilité desdites filiales ou tout autre facteur les empêchant de procéder à de tels paiements pourrait avoir une grave incidence sur la capacité des filiales concernées à rembourser leurs dettes respectives ou à remplir leurs obligations. L'une quelconque de ces problématiques pourrait avoir, à son tour, un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe dans leur ensemble.

**La capacité du Groupe à mobiliser des capitaux dépend en partie de son niveau d'accès aux sources de financement.**

À l'avenir, le Groupe peut chercher à mobiliser des capitaux supplémentaires *via* un financement privé ou public ou d'autres modalités de financement afin de financer sa stratégie d'expansion, de refinancer sa dette ou pour d'autres raisons. Il se peut qu'un tel financement ne soit pas disponible à des conditions acceptables, ou soit indisponible. Les facteurs ci-dessous peuvent accroître les difficultés à obtenir un financement mais cette liste n'est pas exhaustive : une dégradation des conditions économiques mondiales, à travers l'ensemble de l'Europe, ou sur les marchés où le Groupe exerce ses activités au moment d'un tel financement ; la variation des taux d'intérêt ; et une altération de la situation financière ou des résultats d'exploitation du Groupe. À l'avenir, si le Groupe n'était pas en mesure de mobiliser des capitaux afin de répondre à ses besoins de financement, ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation pourraient en pâtir.

## 1.8.5 RISQUES FINANCIERS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

**La lutte contre le changement climatique est un enjeu clé pour le Groupe dont l'engagement porte non seulement sur les impacts de ses activités directes mais sur l'ensemble de la chaîne de valeur.**

Afin d'identifier et de maîtriser les risques liés au changement climatique, le Groupe a formalisé une cartographie de ces risques, engagé une évaluation des émissions de gaz à effet de serre (GES) sur les scopes 1, 2 et 3 (émissions directes et indirectes) et défini des objectifs de réduction de l'intensité carbone de ses activités.

Les risques suivants ont été identifiés :

- impact d'un évènement climatique extrême sur les infrastructures du Groupe ou d'un de ses partenaires ;
- raréfaction des matières premières sous l'effet du changement climatique ;
- hausse du prix de l'énergie ;
- renforcement des exigences réglementaires : performance énergétique, réduction des émissions, taxe carbone, affichage environnemental ;

- évolution de la demande des clients vers des produits bas-carbone.

Afin de maîtriser ces risques, un programme de mesure et de réduction des émissions a été défini avec une première échéance à horizon 2020 : -30% d'intensité carbone des activités en kgCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup>. En 2018, ce programme sera enrichi et complété pour permettre au Groupe de s'engager dans une stratégie bas-carbone compatible avec les objectifs de l'accord de Paris, définis lors de la COP21 : objectifs de réduction des consommations d'énergie, développement des approvisionnements en électricité renouvelable, développement de l'offre de produits éco-conçus, engagement avec les transporteurs, etc.

Pour plus d'information sur l'engagement du Groupe dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre, se reporter au chapitre 2 du présent rapport, section « Emissions de gaz à effet de serre ».



## 1.8.6 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

Le Groupe souscrit une assurance pour couvrir les risques liés à l'exercice normal de ses activités, notamment des polices d'assurance dommages et risques divers d'usage pour le secteur dans lequel le Groupe opère, à des niveaux que le Groupe estime appropriés eu égard à sa taille et aux risques encourus.

L'ensemble des programmes d'assurance du Groupe sont négociés et coordonnés par le Secrétaire Général, qui est responsable de l'identification des risques assurables du Groupe, de l'évaluation de leurs conséquences potentielles pour le Groupe, et de la conception et structuration de programmes d'assurance adéquats à l'aide de courtiers en assurances de premier plan ayant des réseaux internationaux. Le Groupe vise à garantir le maintien d'une couverture adéquate pour toutes ses activités et sites à travers le monde. Le Groupe a établi des procédures de réclamations internes pour chacune de ses polices d'assurance en cas de perte subie par le Groupe. Il examine également de manière périodique sa couverture d'assurance en tenant compte des solutions innovantes de transfert des risques offertes par les marchés de l'assurance afin de s'assurer que les conditions de couverture sont adéquates, que ses franchises et ses primes se situent à des niveaux raisonnables et que son profil de risques reflète les changements résultant d'événements tels que fusions et acquisitions, nouveaux domaines d'activité et développement de nouvelles technologies.

Les programmes d'assurance globaux du Groupe prennent généralement la forme de contrats-cadres applicables aux activités

du Groupe à l'échelle mondiale. Le Groupe souscrit des polices d'assurance locales dérivant de ces programmes cadres pour se conformer aux obligations réglementaires locales en matière d'assurance, telles qu'applicables dans certains pays. Le Groupe n'exploite, ne loue ou ne possède aucune captive d'assurance.

Les principales polices d'assurance du Groupe, souscrites avec des compagnies d'assurance réputées, couvrent les lignes d'expositions suivantes :

- assurance responsabilité civile générale commerciale couvrant la responsabilité générale des personnes morales et la responsabilité du produit ;
- assurance dommages et interruption d'activités ;
- assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants ;
- assurance tous risques contre les vols ; et
- assurance transport et maritime.

Les polices d'assurance du Groupe contiennent des exclusions, des plafonds et des franchises susceptibles de l'exposer à des conséquences défavorables en cas d'événement significatif ou d'actions en justice intentées contre lui. En outre, le Groupe peut être tenu d'indemniser des tiers en cas de dommages non couverts par ses polices d'assurance ou encourir des dépenses importantes qui pourraient ne pas être couvertes, ou de manière insuffisante, en vertu de ses polices d'assurance.





# Responsabilité de l'entreprise

## 2

<b>2.1</b>	<b>Engageons-nous ! Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise</b>	<b>70</b>	<b>2.5</b>	<b>S'engager en passionné</b>	<b>98</b>
2.1.1	Présentation de la stratégie RSE	70	2.5.1	La politique RH de Maisons du Monde	98
2.1.2	Gouvernance RSE et organisation	73	2.5.2	Santé-Sécurité des employés	104
2.1.3	Engagement avec les parties prenantes	74	2.5.3	Formation	105
2.1.4	Performance extra-financière et périmètre de reporting	76	2.5.4	S'engager en faveur de la diversité et du handicap	107
<b>2.2</b>	<b>Acheter en partenaire</b>	<b>77</b>	2.5.5	L'ambition de Maisons du Monde en matière de mécénat	108
2.2.1	Gestion durable des ressources	77	2.5.6	Favoriser l'engagement des collaborateurs	110
2.2.2	Impacts sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement & plan de vigilance	79	<b>2.6</b>	<b>Note méthodologique du reporting extra-financier</b>	<b>111</b>
2.2.3	Santé - Sécurité des clients – substances chimiques	81	2.6.1	Indicateurs environnementaux	111
<b>2.3</b>	<b>Concevoir en visionnaire</b>	<b>82</b>	2.6.2	Indicateurs RH	112
2.3.1	Écoconception	82	<b>2.7</b>	<b>Rapport du Commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion</b>	<b>113</b>
2.3.2	Gestion de la fin de vie des produits	82			
2.3.3	Promotion de l'offre, information des consommateurs	83			
<b>2.4</b>	<b>Commercer en citoyen</b>	<b>85</b>			
2.4.1	Gestion des déchets et économie circulaire	85			
2.4.2	Consommation d'énergie et recours aux énergies renouvelables	88			
2.4.3	Émissions de gaz à effet de serre	92			
2.4.4	Achats généraux	94			
2.4.5	Autres enjeux environnementaux	96			
2.4.6	Accessibilité des points de vente	97			
2.4.7	Éthique des affaires et lutte contre la corruption	97			

# 2.1 Engageons-nous ! Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise

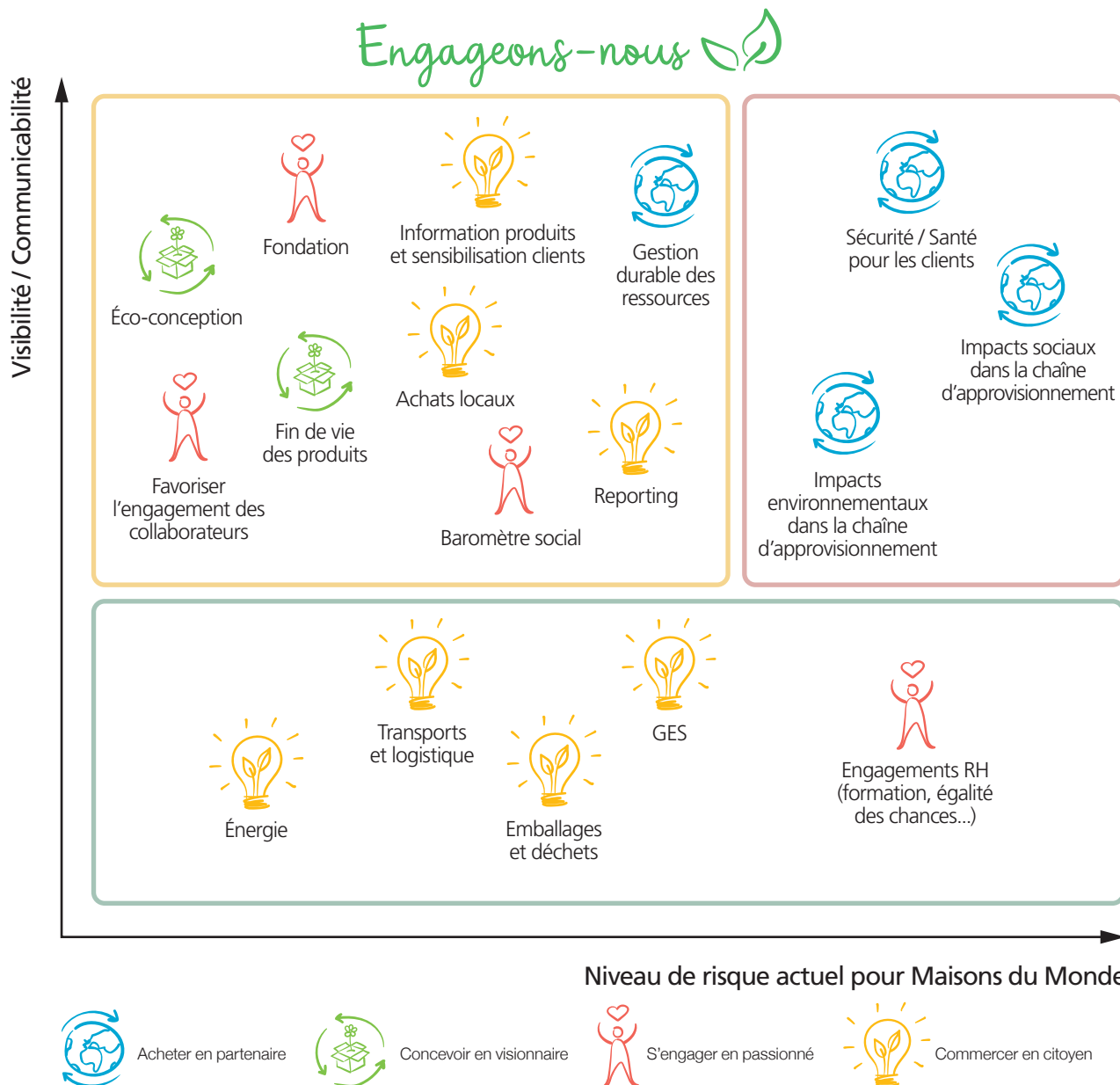
## 2.1.1 PRÉSENTATION DE LA STRATÉGIE RSE

### Matérialité et risques RSE

Quand on fabrique et distribue d'aussi jolis produits, on se sent forcément responsable de leurs impacts tout au long de leur cycle de vie. C'est cette responsabilité qui est à l'origine de l'engagement RSE du Groupe Maisons du Monde. Conscient de son rôle à jouer en tant que créateur et distributeur, le Groupe a structuré sa stratégie de développement durable pour concilier la vision business et les convictions des équipes. La stratégie

« Engageons-nous ! » transforme ainsi les métiers du Groupe pour prendre en compte l'ensemble des enjeux de responsabilité sociétale.

La vision de ces enjeux prioritaires a été formalisée sur la base d'une revue documentaire, d'une analyse des risques et opportunités ainsi que d'interviews menées auprès d'une quinzaine de cadres dirigeants du Groupe avec l'aide du cabinet de conseil Synergence.





L'essence du programme « Engageons-nous ! » porte la concertation avec l'ensemble des parties prenantes pour co-construire les feuilles de route et créer les conditions favorables à la transformation des métiers : collaborateurs, fournisseurs, clients, ONG sont associés.

La stratégie du Groupe s'articule ainsi autour de 4 piliers pour couvrir l'ensemble des enjeux et risques prioritaires identifiés :

- **Acheter en partenaire** : gestion durable des ressources, impacts sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement, santé et sécurité des clients ;
- **Concevoir en visionnaire** : éco-conception, information produits et sensibilisation des clients, fin de vie des produits ;
- **Commercer en citoyen** : énergie, gaz à effet de serre (GES), déchets et emballages, transport et logistique, achats locaux ;
- **S'engager en passionné** : engagements RH, baromètre social, fondation et engagement des collaborateurs.

En 2017, et pour anticiper les évolutions relatives aux obligations de reporting extra-financier liées à la déclaration de performance extra-financière, le Groupe Maisons du Monde a approfondi cette

vision par une analyse de risques extra-financiers. Les enjeux RSE ont ainsi été intégrés à la cartographie des risques existante par un travail conjoint de la Direction RSE et de la Direction du Contrôle interne. Les risques principaux ont été analysés au regard de leur probabilité et de l'ampleur des impacts potentiels (juridique/légal, image/réputation, financier/stratégique).

L'analyse de ces risques pour chacune des catégories d'informations extra-financières requises dans la déclaration de performance extra-financière (conséquences sociales et environnementales de l'activité, respect des droits de l'Homme, lutte contre la corruption) permet au Groupe de s'assurer que la stratégie « Engageons-nous ! » couvre, par des politiques adaptées et procédures de diligence raisonnable, l'ensemble des enjeux, risques et opportunités RSE pertinents au regard du modèle d'affaires de Maisons du Monde.

Le tableau ci-dessous présente de manière simplifiée les principaux risques extra-financiers identifiés et renvoie vers les chapitres correspondants du présent rapport détaillant les politiques mises en place, leurs résultats et les indicateurs clés de performance.

Risque identifié	Paragraphe concerné
Non-conformité des produits avec la réglementation REACH ou avec les exigences volontaires Maisons du Monde	2.2.3
Non-conformité avec les exigences légales relatives aux importations de bois (RBUE)	2.2.1
Dénonciation impact social ou environnemental lié au sourcing des matières premières	2.2.1
Non-respect des exigences sociales chez un fournisseur, non-conformité majeure ou incident grave	2.2.2

### Notre plan d'actions « Ambitions 2020 »

En 2017, la stratégie RSE du Groupe s'est enrichie d'objectifs chiffrés à horizon 2020, partagés par tous les métiers du Groupe. Ces objectifs permettent d'inscrire le progrès dans l'organisation de notre activité et de faire de la RSE un levier de croissance et de différenciation.

L'ensemble des contributeurs aux différents piliers de la stratégie RSE du Groupe ont travaillé à la définition de ces objectifs et des feuilles de route qui les accompagnent. Communiqués pour la première fois dans notre rapport volontaire « Engageons-nous ! » publié en avril 2017, ces objectifs sont repris dans le tableau ci-dessous et tout au long du chapitre pour rendre compte de l'impact des actions mises en place et de leur contribution à l'atteinte de ces « Ambitions 2020 ».

### Acheter en partenaire

- 100 % de nos fournisseurs signataires du code de conduite
- 100 % de nos fournisseurs stratégiques audités sur des critères sociaux, tous les deux ans
- 100 % des chefs de produit formés sur les achats responsables
- 100 % de nos fournisseurs de meubles indiens engagés dans notre programme de traçabilité avec l'organisation TFT
- Systematiser le recours à des bois issus de forêts gérées durablement selon les standards FSC®/PEFC™
- 100 % des fournisseurs signataires du cahier des charges substances
- Substituer par anticipation des substances problématiques non réglementées

### Concevoir en visionnaire

- Développer de manière continue l'offre responsable : bois certifié, bois recyclé, produits éco-conçus
- 10 produits emblématiques éco-conçus commercialisés
- Développer des partenariats renforcés avec des structures de l'économie sociale et solidaire pour offrir une deuxième vie aux produits

### Commercer en citoyen

- 90 % de nos sites effectuent le tri sélectif des déchets
- 70 % des déchets triés et valorisés
- 25 % de réduction de notre intensité énergétique
- 30 % de réduction de notre intensité carbone
- Optimiser la gestion de nos emballages, des fournisseurs aux clients

### S'engager en passionné

- 100 % de nos managers sont formés au management de proximité
- 100 % des nouveaux managers bénéficient d'un parcours de formation dédié
- 100 % de nos managers connaissent et sont signataires de la charte du management Maisons du Monde
- 65 % des Directeurs de magasin et des managers logistiques sont issus de la promotion interne
- 10 millions de dons clients grâce à l'ARRONDI en caisse pour soutenir des associations soutenues par la Fondation Maisons du Monde
- Tous les deux ans, une enquête collaborateur est réalisée, les résultats et plans d'actions sont partagés
- 1 000 collaborateurs ont participé à des activités de solidarité

## Contribution aux ODD

Acteur d'un commerce plus responsable, le Groupe Maisons du Monde contribue à son échelle par sa stratégie RSE aux objectifs de développement durable (ODD), portés par les Nations Unies. Parmi les dix-sept ODD, les activités et l'engagement du Groupe contribuent à neuf objectifs.

Ainsi, le développement continu de l'offre responsable contribue aux objectifs suivants :

- **ODD 8 – travail décent et croissance économique** par l'accompagnement de nos fournisseurs, principalement en Asie, pour renforcer les droits des travailleurs et garantir le respect des conventions fondamentales de l'OIT ;
- **ODD 12 – consommation et production responsables** en développant une offre de produits plus respectueuse de l'environnement, moins consommatrice de ressources naturelles et visible de nos clients ;
- **ODD 15 – vie terrestre** par le renforcement de la traçabilité des matières premières utilisées dans nos produits – notamment le bois – pour garantir la gestion responsable des forêts et la préservation de la biodiversité.

Au-delà des produits, les opérations du Groupe contribuent également aux ODD :

- **ODD 5 – égalité entre les sexes** par la promotion d'une politique de ressources humaines luttant contre les discriminations et pour l'égalité professionnelle ;

- **ODD 7 – énergie propre et d'un coût abordable** par le déploiement d'actions d'efficacité énergétique dans les magasins et entrepôts et par le recours à une électricité d'origine renouvelable ;
- **ODD 13 – mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques** en développant une stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre tout au long du cycle de vie des produits.

Enfin, l'engagement sociétal du Groupe, par la politique de mécénat de l'enseigne et l'action de la Fondation permettent de contribuer à d'autres objectifs :

- **ODD 4 – éducation de qualité** grâce au soutien de l'enseigne à des associations de protection de l'enfance et des familles en difficulté comme la Croix Rouge Française ou la Fondation Apprentis d'Auteuil ;
- **ODD 10 – inégalités réduites** par le soutien à des acteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'insertion par l'activité économique pour offrir à tous l'accès à un travail décent ;
- **ODD 17 – partenariats pour la réalisation des objectifs** en dialoguant avec les parties prenantes et en construisant systématiquement la démarche de progrès avec l'ensemble des partenaires : fournisseurs, transporteurs, partenaires associatifs, clients et collaborateurs.

## 2.1.2 GOUVERNANCE RSE ET ORGANISATION

La Direction RSE de Maisons du Monde est directement rattachée au Directeur général, Gilles Petit, preuve de l'engagement du Groupe. L'ensemble des orientations stratégiques sont proposées et validées de manière régulière par un Comité RSE dédié, réunissant sept membres du Comité exécutif ainsi que la Direction de la Communication (Directeur général, Directeur Distrimag, DG Marque, DG Réseau, DRH, DG web, Directeur administratif et financier). Ce comité, réuni trois fois en 2017, est l'occasion de balayer l'ensemble des enjeux, de rendre compte des progrès et de mobiliser l'ensemble des fonctions du Groupe, toutes contributrices de l'atteinte des objectifs 2020.

Au-delà du Comité exécutif, l'engagement RSE est intégré aux échanges du Conseil d'administration et une présentation de la stratégie « Engageons-nous ! » a été réalisée en décembre 2017 à l'ensemble des administrateurs.

Enfin, le pilotage des actions RSE est aujourd'hui déployé au sein des différents métiers du Groupe qui contribuent au déploiement de la démarche.

- **Directions technique, achats généraux et transport :** performance environnementale, énergie et déchets de nos activités de transport et développement du point de vente responsable par l'engagement des équipes en magasins.
- **Directions Achats :** relations fournisseurs et intégration des impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement. En 2017, une cellule achats responsables a été structurée et rattachée à la Direction Achats.
- **Direction RH :** santé et sécurité des collaborateurs, employabilité et bien-être au travail, création des conditions de l'engagement des collaborateurs.
- **Direction Réseau :** déploiement de la stratégie RSE sur le point de vente et invitation des clients dans la démarche. L'engagement du réseau, essentiel dans le déploiement de la stratégie du Groupe, s'est renforcé en 2017 par l'expérimentation d'un réseau de référents RSE en magasin. Ce réseau permet d'inviter les clients du Groupe dans la démarche par la promotion de l'offre responsable de l'enseigne et de construire des points de vente toujours plus responsables.
- **Filiales logistique (Distrimag, Distri-Traction, Distri-Meubles) et de production (Mekong furniture) :** adaptation et déploiement de l'engagement RSE localement en fonction de leur activité.

### COMITÉ RSE

Valide les grandes orientations et objectifs

Alloue les moyens et ressources

Impulse la démarche en étant sponsor du projet

### DIRECTION RSE

Pilote la stratégie RSE

Mobilise les ressources internes et externes

Coordonne la mise en œuvre des plans d'actions

Gère le reporting

Porte la démarche de développement durable en interne et en externe

### DIRECTIONS MÉTIERS

### 2.1.3 ENGAGEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES

Par son programme RSE « Engageons-nous ! », le Groupe Maisons du Monde souhaite créer les conditions favorables pour que chacun puisse faire sa part. La mobilisation et le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes sur ces enjeux sont donc indispensables à la réussite de la stratégie d'engagement du Groupe.

Les principales parties prenantes du Groupe sont schématisées ci-dessous.

Sphère sociale	<b>Collaborateurs</b>
Sphère financière	<b>Actionnaires Analystes</b>
Sphère économique	<b>Clients Clients professionnels Fournisseurs, Sous-traitants</b>
Sphère publique	<b>Citoyens Associations professionnelles ONGs Régulateurs et collectivités</b>

Pour construire, diffuser et enrichir sa stratégie RSE, le Groupe dialogue au quotidien avec ses parties prenantes *via* les canaux suivants :

#### Collaborateurs et partenaires sociaux

Diffuser la RSE dans les différents métiers du Groupe, favoriser l'engagement de tous et mobiliser les équipes pour contribuer à l'atteinte des objectifs 2020 est un élément clé de la stratégie du Groupe.

Au-delà des métiers directement impliqués dans le déploiement de la stratégie « Engageons-nous ! » (voir section 2.1.2), la diffusion de l'engagement du Groupe auprès des équipes passe par différents outils mis en place par Maisons du Monde :

- Deux modules d'e-learning ont été co-construits par la Direction de la Formation et la RSE pour sensibiliser les équipes et les former sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Ces modules présentent ce qu'est le développement durable, valorisent les engagements auprès des parties prenantes et expliquent que chacun peut être acteur au quotidien, notamment en créant du lien avec le client en donnant du sens à l'acte d'achat en magasins Maisons du Monde. Déployé à l'ensemble des collaborateurs siège et réseau, 74 % des collaborateurs du réseau et des sites administratifs présents au 31 décembre 2017 ont réalisé cet e-learning.
- Un programme de référents RSE en magasin pour déployer la politique du Groupe sur le terrain et auprès des clients. Ce réseau d'ambassadeurs est également un outil de remontée d'information et de dialogue entre la Direction RSE et les collaborateurs pour enrichir les plans d'actions. Expérimenté en 2017 dans 28 magasins français et au siège du Groupe, ce programme sera déployé à l'ensemble du réseau d'ici à 2020.

- Les outils de communication interne que sont l'Intranet du Groupe ou le journal interne, diffusé à l'ensemble des collaborateurs présentent l'ensemble des actualités RSE tout au long de l'année. Quant au rapport RSE volontaire « Engageons-nous ! », il est distribué à l'ensemble des collaborateurs du siège et des magasins. Enfin, le site corporate du Groupe Maisons du Monde ([www.corporate.maisonsdumonde.com](http://www.corporate.maisonsdumonde.com)) présente également une section dédiée à l'engagement du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe Maisons du Monde a fait le choix de favoriser l'engagement des collaborateurs depuis 2011 par le déploiement d'un programme de solidarité qui donne à tous l'opportunité de s'engager. En 2017 ce programme s'est enrichi *via* la création de deux nouveaux dispositifs : le congé solidaire individuel, organisé avec l'association Planète Urgence et la journée solidaire. Ces dispositifs complémentaires du programme emblématique de congé solidaire collectif sont présentés plus en détail dans la section 2.5.6 du présent Document de référence.

Enfin, le dialogue avec les collaborateurs du Groupe a pris une dimension supplémentaire en 2017 avec la réalisation de l'enquête collaborateur « Your voice » auprès de l'ensemble des salariés du réseau, des sites administratifs et de l'activité logistique. 77 % des collaborateurs ont répondu à l'enquête en 2017 et des plans d'actions sont déployés pour répondre aux attentes des collaborateurs (voir section 2.5.1).

#### Clients

Le dialogue et la satisfaction des clients sont au cœur de la préoccupation de tous les métiers du Groupe. Dialoguer avec nos clients pour répondre à leurs attentes et les « inviter dans notre démarche RSE » passe aujourd'hui par deux principaux canaux : la Direction de la Relation Client et la communication omnicanale sur les enjeux RSE, en magasin, sur le web et dans les catalogues du Groupe.

La Direction de la Relation Client est composée de 170 personnes, située sur notre siège social à Vertou ainsi qu'à Londres, 6 langues y sont traitées (français, italien, allemand, espagnol, anglais et néerlandais) pour plus de 1 million de contacts entrants traités par an.

Deux programmes de satisfaction client sont actuellement utilisés :

- un observatoire client qui analyse l'ensemble des retours clients quel que soit le canal utilisé (téléphone, mail, chat) afin d'améliorer la satisfaction client et les processus internes ;
- la Voix du Client : un programme pour mesurer la satisfaction client à chaque étape de son parcours d'achat, par des questionnaires NPS sur la vente en magasin et sur le web, la livraison gratuite en magasin et la prestation de livraison à domicile.

Ces différents outils répondent à l'enjeu de Maisons du Monde de positionner le client au cœur de l'expérience en se plaçant au plus près de ses attentes et en améliorant ses services grâce à la détection précise de dysfonctionnements et leur remédiation.



Plus spécifiquement sur les enjeux de RSE, les équipes de la Direction de la Relation Client sont formées pour répondre aux clients et font remonter aux experts concernés (Direction RSE, équipes normes, substances, achats responsables) les demandes des clients en cas de besoin.

En 2017, le dispositif La Voix du Client a été déployé post expérience en magasin, livraison ou suite à une commande web pour suivre au mieux la satisfaction des clients de la marque et améliorer les services du Groupe. Également, une équipe dédiée au service client s'est installée à Londres pour répondre au mieux aux questions des clients des magasins ou sites du Groupe sur la zone Royaume-Uni, Allemagne, Belgique et Pays-Bas.

Maisons du Monde est également une marque très active sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Google+ et YouTube) où sa communauté ne cesse de croître. À travers cette présence, l'enseigne a souhaité se rapprocher de ses clients et de ses futurs clients potentiels pour leur répondre et plus largement pour animer la communauté qui aime la marque et ses produits. La marque Maisons du Monde est suivie par plus 1,3 million de personnes sur Facebook au 31 décembre 2017 et plus d'un million d'abonnés sur Instagram. Le blog Maisons du Monde et les partenariats avec des blogueuses déco/lifestyle renforcent également cette présence.

D'autre part, la communication sur les enjeux RSE auprès du client est aujourd'hui adaptée au modèle omnicanal du Groupe Maisons du Monde.

- La promotion de l'offre responsable de produits développée par le Groupe est harmonisée entre le site e-commerce, les magasins et les catalogues grâce à la création et à la communication de logos visuels décrivant les différents critères de durabilité, renforcée par la présence des référents RSE en magasin ;
- L'engagement global RSE de la marque, les actualités et événements sont communiqués en fonction des publics ciblés sur le site e-commerce, le site corporate, sur les réseaux sociaux ou dans les newsletters clients et s'intègrent dans les prises de parole de la marque Maisons du Monde ;
- Le déploiement de l'ARRONDI en caisse, dans l'ensemble des magasins français depuis mars 2017, complète enfin cette « invitation des clients dans la démarche RSE » et offre aux clients la possibilité de participer et de s'engager en soutenant des associations sélectionnées par la Fondation Maisons du Monde. En 2016, ce sont plus de 3 300 000 dons qui ont été réalisés par les clients des magasins de l'enseigne (voir section 2.5.5).

## Clients professionnels

Depuis plus de 5 ans maintenant, Maisons du Monde met à disposition des clients professionnels, une équipe BtoB afin de les accompagner étroitement dans leurs projets d'ouverture ou de rénovation d'espaces. Ce service d'une dizaine de collaborateurs possède une connaissance approfondie de l'aménagement indoor et outdoor et sait proposer des solutions appropriées pour chaque espace en fonction des priorités du chantier, de sa singularité mais aussi de ses contraintes. Depuis l'assistance concernant le choix des produits jusqu'à leur mise en place, Maisons du Monde Pro conseille les décideurs pour optimiser prestations, budgets et délais.

## Fournisseurs

L'ensemble des fournisseurs du Groupe Maisons du Monde sont embarqués dans la démarche de responsabilité du Groupe et sont invités par les équipes de la Direction des Achats à engager une démarche de progrès sur les enjeux RSE identifiés (conditions sociales, matières premières, substances chimiques). Ce dialogue constant est détaillé en section 2.2. « Acheter en partenaire » du présent Document de référence.

## Actionnaires et investisseurs

L'engagement RSE du Groupe Maisons du Monde fait partie intégrante de la communication auprès des investisseurs et analystes. La performance ESG (Environnement, Social, Gouvernance) du Groupe est régulièrement évaluée et la Direction RSE et la Direction financière travaillent conjointement pour communiquer de manière transparente auprès des analystes.

Ce dialogue et cette communication transparente avec les analystes et investisseurs ont permis au Groupe Maisons du Monde d'intégrer en 2017 l'indice Gaïa Index, construit par Ethifinance et qui regroupe 70 sociétés cotées à Paris.

Par ailleurs, le Groupe Maisons du Monde a obtenu la note de B pour sa première réponse au questionnaire CDP.

Pour plus d'informations, se reporter à la section 8.3.1 « Relations avec les investisseurs » du présent Document de référence.

## Associations professionnelles et ONG

La construction de la stratégie RSE du Groupe et son enrichissement en continu ne peut se faire sans un dialogue ouvert avec des partenaires externes, ONG, associations et autres enseignes de distribution.

Ainsi, Maisons du Monde travaille avec des ONG partenaires sur différents sujets.

- Le programme de traçabilité du bois (voir la section 2.2.1 du présent Document de référence) en Inde a été développé et est opéré avec le TFT depuis 2010 et Maisons du Monde est également membre du FSC France.
- Concernant les sujets de conditions sociales dans notre chaîne d'approvisionnement, le Groupe soutient également l'ONG internationale Ressources Humaines sans frontières (RHFSF). Présente en Chine, en Inde et aux États-Unis, cette ONG, créée en 2006, œuvre pour promouvoir le respect des droits de l'Homme au travail dans toute la chaîne de sous-traitance dans le respect de l'environnement et des communautés.
- Concernant les enjeux de deuxième vie des produits, le Groupe travaille étroitement avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire comme le réseau Emmaüs France ou certaines ressourceries pour inciter les clients à donner une 2<sup>e</sup> vie à leurs anciens produits par la réparation, le relooking ou le don (voir la section 2.3.2 du présent Document de référence).
- Maisons du Monde a également rejoint en 2017 le club des Ambassadeurs de la Solidarité climatique. Ce mouvement, initié par l'association GERES, vise à fédérer des acteurs publics et privés autour d'actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre dans les pays industrialisés tout en

soutenant un développement socio-économique bas carbone dans les pays les moins avancés.

- Enfin, Maisons du Monde soutient des ONG à travers sa politique de mécénat, via l'enseigne ou la Fondation Maisons du Monde (voir la section 2.5.5 du présent Document de référence). Le Groupe est également membre du 1 % for the Planet qui regroupe les entreprises philanthropes qui font le choix de reverser 1 % de leur CA aux bénéficiaires d'associations environnementales. Adhérent depuis 2013, Maisons du Monde participe sur le périmètre du chiffre d'affaires généré par les produits en bois tracé, bois recyclé et éco-conçus identifiables par le logo « 1 % for the planet ».

Par ailleurs, le Groupe dialogue avec d'autres enseignes de distribution afin d'améliorer les pratiques du secteur. Ainsi, le Groupe est adhérent et membre actif du Club Génération

responsable qui réunit les entreprises de la distribution organisées en réseau. Maisons du Monde a signé en 2015 la Convention volontaire des enseignes du commerce organisé et maintient depuis sa performance niveau 2 du label Enseigne responsable, après une évaluation réalisée par le certificateur SGS. En 2017, le Groupe a également été récompensé par le Club Génération responsable de deux R-Awards pour les premiers Trophées Maisons du Monde de la création durable et pour le succès de l'ARRONDI en caisse déployé dans tous les magasins français.

Enfin, le Groupe a rejoint en 2017, l'Initiative Clause sociale (ICS), qui regroupe 37 enseignes membres. L'ICS promeut un commerce responsable en travaillant sur la responsabilité sociale des fournisseurs des enseignes du commerce et de la distribution, en import de produits en provenance de pays à risque.

## 2.1.4 PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le suivi des indicateurs de performance RSE du Groupe est réalisé par la Direction RSE, en lien avec les contributeurs métiers, responsables de l'avancement des feuilles de route définies dans le cadre des « Ambitions 2020 ». Les principaux indicateurs sont présentés dans les paragraphes suivants au regard des objectifs de chacun des piliers de la stratégie « Engageons-nous ! » Il est à noter que ces indicateurs couvrent, sauf mention contraire, l'ensemble des activités du Groupe et sont présentés de la manière suivante :

- **Réseau et sites administratifs** : impact des activités des magasins du Groupe (hors franchisés) en France et à l'international et de l'ensemble des sites administratifs du siège de Maisons du Monde en France ;

- **Logistique** : impact des activités des filiales Distrimag, Distri-Meubles et Distri-Traction, incluant les entrepôts logistiques et la flotte de véhicule assurant la traction entre le port de Fos sur Mer et les entrepôts ou une l'activité de distribution en propre ;
- **Production** : impact des activités des usines de Mekong Furniture, au Vietnam qui regroupent trois unités de production de meubles sur deux sites.

Plus d'information sur l'organisation de reporting sont présentées dans la section 2.6 « note méthodologique » du présent Document de référence.

## 2.2 Acheter en partenaire

### 2.2.1 GESTION DURABLE DES RESSOURCES

#### Ambitions 2020

100 % de nos fournisseurs stratégiques de meubles indiens engagés dans notre programme de traçabilité avec l'organisation TFT  
Systématiser le recours à des bois issus de forêts gérées durablement selon les standards FSC®/PEFC™

La gestion des risques environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement est au cœur des préoccupations de Maisons du Monde. Le Groupe ne cesse de renforcer sa démarche d'achats responsables selon plusieurs niveaux d'exigence : en commençant par le contexte réglementaire, puis en abordant des enjeux différenciants permettant de réduire les risques et de créer de la valeur pour les clients.

C'est ainsi qu'en 2017 une feuille de route « Gestion responsable des ressources naturelles » a été formalisée. Au-delà des standards minimums, Maisons du Monde s'est fixé des objectifs à l'horizon 2020 concernant le programme de traçabilité et le recours systématique à des bois issus de forêts gérées durablement, selon les standards FSC® ou PEFC™.

Pour les matières hors bois, Maisons du Monde a formalisé un plan d'action qui lui permettra de fixer des objectifs concrets. Ce plan d'action prévoit de cartographier l'ensemble des chaînes d'approvisionnement du Groupe, d'évaluer leur impact sur les ressources naturelles, de définir les exigences minimums pour l'ensemble des matières premières et de les intégrer dans la politique d'achats de l'enseigne, en lien avec la mise en place du plan de vigilance.

#### Notre engagement pour un bois durable

Matériau très présent dans les collections de Maisons du Monde et dont le commerce est fortement réglementé, la ressource en bois demeure prioritaire dans la démarche d'achats responsables du Groupe. Le choix des essences de bois et la vérification des provenances en amont sont donc clés et intégrés dès le développement de nouveaux produits.

#### Suivi de conformité réglementaire

Aucune essence reconnue menacée par les inventaires de l'UICN (l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature) ne fait l'objet d'approvisionnement de la part Maisons du Monde. Il en est de même des essences listées dans l'annexe I de la convention de Washington (CITES). Pour les essences listées en annexes II et III de la convention, les approvisionnements se font conformément aux règles d'importation définies par cette même convention.

Aussi, dès lors qu'un produit est intégré au circuit de distribution de Maisons du Monde, il devient sujet au Règlement Bois de l'Union européenne (RBUE). Maisons du Monde a formalisé dès 2013 une procédure de Diligence Raisonnée qui lui permet de s'assurer de la légalité des bois utilisés et de se conformer aux exigences de ce règlement. Cette procédure s'appuie sur le suivi strict des trois étapes :

- la collecte d'informations sur les origines du bois, ainsi que des documents prouvant sa légalité ;
- l'analyse du risque d'illégalité ;
- la mise en œuvre des procédures d'atténuation du risque.

#### Offre de produits en bois responsable

Au-delà du contexte réglementaire, et dans le cadre de sa feuille de route « Gestion responsable des ressources naturelles », Maisons du Monde cherche à augmenter de manière continue le nombre de produits faisant l'objet d'une démarche environnementale. Pour cela le Groupe a défini plusieurs axes qui constituent aujourd'hui l'offre de produits en bois responsable des catalogues Maisons du Monde :

- **Produits en bois recyclé** : L'utilisation du bois recyclé, provenant du démantèlement de parquets ou d'anciennes maisons permet de créer de nouveaux produits au style unique tout en évitant une nouvelle ponction sur les ressources forestières. En 2017, 140 références sont en bois recyclé, soit environ 6 % des meubles en bois commercialisés par l'enseigne.
- **Produits en bois certifié** : Maisons du Monde cherche en permanence à augmenter le nombre de références certifiées FSC® et PEFC™. Ces deux labels sont le meilleur moyen de garantir la gestion durable de la ressource en bois. Les bois issus de forêts certifiées répondent aux standards de la gestion responsable qui s'appuient sur la préservation de la biodiversité, le renouvellement de la ressource et le respect de critères sociaux pour les populations qui en dépendent. En 2017, le nombre de références certifiées FSC® est passé de 620 à 657, soit une augmentation de 6 %. La baisse du nombre de références certifiées PEFC™ en 2017 s'explique quant à elle par la réduction de l'offre de canapés, majoritairement fabriqués en pin français certifié PEFC™.

- Produits en bois tracé :** À défaut de pouvoir s'approvisionner en bois certifié FSC® ou PEFC™ en Inde étant donné l'inexistence de l'offre, Maisons du Monde a mis en place son propre système de traçabilité en partenariat avec une organisation non gouvernementale, le TFT (The Forest Trust). Implanté chez les principaux fournisseurs indiens du Groupe, ce système permet de tracer le bois jusqu'à son origine et de s'assurer de sa coupe légale. Une fois toute la chaîne d'approvisionnement audité par le TFT, le produit se voit apposer un QR Code qui raconte aux clients de l'enseigne son histoire, de la forêt d'origine jusqu'au lieu de vente, en précisant la date d'audit. En 2017, trois nouveaux fournisseurs ont été inclus dans le programme qui compte désormais treize fournisseurs indiens, représentant 84 % du volume d'achat des meubles en bois fabriqués dans ce pays. 92 % des fournisseurs stratégiques indiens sont désormais inclus dans ce programme. Ces fournisseurs sont alors engagés à rendre leurs chaînes d'approvisionnement plus transparentes et à augmenter progressivement le nombre de produits tracés. Ainsi, 32 700 meubles identifiés par des QR Codes ont été expédiés contre 28 507 en 2016, soit une progression de 14 %.

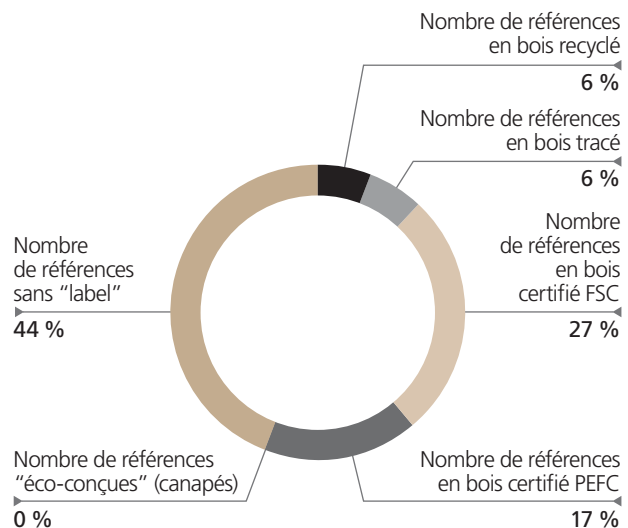
Par ailleurs, Maisons du Monde a intégré en 2017 ses exigences minimums en matière de gestion responsable du matériau bois dans le cahier des charges envoyé à l'ensemble des fournisseurs de meubles.

#### NOMBRE DE RÉFÉRENCES MEUBLES RÉPONDANT À UN CRITÈRE DE DURABILITÉ

	2017	2016
Bois tracé	135	134
Bois recyclé	140	151
Bois certifié FSC®	657	620
Bois certifié PEFC™	424 <sup>(1)</sup>	679
Produit « éco-conçu »	6	-
<b>Part des références meubles en bois</b>	<b>56 %</b>	<b>56 %</b>

À fin 2017, 56 % de l'offre de meubles en bois répond à un critère de durabilité – bois recyclé, bois certifié, bois tracé – soit 1 362 références représentant 49 % du CA achat de la catégorie <sup>(2)</sup>, contre 45 % à fin 2016.

#### PART DES RÉFÉRENCES MEUBLES RÉPONDANT À UN CRITÈRE DE DURABILITÉ



#### Autres matières premières

Dans le cadre de sa feuille de route et de sa cartographie des risques associés, Maisons du Monde a identifié le cuir comme étant le deuxième matériau prioritaire, après le bois. Le cuir est en effet une matière issue d'une filière animale complexe aux multiples co-produits et dont les enjeux dépassent les problématiques environnementales. Ces enjeux incluent les sujets de bien-être animal, de déforestation liée à l'élevage, d'impact environnemental du tannage des peaux, d'utilisation de substances chimiques ou encore de conditions sociales à chaque étape de la production. Afin de mieux prendre en compte ces enjeux, Maisons du Monde a adhéré au Leather Working Group. Ce Groupe de travail réunit l'ensemble des parties prenantes dans le but d'élaborer un standard commun, permettant de réduire les impacts environnementaux et d'assurer la sécurité chimique des produits en cuir.

Maisons du Monde a lancé en septembre 2017 un projet de cartographie et d'analyse des risques RSE de ses approvisionnements en cuir avec un cabinet de conseil spécialisé dans le sourcing responsable des matières premières. Six fournisseurs, représentant 85 % du volume d'achat des produits en cuir, ont été sélectionnés pour être inclus dans le projet. Ce programme permettra d'interroger les fournisseurs directs de Maisons du Monde ainsi que leurs tanneries afin de remonter les chaînes d'approvisionnement jusqu'aux régions d'abattage. Une fois la cartographie des risques réalisée, Maisons du Monde définira les prochaines actions à mettre en place afin de réduire les risques identifiés.

(1) Le nombre de références certifiées PEFC™ n'intègre pas les six références éco-conçues, également en bois certifié PEFC™.

(2) CA achat des références meubles contenant du bois des catalogues 2017.



## 2.2.2 IMPACTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT & PLAN DE VIGILANCE

### Ambitions 2020

- 100 % de nos fournisseurs signataires du code de conduite
- 100 % de nos fournisseurs stratégiques audités sur des critères sociaux, tous les deux ans
- 100 % des chefs de produit formés sur les achats responsables

La gestion des risques liés aux conditions de travail chez les fournisseurs du Groupe constitue un axe prioritaire de travail. Chez Maisons du Monde, ce travail est adapté aux typologies de fournisseurs, en trois niveaux d'engagement distincts concernant :

- **Les usines en propre** : Usine de production Mekong Furniture au Vietnam ou opérées en joint-venture (Chine) avec des objectifs de certification au standard SA 8000.
- **Les fournisseurs stratégiques** : Ces fournisseurs, dont la liste est mise à jour chaque année, couvrent les 2/3 des volumes d'achats par activité (meuble et décoration) dans les pays d'Asie et d'Europe de l'Est. Le Groupe a défini différents mécanismes de contrôle et de suivi pour accompagner les progrès de ces fournisseurs. 100 % de ces fournisseurs devront être audités sur des critères sociaux tous les deux ans, d'ici 2020.
- **L'ensemble des fournisseurs** du Groupe qui s'engagent au respect des exigences de Maisons du Monde par la signature du Code de conduite.

### Le Code de conduite fournisseurs

Reprenant l'ensemble des exigences relatives à la conformité sociale attendue vis-à-vis de ses fournisseurs, notamment le respect des conventions fondamentales de l'OIT, le Code de conduite de Maisons du Monde est envoyé directement par les acheteurs.

En 2017, 442 fournisseurs l'ont signé, ce qui représente environ 34 % des fournisseurs du Groupe en nombre, et 74 % des volumes d'achat.

### PART DES FOURNISSEURS SIGNATAIRES DU CODE DE CONDUITE

	2017	2016
Fournisseurs meubles	86 %	86 %
Fournisseurs décoration	26 %	9 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>34 %</b>	<b>22 %</b>

Désireux de faire évoluer son Code de conduite pour accompagner le progrès des fournisseurs, Maisons du Monde a formalisé une nouvelle version en 2017. Cette dernière vient ajouter les modalités de contrôle de la performance sociale de ses

fournisseurs ainsi qu'une liste de questions critiques pour lesquelles le Groupe a décidé d'enclencher une procédure plus rigoureuse. Une nouvelle adresse e-mail destinée aux lanceurs d'alerte y a également été ajoutée. Cette nouvelle version du Code de conduite a d'ores et déjà été envoyée aux fournisseurs « meubles » concernés par de nouveaux développements, en annexe du cahier des charges produit. En 2017, ce sont 82 fournisseurs qui sont signataires de cette nouvelle version.

### THÈMES TRAITÉS DANS LE CODE DE CONDUITE

1. Travail des enfants
2. Travail forcé
3. Discrimination
4. Temps de travail
5. Rémunération
6. Liberté d'association
7. Santé et sécurité
8. Environnement
9. Sous-traitants et traçabilité
10. Système de management et transparence

### L'accompagnement des fournisseurs stratégiques

Afin de s'assurer que les fournisseurs stratégiques aient toutes les clés en main pour attendre le niveau de performance sociale attendu, le Groupe a mis en place plusieurs mécanismes d'accompagnement et de contrôle, notamment à travers différentes méthodologies d'audit.

### Audits sociaux

- **Audits d'accompagnement** : Maisons du Monde travaille en partenariat avec le cabinet de conseil MindUp consulting depuis 2016 pour réaliser des audits d'accompagnement. Mélangeant à la fois l'évaluation et le conseil, ces audits permettent au fournisseur de comprendre la logique d'une telle démarche, de bénéficier de solutions pragmatiques et d'obtenir un plan d'action correctif totalement personnalisé et progressif adapté à sa situation. Les fournisseurs audités sont sélectionnés par les acheteurs en fonction de leur maturité et de leur performance dans d'autres domaines comme la qualité. Par ailleurs, ces audits d'accompagnement sont également conduits en interne selon la même méthodologie, par une collaboratrice de l'équipe achats responsables ayant validé une formation SA8000 de niveau 1. En 2017, 19 audits d'accompagnement ont été conduits en Chine et en Inde, dont 13 chez des fournisseurs de meuble.

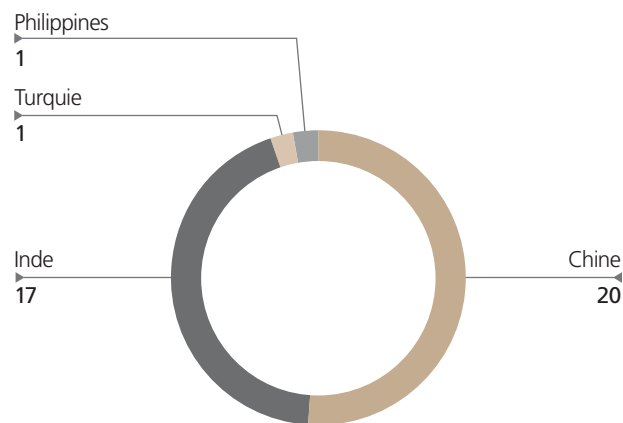
- **Audits Initiative Clause sociale :** Afin d'atteindre l'objectif fixé de 100 % des fournisseurs stratégiques audités sur des critères sociaux tous les 2 ans en 2020, Maisons du Monde a rejoint en juin 2017, l'Initiative Clause Sociale (ICS). Cette initiative regroupe 37 enseignes de la distribution pour promouvoir un Code de conduite reconnu, des règles de suivi et une méthodologie d'audit partagées. Maisons du Monde a souhaité tester cette initiative chez 16 fournisseurs stratégiques, en priorisant les fournisseurs déjà audités lors des deux dernières années sur un référentiel reconnu (BSCI, SMETA, ICS ou audit MDM) afin de tirer un bilan de leur performance au regard du Code de conduite ICS.
- **Audits Code de conduite :** Enfin, pour certains fournisseurs jamais audités par Maisons du Monde, des audits dits « à scoring » sur la base du Code de conduite ont été maintenus en 2017. Quatre fournisseurs stratégiques ont ainsi été audités selon cette méthodologie.

À fin 2017, 59 fournisseurs stratégiques ont fait l'objet d'un audit social lors des deux dernières années, représentant 39 % du CA achat réalisé avec les fournisseurs stratégiques du Groupe.

#### FOURNISSEURS STRATÉGIQUES AUDITÉS DANS L'ANNÉE

	2017	2016
Nombre de fournisseurs stratégiques audités dans l'année	39	28
Part de fournisseurs stratégiques audités au cours des deux derniers exercices	37 %	-

#### RÉPARTITION DES AUDITS SOCIAUX PAR PAYS



#### Diagnostics et formation

La confiance entre Maisons du Monde et ses fournisseurs est essentielle pour maintenir des relations commerciales durables et c'est pour cela que le Groupe souhaite dépasser la simple logique d'audits et intégrer d'autres outils d'accompagnement des progrès.

- **Diagnostics santé-sécurité :** En complément des audits, huit fournisseurs faisant l'objet d'un suivi sur la traçabilité des bois utilisés ont bénéficié d'un diagnostic de leurs pratiques santé/sécurité par les auditeurs du TFT Inde en 2017. Ces diagnostics trimestriels ont pour objectif de fournir aux fournisseurs un relevé précis de leur conformité sur 20 indicateurs ainsi qu'un rétro-planning sur la mise en place d'éventuelles actions correctives. Cette démarche permet de sensibiliser et faire progresser les usines des fournisseurs du Groupe d'une part et de faire monter en compétences les équipes indiennes de l'ONG TFT sur les enjeux de santé-sécurité.
- **Formation inter-fournisseurs :** Le 16 novembre 2017, Maisons du Monde et le TFT Inde ont co-animé une session de formation à destination des fournisseurs stratégiques indiens. L'objectif de cette initiative est de présenter les exigences de Maisons du Monde en matière de responsabilité sociale et les moyens mis à leur disposition pour les accompagner dans l'amélioration continue de leurs pratiques. Lors de cette journée, 33 fournisseurs indiens ont pu découvrir l'actualité de Maisons du Monde, sa stratégie RSE achats ainsi que la nouvelle version du Code de conduite fournisseurs. Puis, deux ateliers sur les problématiques sociales les plus récurrentes – santé-sécurité et heures de travail – ont été organisés en petits groupes et pour finir, quatre fournisseurs historiques ont témoigné sur leur retour d'expérience, leurs bonnes pratiques et leurs challenges. Par ailleurs, la présence de la Directrice achat meuble, d'une chef de produit déco et des « expatriés qualité meuble », a apporté un poids supplémentaire à cette formation en rappelant l'importance de la Responsabilité sociale dans la relation commerciale. Une journée similaire sera organisée en Chine en 2018.
- **Formation des acheteurs :** La formation terrain est primordiale pour permettre aux équipes achats de Maisons du Monde de bien comprendre les enjeux. Cette formation consiste à participer à un audit d'accompagnement, en prenant part à la réunion d'introduction, la visite de l'usine et aux entretiens sans témoin avec certains ouvriers. Par la suite, le chef de produit fait une restitution à son acheteur, et envoie lorsque la situation le requiert lui-même le plan d'action correctif. Au 31 décembre 2017, 86 % des chefs de produits meuble ont été formés à l'audit social, et 43 % des chefs de produit décoration.

Enfin, Maisons du Monde est signataire du Pacte mondial depuis 2011 et partenaire du fonds de dotation RHSF sur la prévention des risques liés au travail forcé depuis 2014.

## 2.2.3 SANTÉ - SÉCURITÉ DES CLIENTS – SUBSTANCES CHIMIQUES

Dans une dynamique de constante amélioration de la sécurité de ses produits, Maisons du Monde a mis en place des objectifs pour réduire l'« empreinte chimique » de ses produits à l'horizon 2020, au-delà des exigences réglementaires.

### Ambitions 2020

100 % des fournisseurs signataires du cahier des charges substances

Substituer par anticipation des substances problématiques non réglementées

### Un cahier des charges substances plus strict que la réglementation

D'ici 2020, la totalité des fournisseurs sera signataire du cahier des charges substances Maisons du Monde, la signature permettant de valider la commande. Le cahier des charges substances recense l'ensemble des exigences que doivent respecter les produits. Mis à jour annuellement, le cahier des charges prend non seulement en compte les réglementations applicables dans chaque pays de destination, mais intègre également des exigences supplémentaires propres à Maisons du Monde. À fin 2017, 96 % des fournisseurs ont signé ce cahier des charges.

S'inscrivant dans la même logique d'amélioration de l'empreinte chimique le Groupe travaille en effet à la suppression et à la substitution de certaines substances considérées comme problématiques dans les produits et est vigilant aux émissions de composés organiques volatils (COV) non réglementées. Une feuille de route détaillée précise l'ensemble des substances concernées (Alkylphenol Ethoxylates (APEO), le plomb, les phtalates reprotoxiques, composés fluorés problématiques) et les catégories de produits prioritaires (meubles gamme junior, gamme bougies et senteurs).

Enfin, Maisons du Monde travaille à l'introduction d'une liste de substances également interdites dans les process de fabrication (Manufacturing restricted substances list -MRSL). La mise en place d'un tel système de surveillance des produits chimiques utilisés à toutes les étapes de production, même si elles sont absentes du produit fini, permet d'assurer une meilleure protection des travailleurs et de l'environnement.

### La réglementation REACH

Le Parlement européen et le conseil de l'Union européenne ont adopté en 2006 la réglementation REACH (Enregistrement, Évaluation, Autorisation et Restrictions des substances chimiques). Cette réglementation encadre la fabrication, l'importation et l'utilisation des substances en Europe. Les utilisations les plus problématiques sont soumises à restriction et les substances les plus préoccupantes doivent être tracées dans les produits. Les produits Maisons du Monde respectent ces restrictions et la Société va plus loin que la réglementation en interdisant également les substances les plus préoccupantes (« liste candidate » des substances extrêmement préoccupantes).

Le service « conformité produit » réalise également une veille sur les autres réglementations et les publications liées à la sécurité chimique des produits, qu'elles émanent des autorités ou d'ONG, afin d'encadrer tous les risques chimiques existants et maintenir un cahier des charges exigeant.

### Une politique de contrôle ambitieuse

Pour vérifier le respect du cahier des charges, des campagnes de tests sont pilotées sur les nouvelles collections. À chaque développement d'un nouveau catalogue, Maisons du Monde réalise une revue de collection pour déterminer les articles et les fournisseurs les plus à risques et pour définir un programme de test. Les tests sont réalisés sur les zones de production pendant la fabrication des articles, par des laboratoires tiers mandatés par Maisons du Monde. Le laboratoire est chargé de prélever l'article à tester sur la ligne de production puis de procéder à son analyse, selon le planning de test défini par le Groupe sur la base des risques produit. En 2017, plus de 1 200 tests ont été réalisés, contre 1 000 en 2016.

Il est à noter qu'en amont des tests et afin d'accompagner les fournisseurs dans leur connaissance des risques plus de 300 recommandations ciblées ont été envoyées sur l'exercice 2017. Enfin, en 2018, un travail spécifique sera conduit sur les substances fluorées et les composés organiques volatils (COV), dans les meubles de la gamme junior.

## 2.3 Concevoir en visionnaire

En complément des actions menées pour transformer l'offre produit bois par de la certification FSC® ou PEFC™ et de la traçabilité des matières utilisées, Maisons du Monde s'engage sur une démarche permettant de réduire l'impact environnemental des produits sur l'ensemble de leur cycle de vie. Ainsi le Groupe travaille sur des bonnes pratiques d'écoconception en interne et participe à la diffusion des pratiques auprès des talents de demain. Enfin, Maisons du Monde met en place des programmes et partenariats permettant de donner une seconde vie aux produits ou de les orienter vers les filières de traitement adaptées.

### 2.3.1 ÉCOCONCEPTION

#### Le programme d'écoconception

Lancée en 2010, la démarche d'écoconception du Groupe est un levier de transformation pour une offre plus responsable. En interne, le programme vise à sensibiliser les équipes de style et achats aux enjeux environnementaux tout au long du cycle de vie du produit afin de les intégrer dès la conception du produit.

Deux modèles de canapés, Roma et Milano, soit 6 références sont aujourd'hui labélisés et identifiés comme produits « éco-conçus » dans nos catalogues. Ces canapés, développés par nos équipes en partenariat avec un fournisseur français intègrent différents critères qui permettent de réduire l'impact environnemental du produit tout au long de son cycle de vie. Ces références « éco-conçues » viennent compléter l'offre responsable de l'enseigne.

En 2017, un nouveau canapé éco-conçu a été développé par les équipes de Maisons du Monde. Ce canapé, « Life », sera intégré au catalogue 2018 et la prise en compte de ces enjeux dès sa conception permet de réduire de manière significative son impact environnemental :

- sa structure en bois, certifié PEFC™, a été allégée pour réduire l'utilisation de matière et l'impact du transport ;
- la mousse de rembourrage est issue d'une filière française de recyclage de matelas et de sommiers ;
- le textile est constitué de polyester et de coton recyclé issu de chutes de production.

### 2.3.2 GESTION DE LA FIN DE VIE DES PRODUITS

Réduire l'impact environnemental des produits tout au long de leur cycle de vie implique pour le Groupe Maisons du Monde une responsabilité concernant leur fin de vie. Au-delà de l'orientation vers des filières de valorisation des déchets d'ameublement, le Groupe cherche à encourager autant que possible la prolongation de la durée de vie des produits distribués.

#### Ambitions 2020

Développer de manière continue l'offre responsable : bois certifié, bois recyclé, produits éco-conçus

10 produits emblématiques éco-conçus commercialisés

Développer des partenariats renforcés avec des structures de l'économie sociale et solidaire pour offrir une deuxième vie aux produits

#### Les Trophées Maisons du Monde de la création durable

Maisons du Monde souhaite également diffuser les bonnes pratiques d'éco-conception auprès des étudiants et a lancé en 2017 la première édition des Trophées de la Création durable. Ces trophées, créés en partenariat avec Eco-mobilier, l'association FSC® France, le cabinet de conseil EVEA, l'Ademe et la Fondation pour la Nature et l'Homme sont ouverts aux étudiants ou jeunes diplômés d'école de design qui sont invités à concevoir un meuble ou un article de décoration éco-conçu.

54 dossiers ont été soumis en 2017 au jury, composé d'experts de l'éco-conception et des équipes achat et style de Maisons du Monde qui ont désigné les lauréats. Les produits lauréats des catégories « meubles » et « décoration » ont ensuite été développés par nos équipes en lien avec les étudiants afin de développer des prototypes répondant aux exigences qualité Maisons du Monde et à l'ensemble des normes en vigueur. Ces deux produits seront commercialisés sur le site e-commerce de l'enseigne à partir de mars 2018. Ces trophées permettent de démontrer qu'il est possible de concilier style et écoconception et engagent le changement de comportement par la sensibilisation des designers de demain.

La deuxième édition du concours a été lancée en novembre 2017 et le jury se réunira au premier trimestre 2018 pour désigner les projets lauréats.

Grâce aux efforts des équipes, c'est ainsi trois nouveaux produits développés en 2017 qui seront commercialisés dès mars 2018.

#### Gestion des produits déclassés

Concernant le traitement des produits « déclassés », issus des retours clients ou abîmés à réception, le Groupe Maisons du Monde cherche à privilégier les solutions de réparation et de don à des associations avant envoi vers des filières de traitement et valorisation.



Les entrepôts de Saint Martin de Crau (13) sont donc équipés d'une ébénisterie qui répare les produits pour les remettre à neuf. Cette réparation permet de réintégrer les produits en stock. L'ébénisterie emploie environ 30 personnes au sein de nos entrepôts logistiques et traite pour réparation 125 produits par jour en moyenne.

Pour les produits qui ne peuvent pas être réparés dans notre ébénisterie, des partenariats ont été noués avec des associations pour permettre de leur donner une deuxième vie. Ces associations peuvent alors rénover, réparer ou relooker les produits donnés et en faire bénéficier leurs populations bénéficiaires en mêlant économie circulaire et mission sociale. Ainsi, le Groupe travaille en partenariat avec deux établissements de la Croix Rouge Insertion qui sont bénéficiaires de donations. Certains produits déclassés sont également donnés à l'association Emmaüs Défi, à Paris, où les dons de produits déclassés alimentent le bric-à-brac solidaire ou le programme « Banque solidaire de l'Équipement » qui permet à des personnes en situation de précarité accédant à un premier logement pérenne d'aménager leur logement à petit prix.

### ASSOCIATIONS PARTENAIRES

---

Emmaüs Arles  
Emmaüs Défi, Paris  
Croix Rouge Insertion  
Ressourcerie Declic 13  
Réseau Emmaüs

---

Enfin, les produits qui ne peuvent ni être réparés, ni valorisés par une association sont dirigés vers les filières de traitement les plus adaptées pour maximiser leur recyclage grâce à la collecte réalisée par l'éco-organisme Eco-mobilier. Les informations relatives aux volumes envoyés pour valorisation dans ces filières sont présentées à la section 2.4.1 du présent Document de référence.

### Inviter les clients à donner une deuxième vie aux produits

Au-delà des produits déclassés dans les circuits logistiques, la gestion de la fin de vie des produits des clients est un enjeu important de responsabilité pour le Groupe Maisons du Monde. Le Groupe ne propose pas aujourd'hui de solution généralisée de reprise des anciens produits des clients mais a fait le choix de présenter aux clients des solutions permettant de prolonger la durée de vie des produits par la réparation, le *relooking* ou *via* d'autres canaux de réemploi, notamment de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Pour engager ses clients dans une démarche d'économie circulaire et solidaire en renforçant ses partenariats avec des structures de l'ESS, Maisons du Monde a lancé en 2017 le programme « Donner, Relooker ! » autour de la seconde vie des produits par :

- l'information des clients sur les solutions de réemploi solidaires ou de recyclage les plus proches de chez eux en magasin ou sur les fiches produits de notre site web ;
- l'expérimentation d'une offre de reprise d'anciens meubles en partenariat avec la Ressourcerie de l'île à Nantes grâce à laquelle les clients des magasins nantais qui en font la demande se voient reprendre leur ancien mobilier, directement par l'association, lors de la livraison ;
- deux journées événementielles organisées en septembre 2017 à Nantes et à Paris en partenariat avec la Ressourcerie de l'île et Emmaüs Défi alliant déco, économie circulaire et solidarité. Au programme : ateliers de relooking de meubles « déclassés » et valorisation des compétences des structures partenaires et des clients autour des solutions de réemploi créatives, au cœur de la mission de l'enseigne Maisons du Monde « Let's Create ! ». Ces événements permettent de mobiliser et de sensibiliser largement les clients de l'enseigne à travers le relais de ces journées sur les réseaux sociaux : en 2017 la story Instagram relayant l'évènement a été vue plus de 2 millions de fois.

## 2.3.3 PROMOTION DE L'OFFRE, INFORMATION DES CONSOMMATEURS

### Rendre visible l'offre responsable

Promouvoir une offre de produits toujours plus responsable aux clients fait partie de l'engagement de l'enseigne. Les équipes achats sont donc mobilisées pour faire croître chaque année la part de produits répondant à des critères de durabilité dans les catalogues du Groupe et ce autour de deux axes principaux :

- la conception et la distribution de produits éco-conçus (voir la section 2.3.1 du présent Document de référence) ;
- le recours systématique à des bois issus de sources responsables (certification forestière FSC® ou PEFC™, programme de traçabilité avec le TFT, bois recyclé).

Les produits répondant à au moins un de ces critères sont inclus dans l'offre de produits responsables qui couvre aujourd'hui 56 % de l'offre de meubles en bois de Maisons du Monde (en nombre de références). Cette offre a vocation à croître chaque année en intégrant des nouveaux matériaux et nouvelles problématiques. Les travaux en cours sur la traçabilité du cuir ou sur la labélisation

Oeko-Tex pour le textile permettront en 2018 d'élargir l'offre de produits répondant à des critères de durabilité présentée aux clients de l'enseigne.

Par ailleurs, Maisons du Monde est membre depuis 2013 du 1 % For the Planet et reverse 1 % du chiffre d'affaires des produits en bois tracé, bois recyclé ou éco-conçus à des associations environnementales *via* la Fondation Maisons du Monde. Sur l'exercice clos le 31 décembre 2017, ces produits ont généré des ventes de 40,8 millions d'euros.

En 2017, Maisons du Monde a fait évoluer les outils de communication autour de son offre de produits responsables afin de la rendre plus visible auprès des clients de l'enseigne. Cette évolution comprend :

- la suppression du logo « Une Envie d'Eco », remplacé par des pictogrammes dédiés aux différents axes de l'offre responsable : bois recyclé, bois tracé, produit éco-conçu, logos des organismes certificateurs. Ces pictogrammes, plus

simples, facilitent la lecture et sont adaptés à la charte graphique de la communication du Groupe ;

- la visibilité des produits concernés en magasin et sur le web grâce à la mise en avant des nouveaux pictogrammes directement sur les PLV et dans les fiches produits web ;
- la mise en ligne sur le site « corporate » du Groupe Maisons du Monde, accessible à tous les clients *via* un lien sur la page d'accueil du site e-commerce, d'informations sur l'engagement de l'enseigne ;
- la mise en avant de cette offre dans des newsletters clients dédiées de manière régulière.

## 2.4 Commercer en citoyen

### Politique environnementale du Groupe

Les activités du Groupe, à travers les activités de production, de logistique et de distribution, en magasins ou en ligne, génèrent un impact environnemental qui occupe une place centrale dans la responsabilité d'entreprise de Maisons du Monde. Pleinement conscient de l'impact de ses activités, le Groupe s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue sur les enjeux identifiés comme prioritaires : la gestion des déchets, les consommations d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre et l'impact environnemental de ses achats généraux. Des objectifs de performance environnementale ont ainsi été formalisés dans le cadre du plan Ambitions 2020 et sont pilotés par la Direction technique du Groupe, la Direction des Achats généraux et les Directions des filiales de logistique et de production.

Au 31 décembre 2017, Maisons du Monde opérait les sites suivants :

Allemagne	Magasins	9
Belgique	Magasins	22
Espagne	Magasins	20
	Magasins	212
France	Plateformes Distrimag	13
	Agences de distribution Distri-Meubles	6
Italie	Magasins	42
Luxembourg	Magasins	2
Suisse	Magasins	6
Vietnam	Usine de production	1

Dans les magasins, pour soutenir l'atteinte de ces objectifs, un réseau de référents RSE a été expérimenté en 2017 sur 28 magasins français pilotes. Ce réseau a pour objectif de déployer en magasin des actions de réduction de l'impact environnemental de l'activité via la mise à disposition de fiches actions mais également de sensibiliser en interne et en externe aux enjeux du développement durable. Une plateforme web leur permet de suivre des indicateurs environnementaux au niveau du point de vente, favorise les échanges et la remontée de bonnes pratiques.

Les informations présentées dans les paragraphes suivants présentent l'impact environnemental du Groupe en séparant les activités du réseau de magasins Maisons du Monde, des sites administratifs, de l'activité de logistique (Distrimag) et de l'usine de production de Mekong Furniture située au Vietnam.

### 2.4.1 GESTION DES DÉCHETS ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

#### Ambitions 2020

90 % de nos sites effectuent le tri sélectif des déchets

70 % des déchets triés et valorisés

La gestion des déchets est un véritable enjeu pour le Groupe qui travaille à la réduction de son empreinte environnementale. Réduction des déchets à la source, optimisation des emballages, tri sélectif en magasin et dans nos activités de logistique et de production pour garantir une meilleure valorisation, seconde vie des produits, le Groupe s'engage à toutes les étapes du cycle de vie pour réduire les déchets de ses activités et de ses clients.

La mise en place du tri pour s'assurer de la valorisation des déchets est une des clés pour agir, dans les usines, les entrepôts, comme dans les magasins du Groupe et ces objectifs sont inscrits dans notre programme Ambitions 2020. Pour atteindre ces objectifs, les équipes des achats généraux sont notamment chargées d'optimiser le tri en magasin, d'identifier continuellement des nouvelles filières de valorisation et de nouer des partenariats innovants. Quant aux équipes logistique et production, elles sont en charge d'optimiser le tri sur les différents sites et travaillent sur nos approvisionnements pour réduire les déchets à la source.

#### VOLUME DE DÉCHETS PRODUITS – GROUPE (HORS MEKONG)

tonnes de déchets	2017	2016
Réseau	9 416	8 732
Sites administratifs	46	30
Logistique – Distrimag	6 741	5 747
<b>TOTAL GROUPE (HORS MEKONG)</b>	<b>16 203</b>	<b>14 509</b>
<b>Part des déchets triés pour valorisation (%)</b>	<b>59 %</b>	<b>55 %</b>

Les activités du Groupe ont généré en 2017 plus de 16 203 tonnes de déchets répartis entre les différentes activités. Il est à noter que les quantités de déchets générées par l'activité de production ne font pas l'objet d'un suivi exhaustif et ne sont pas consolidées dans le tableau ci-dessus ou dans l'objectif 2020. Les quantités générées pour les principales catégories de déchets dans l'usine de Mekong Furniture sont néanmoins présentées ci-après.

## Réseau

Les magasins du Groupe génèrent des déchets issus principalement des emballages des produits réceptionnés, liés à leur protection lors de leur transport. Le Groupe cherche à optimiser leur gestion en mettant en place, lorsque cela est possible, les équipements permettant leur tri dans les points de vente et en coordonnant leur collecte par des prestataires spécialisés.

Il est à noter que la gestion des déchets des magasins et sites administratifs de Maisons du Monde est centralisée par l'équipe Achats Généraux et la Direction technique du siège pour 72 % des magasins. La gestion des déchets des autres points de vente est directement réalisée par les centres commerciaux et les

informations relatives au tonnage de déchets produits ne sont pas toujours disponibles. Cependant, les équipes de Maisons du Monde travaillent avec les équipes de l'ensemble du parc de magasins et avec les bailleurs dans le cas des centres commerciaux pour s'assurer que les déchets générés sont correctement triés sur place.

En 2017, les magasins et sites administratifs ont généré 9 462 tonnes de déchets dont :

- 3 918 tonnes de cartons ou plastiques envoyés vers des filières de valorisation ;
- 5 544 tonnes de déchets industriels banals (polystyrène, déchets ménagers en mélange...).

## VOLUME DE DÉCHETS PRODUITS – RÉSEAU

tonnes de déchets	Autres déchets	Déchets carton/ plastique triés pour valorisation	Total		
			2017	2016	2015
Magasins	5 527	3 889	9 416	8 732	7 491
Sites administratifs	17	29	46	30	34
<b>TOTAL MAGASINS ET SITES ADMINISTRATIFS</b>	<b>5 544</b>	<b>3 918</b>	<b>9 462</b>	<b>8 762</b>	<b>7 525</b>
<b>Part des déchets triés pour valorisation (%)</b>			<b>41 %</b>	<b>38 %</b>	

L'augmentation de 8 % des volumes entre 2016 et 2017 correspond à la croissance du réseau sur l'année 2017.

Afin de réduire l'impact environnemental de son activité et des flux de déchets générés en magasins, Maisons du Monde travaille en priorité sur le tri des déchets pour garantir leur valorisation. Le Groupe cible les leviers suivants pour optimiser la gestion des déchets en magasin :

- augmentation du nombre de magasins effectuant le tri (mise à disposition du matériel adéquat) ;
- déploiement du tri à d'autres types de déchets (plastique, verre, bois, métal...);
- implication de l'ensemble des collaborateurs (responsabilisation, formation, sensibilisation...);
- prise en compte de la gestion des déchets lors de la recherche ou conception de nouveaux locaux (faisabilité du tri sélectif) ;

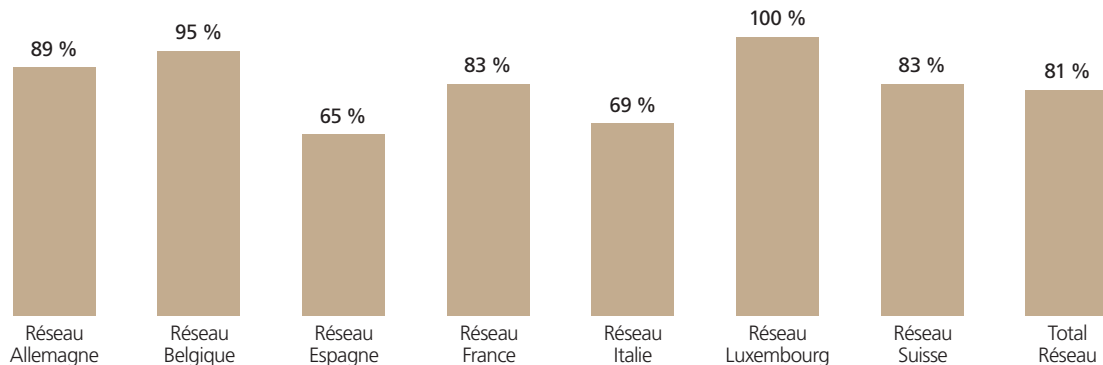
- demande d'informations détaillées auprès des prestataires pour améliorer le suivi des déchets produits et permettre des actions d'optimisation ciblées, régulières et efficaces.

Les efforts de Maisons du Monde en 2017 en matière de gestion des déchets se sont concentrés sur la généralisation du tri carton. À fin 2017, 81 % des magasins effectuaient le tri des déchets contre 77 % en 2016. Cette progression a notamment été soutenue par la mise en place de solutions de tri des déchets dès l'ouverture de magasins : 88 % des magasins ouverts en 2017 effectuent ainsi le tri du carton. Des solutions de tri du plastique en magasin sont en cours de déploiement et, à fin 2017, 90 magasins du réseau effectuent le tri du plastique en plus du tri des cartons.

Cette augmentation du nombre de magasins effectuant le tri des déchets, couplée aux efforts des équipes sur le tri en magasin permet aujourd'hui de trier pour valorisation 41 % des déchets produits en magasin ou sur les sites administratifs.



**PART DES MAGASINS EFFECTUANT LE TRI DU CARTON ET/OU DU PLASTIQUE :**



Par ailleurs, l'objectif de valorisation des déchets implique une connaissance fine des typologies de déchets produites par les magasins du Groupe. Ainsi, un exercice de caractérisation des déchets générés par les magasins de l'enseigne a été réalisé en 2017. Cette analyse, réalisée sur un échantillon de cinq magasins a permis de confirmer la priorité de nos actions dans le tri du carton et du plastique, qui sont les principales typologies de déchets générés. Cette caractérisation a également permis de catégoriser les différentes typologies de déchets plastiques et d'identifier leur potentiel de valorisation ainsi que les éventuels éléments « perturbateurs » qui ne peuvent pas être valorisés. D'après cette analyse, près de 90 % des déchets générés par les magasins du Groupe sont valorisables. Dès début 2018, Maisons du Monde va accélérer le déploiement du tri des déchets plastique à ses magasins français pour s'assurer leur orientation vers des filières de recyclage. De nouvelles consignes de tri, à destination des équipes des magasins seront également déployées pour assurer la qualité du tri réalisé. L'appui de la Direction technique et du réseau de référents RSE renforcera encore la sensibilisation des équipes.

D'autre part, l'augmentation du taux de valorisation des déchets générés en magasin passe également par la réduction des déchets à la source et par la suppression des éléments

d'emballages « non recyclables ». Un groupe de travail a été constitué pour identifier ces éléments et définir en lien avec nos fournisseurs des solutions de remplacement.

Enfin, Maisons du Monde accorde une importance au tri des déchets sur les sites administratifs : le papier, le carton, les piles ou encore les cartouches d'impression sont triés et collectés dans différents contenants adaptés. Des campagnes de communication, des animations à l'occasion de la Semaine européenne de Réduction des Déchets et un affichage dédié sont également mis en place pour sensibiliser les collaborateurs aux bonnes pratiques de tri.

**Logistique**

La gestion des déchets dans les trois entités de l'activité logistique du Groupe (Distrimag, Distri-Meubles et Distri-Traction) implique également la mise en place systématique du tri sélectif sur l'ensemble des bâtiments pour garantir la valorisation des déchets réutilisables ou recyclables. L'activité logistique génère trois flux de déchets principaux : le carton et le plastique issus de l'emballage des produits, les déchets d'éléments d'ameublement (DEA), le bois – principalement des palettes cassées – et les déchets industriels banals (DIB).

En 2017, les entrepôts et les bureaux de la filiale logistique ont généré 6 741 tonnes de déchets répartis de la manière suivante :

**VOLUMES DE DÉCHETS GÉNÉRÉS DISTRIMAG**

tonnes de déchets	Déchets carton/ plastique triés pour valorisation	DEA collectés par Eco mobilier	Déchets bois - palettes	Déchets industriels banals	Ferraille	Déchets dangereux	Total		
							2017	2016	2015
Entrepôts et bureaux	2 284	2 398	797	1 064	192	6	6 741	5 747	4 125

Il est à noter que la hausse du tonnage total de déchets en 2017 (+ 17 %) est liée à la hausse de l'activité des entités logistiques en 2017, liée à la croissance du réseau de magasins et de l'activité e-commerce.

Le tri des déchets dans les entrepôts et bureaux des entités de l'activité de logistique a permis en 2017 d'orienter 84 % des déchets générés par Distrimag vers des filières de recyclage ou de valorisation, contre 80 % en 2016.

Pour optimiser le tri des déchets et leur valorisation potentielle, des caractérisations de bennes ont été réalisées en 2017 par les prestataires et les anomalies de tri sont remontées de manière régulière. Des plans d'actions sont établis sur cette base avec les responsables d'exploitation pour améliorer le tri, notamment par la sensibilisation accrue des équipes ou l'identification d'éléments « perturbateurs » dans les chaînes de tri. Un outil de suivi permet de suivre mensuellement les indicateurs de performance de tri de chacun des bâtiments et les équipes sont régulièrement challengées pour améliorer leur score. En 2017, une formation sur

le tri des déchets a également été donnée aux salariés des entrepôts par le prestataire de collecte des déchets. L'objectif pour l'année 2018 est de généraliser des affichages visuels sur les différents bacs, poubelles, compacteurs et bennes pour sensibiliser encore l'ensemble des équipes à l'importance du tri.

Si le tri est mis en place dans les entrepôts, c'est également le cas pour les déchets de bureaux, qui font l'objet d'un tri spécifique grâce à des bacs de couleurs depuis 2016.

Enfin, les déchets considérés comme dangereux nécessitent un traitement spécifique en raison des risques qu'ils représentent pour l'environnement. Les déchets dangereux générés par la filiale logistique résultent principalement de la réparation des meubles : emballages vides de peintures et vernis, huiles usagées et solvants. Ces déchets sont triés et collectés par l'éco-organisme Chimirec qui fournit des bordereaux de suivi des déchets. Afin d'éviter les passages à vide sur les rotations de compacteurs, un système de télégestion a été mis en place.

### VOLUMES DE DÉCHETS GÉNÉRÉS MEKONG

tonnes de déchets	Déchets carton/ plastique triés pour valorisation	Déchets bois	Déchets industriels banals	Déchets dangereux	Total	
					2017	2016
Usines de production	Non disponible	238,5	4,8	67,6	311	Non disponible

Il est à noter que les volumes de déchets générés par Mekong ne faisaient pas l'objet en 2016 d'un suivi quantitatif consolidé. Les informations présentées ci-dessus sont issues d'estimation

### Production

L'usine de production de Mekong Furniture génère différents types de déchets :

- Des déchets bois et plaquage bois, issus de la transformation des matières premières ou de produits semi-finis. Ces déchets sont collectés par une entreprise externe pour être revalorisés en produits de chauffage industriel.
- Des déchets d'emballages (carton, polystyrène, papiers). Ces déchets ne font pas l'objet de suivi par Mekong. Ils sont donnés à titre gracieux pour revalorisation ou recyclage.
- Des déchets domestiques, produits par les employés. Ceux-ci sont acheminés vers le centre de traitement gouvernemental.
- Des déchets dangereux. Ces déchets sont traités séparément dans le centre de traitement gouvernemental local.

réalisée pour les unités de production de MK1, MK2 et MK3 en 2017. Les tonnages de déchets dangereux générés sont calculés sur la base de pesée.

## 2.4.2 CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET RECOURS AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES

Pour le Groupe Maisons du Monde, l'optimisation de la consommation d'énergie est primordiale et constitue un enjeu environnemental majeur de préservation des ressources et de lutte contre le réchauffement climatique. Qu'il s'agisse des consommations d'énergie indispensables au fonctionnement des activités de production, des magasins et des entrepôts ou des consommations de carburants des véhicules professionnels et des camions des activités logistiques de Distri-Traction et Distri-Meubles, le Groupe engage l'ensemble des équipes dans des efforts de réduction.

### Ambitions 2020

25 % de réduction de notre intensité énergétique

30 % de réduction de notre intensité carbone

riste d'optimisation et de réduction des consommations est engagée par le Groupe dans chacune de ses activités.

### Consommation d'énergie des bâtiments

#### CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS – GROUPE (KWH)

Énergie en kWh	2017	2016	2015
Réseau	62 956 872	59 678 684	54 263 851
Logistique	9 577 905	10 474 018	8 350 864
Production	3 140 280	3 296 050	2 016 624
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>75 675 057</b>	<b>73 448 752</b>	<b>64 631 339</b>

## Réseau

La consommation d'énergie des magasins et sites administratifs du Groupe est principalement liée aux besoins d'éclairage, de chauffage, de climatisation et à la consommation des équipements électriques et électroniques.

### CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS – RÉSEAU (KWH)

Énergie en kWh					Total énergie		
	Electricité	Réseau chaleur	Gaz naturel	Fioul domestique	2017	2016	2015
Magasins	61 396 434	363 086	123 767	64 805	61 948 092	58 318 760	53 681 651
Sites administratifs	814 264	0	119 741	74 775	1 255 436	1 369 924	582 200
<b>TOTAL MAGASINS ET SITES ADMINISTRATIFS</b>	<b>62 210 698</b>	<b>363 086</b>	<b>243 508</b>	<b>139 580</b>	<b>62 956 872</b>	<b>59 678 684</b>	<b>54 263 851</b>
<b>Intensité énergétique (kWh/m<sup>2</sup>)</b>					143	156	-

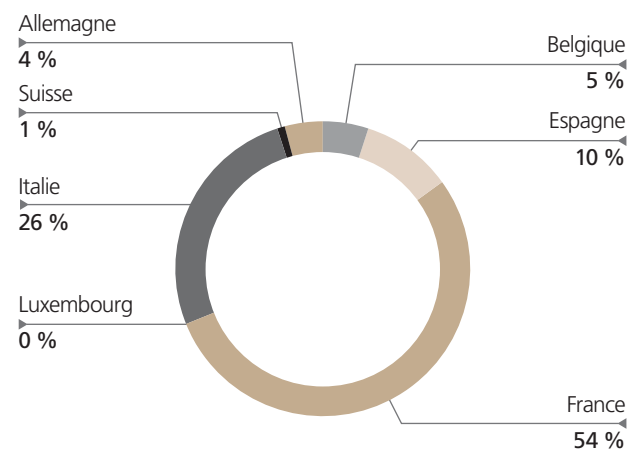
En 2017, la consommation totale d'énergie des bâtiments administratifs et des magasins du réseau Maisons du Monde s'élève à 62 956 872 kWh, soit une hausse de 5 % par rapport à 2016. Cette hausse est principalement due à l'extension du réseau et à l'ouverture de nouveaux magasins en France et en Europe.

Soucieux de réduire les consommations d'énergie, le Groupe déploie une série de mesures visant à améliorer l'efficacité énergétique des sites administratifs et des magasins. L'optimisation des consommations d'énergie fait ainsi partie intégrante des missions des équipes techniques, notamment lors des opérations de maintenance, de rénovation, d'ouverture ou de relocalisation de magasins. Ainsi, en 2017, les principales mesures ont notamment concerné :

- l'amélioration des équipements d'éclairage par l'emploi de technologies basse consommation ; 40 magasins ont été équipés de LED (32 ouvertures et 8 rénovations).
- l'amélioration des systèmes de contrôle et d'automatisation (domotique, détecteurs de présence et de luminosité) ainsi que l'installation de systèmes contact à clé ;
- la modernisation des systèmes de chauffage, climatisation et ventilation associée à un meilleur pilotage ou encore l'installation de RAC (rideaux d'air chaud) thermodynamiques sur certains magasins en France et en Belgique ;

Ces différentes mesures contribuent directement à l'optimisation des sites du Groupe. Ainsi, en 2017, les magasins et sites administratifs du Groupe consomment en moyenne 143 kWh/m<sup>2</sup>, soit une baisse de 8 % par rapport à l'année précédente.

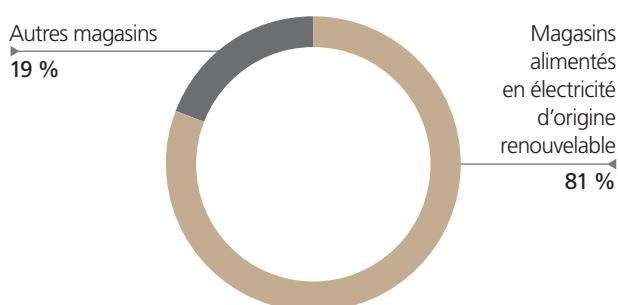
### CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS PAR PAYS



Enfin, la maîtrise de l'impact environnemental des consommations d'énergie passe également par la renégociation des contrats d'approvisionnement et le recours aux énergies renouvelables. Ainsi, le Groupe a fait le choix de favoriser l'électricité renouvelable en France. L'ensemble des sites administratifs et magasins français sont approvisionnés en électricité d'origine renouvelable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017. De même, les 37 magasins italiens bénéficient d'une fourniture en énergie renouvelable depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2017. Cette démarche contribue de manière significative à la réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe.

Ainsi, à fin 2017, 81 % des magasins du réseau Maisons du Monde sont alimentés en électricité renouvelable.

### PART DES MAGASINS ALIMENTÉS EN ÉLECTRICITÉ D'ORIGINE RENOUVELABLE



### Logistique

Les consommations d'énergie des activités de logistique regroupent les consommations de gaz naturel (maintien hors gel des bâtiments), de propane (chariots et autolaveuses) et les consommations d'électricité (éclairage et chargement des batteries des chariots élévateurs). Ces consommations sont suivies mensuellement pour chacun des bâtiments et contrôlées par les équipes des services généraux de Distrimag.

En 2017, la consommation énergétique totale des sites logistiques de Distrimag s'est élevée à 9 577 905 kWh, soit une baisse de 9% par rapport à l'exercice 2016. Cette baisse est principalement due à la baisse des quantités de produits en stock en 2017, qui a permis de ne pas ouvrir l'ensemble des entrepôts sur l'ensemble de l'année.

### CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS - DISTRIMAG (KWH)

Énergie en kWh	Électricité	Gaz naturel et propane	Fioul domestique	Total énergie		
				2017	2016	2015
Entrepôts et bureaux	8 492 027	859 938	225 940	9 577 905	10 474 018	8 350 864
Intensité énergétique (kWh/m <sup>2</sup> )				20	22	-

En 2017, les entrepôts et bureaux des activités de logistique consomment en moyenne 20 kWh/m<sup>2</sup> soit une réduction d'environ 9% de l'intensité énergétique par rapport à 2016.

Les efforts de réduction de ces consommations portent aujourd'hui principalement sur la performance énergétique des bâtiments, notamment le passage en LED des éclairages des bâtiments

Le nouvel entrepôt de 96 000 m<sup>2</sup> ouvert en 2016, est certifié HQE (Haute qualité environnementale) et BREEAM, grâce notamment à la mise en place de détecteurs de présence, à une meilleure isolation et à un suivi plus fin des consommations. Les équipements de détection de présence permettent ainsi de limiter l'éclairage des racks qui ne s'allument qu'au passage des chariots élévateurs.

### Production

Les activités de production de Mekong Furniture nécessitent principalement de l'électricité pour les besoins d'alimentation des machines et équipements, d'éclairage des lignes de production et dans une moindre mesure de climatisation. Des consommations de fioul domestique sont également nécessaires pour le fonctionnement des générateurs en cas de coupure d'électricité.

La consommation totale des usines de production en 2017 s'est élevée à 3 140 280 kWh contre 3 296 050 kWh en 2016. Cette baisse d'environ 5% est principalement liée à la baisse de production des usines sur l'exercice.

L'augmentation significative des consommations entre 2015 et 2016 s'expliquait par la croissance de l'activité en 2016, notamment liée à la montée en puissance de l'unité MK2.

### CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS - MEKONG (KWH)

Énergie en kWh	Électricité	Fioul domestique	Total énergie		
			2017	2016	2015
Usines Mekong	2 982 200	158 080	3 140 280	3 296 050	2 016 624
Intensité énergétique (kWh/heure travaillée)			2,1	1,9	1,9

Il est à noter que pour l'activité de production, le rapport d'intensité énergétique en kWh/m<sup>2</sup> n'est pas pertinent car la consommation d'énergie n'est pas proportionnelle aux surfaces d'exploitation mais à l'activité productive. Ainsi, l'intensité énergétique est suivie en kWh/heure travaillée.

La maîtrise des consommations d'électricité reste un enjeu important et les efforts de réduction de ces consommations portent en priorité sur les actions suivantes :

- L'intégration de critères d'efficacité énergétique des machines et équipements lors des investissements initiaux :

des équipements adéquats et automatiques (auto-dumper par exemple) sont installés sur les lignes de production pour permettre de réduire les consommations d'énergie. Cette recherche d'optimisation a été poursuivie pour l'ouverture de la nouvelle usine en 2017.

- Le déploiement de technologies innovantes pour réduire la consommation d'énergie : sur les réseaux d'éclairage des lignes de production, les néons classiques ont par exemple été remplacés par des LED. Les investissements sur ce poste ont débuté en 2016 et ont été poursuivis en 2017 pour



remplacer systématiquement les luminaires existants sur les lignes de production par des éclairages LED. Des investissements ont été également réalisés pour améliorer la luminosité sur les lignes de production par un abaissement de la hauteur du réseau de luminaires. Ce travail est en cours de réalisation et sera poursuivi en 2018.

- En 2017, deux unités de séchage utilisant la technologie par lumière infrarouge, plus efficace et moins consommatrice en électricité que les systèmes de séchage par soufflage d'air chaud, ont été mises en place sur la ligne de finition de MK2. Cette technologie est aussi utilisée sur MK3. À paramètres

constants, cette technologie permet des économies d'énergie d'environ 25 à 30 %.

- Un pilotage accru des installations pour limiter et détecter les pertes indirectes inutiles comme les fuites d'airs potentielles sur les réseaux et équipements qui peuvent avoir un impact sur la consommation d'électricité des compresseurs. Un suivi des consommations est réalisé de manière hebdomadaire par les équipes de maintenance.

Enfin, il est à noter que l'installation de panneaux photovoltaïques sur le nouveau site de production MK3, pour alimenter les bureaux de l'usine en électricité renouvelable est actuellement à l'étude pour 2018.

## Consommation de carburant des véhicules

### CONSOMMATION DE CARBURANTS DES VÉHICULES PAR ACTIVITÉ

litres de diesel ou d'essence	2017	2016
Véhicules de Société (réseau et logistique)	165 966	169 459
Véhicules de location courte durée (réseau et logistique)	66 824	Non disponible
Logistique- Flotte de camions	1 135 642	969 714
Production - Véhicules de l'usine	4 645	3 465
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>1 373 077</b>	<b>1 142 638</b>

### Réseau et sites administratifs

Maisons du Monde (hors Distrimag) dispose d'une flotte d'environ 90 véhicules de Société en Europe, utilisés principalement pour répondre aux besoins des équipes du réseau. La consommation carburant en 2017 est estimée à 135 491 litres de gazole contre 141 098 en 2016.

Pour réduire son empreinte environnementale, l'objectif du Groupe est d'optimiser cette flotte et d'en réduire le niveau moyen d'émission de CO<sub>2</sub>, tout en améliorant son accessibilité, par l'intégration d'outils de mobilité durable. Ainsi, trois véhicules électriques en autopartage ont été intégrés à la flotte en 2017 pour les salariés des sites administratifs nantais et des places de covoiturage ont été mises en place pour les collaborateurs du siège, visant à limiter l'usage de la voiture individuelle. Un plan de mobilité a également été signé dès 2015 avec Nantes Métropole et des animations pour inciter au covoiturage, à l'usage du vélo ou des transports en commun sont organisés deux fois par an.

Par ailleurs, au-delà de sa flotte de véhicules de Société, le Groupe fait appel à la location de voitures en courte durée dans le cadre des déplacements des collaborateurs Maisons du Monde et Distrimag. Ces déplacements représentent en 2017 une consommation de carburant estimée à 66 824 litres. Les émissions de GES liées à ces dernières consommations de carburant sont comptabilisées dans les émissions de GES dites de « Scope 3 » relatives aux déplacements professionnels des collaborateurs.

### Logistique

L'activité de logistique des entités Distri-Traction et Distri-Meubles contribue de manière significative aux consommations de carburants du Groupe. En effet, une flotte de 63 poids lourds est directement opérée pour acheminer les produits de leur port de livraison aux entrepôts et pour livrer une partie des magasins ou

clients français. Par ailleurs, Distrimag suit également les consommations des véhicules de société.

En 2017, la consommation de carburant s'élève à 1 135 642 litres de gazole pour la flotte de camions et à 30 303 litres pour les véhicules de société.

Afin de réduire ces consommations et l'impact environnemental de l'activité, 100 % des chauffeurs de Distri-Traction et Distri-Meubles ont suivi une formation continue obligatoire à la sécurité (formation et module éco-conduite). Deux conducteurs ont été désignés comme référents éco-conduite et à fin 2017, 50 % du parc de véhicules est équipé d'un système de suivi des chauffeurs sur l'optimisation et la rationalisation de la conduite. L'outil sera déployé à 90 % du parc d'ici à mars 2018.

D'autre part, les choix de technologie peuvent également avoir un impact important. Le renouvellement du parc de véhicules est en cours pour généraliser la norme Euro 6 à l'ensemble des véhicules de traction. Concernant les véhicules légers, le renouvellement d'environ 50 % des véhicules légers des entités de logistiques par des véhicules hybrides ou 100 % électriques est prévu en 2018.

### Production

Au sein des activités de production des usines de Mekong Furniture, les consommations de carburant concernent l'alimentation des véhicules de l'usine (les consommations des chariots élévateurs des usines sont comptabilisées dans les consommations d'énergie des activités de production). Ces consommations s'élèvent à 4 645 litres en 2017. L'augmentation de la consommation de carburant en 2017 par rapport à 2016 (+ 34 %), s'explique par l'utilisation plus régulière des véhicules de Société pour effectuer la navette entre les deux sites de production et la hausse de l'activité liée au *sourcing* et achat en 2017.

## Fluides frigorigènes

Au-delà des consommations d'énergie, les émissions dans l'air de fluides frigorigènes, notamment liées aux fuites des équipements de climatisation, représentent un enjeu important pour les équipes techniques et de maintenance. L'ensemble des interventions par les prestataires de maintenance font l'objet d'un suivi pour quantifier les quantités de gaz injectées dans les installations, les quantités récupérées pour recyclage et donc les quantités émises à l'air.

En 2017, les fuites sont principalement liées aux équipements du réseau et sont mesurées lors des opérations de maintenance.

## ÉMISSIONS DE FLUIDES FRIGORIGÈNES – GROUPE

kg de fluides émis	2017
Réseau – R407C	101
Réseau – R410 A	170
Logistique – R410 A	13

## 2.4.3 ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

### Ambitions 2020

30 % de réduction de notre intensité carbone

### Notre engagement climat

L'engagement du Groupe Maisons du Monde va au-delà des objectifs de réduction des consommations d'énergie et vise à intégrer les enjeux de lutte contre les changements climatiques, des matières premières utilisées au traitement des produits en fin de vie.

En 2017, le Groupe a structuré un premier plan d'action climat qui intègre notamment :

- l'évaluation des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe sur les scopes 1, 2 et 3 ;
- une cartographie des principaux risques et opportunités liés au changement climatique ;
- la définition d'un premier objectif à horizon 2020 de réduction de 30 % de l'intensité carbone (en kgCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup>) des bâtiments des activités de distribution et de logistique comparé à 2016.

Cette première étape structurante a permis au Groupe de répondre pour la première fois en 2017 au questionnaire du CDP et d'obtenir la note de B.

Comme repris à la section 1.8.5. du présent Document de référence, les risques suivants liés au changement climatique ont été identifiés :

Risque identifié	Typologie
Evènement climatique extrême impactant les bâtiments du Groupe ou des fournisseurs (inondations, tempêtes, etc.)	Physique
Raréfaction matières premières : changement climatique dans les zones d'approvisionnement, évolution réglementation (CITES), etc.	Physique
Hausse du prix de l'énergie	Economique
Renforcement des obligations de performance énergétique des bâtiments	Réglementaire
Obligation de réduction des émissions ou mise en place d'une taxe carbone	Réglementaire
Obligation d'affichage environnemental des produits	Réglementaire
Hausse de la demande des clients pour des produits plus responsables	Economique

Le Groupe a également participé en 2017 à l'expérimentation de la méthodologie d'évaluation ACT, établie par l'ADEME et le CDP, destinée à évaluer l'alignement des engagements climatiques des entreprises avec les scénarii 2 °C. Cette première évaluation doit permettre au Groupe Maisons du Monde en 2018 de compléter la stratégie actuelle avec de nouveaux objectifs à horizon de plus long terme afin de formaliser une stratégie climat en ligne avec les objectifs fixés par l'accord de Paris de maintien sous les 2 °C de réchauffement global.

C'est avec cet objectif que le Comité RSE du Groupe a validé en novembre 2017 une nouvelle stratégie bas carbone intégrant des actions de réduction des émissions et la mise en place d'un programme d'*insetting* des émissions par des programmes de reforestation dans la chaîne d'approvisionnement du Groupe. Maisons du Monde a également rejoint en 2017 le club des ambassadeurs de la solidarité

climatique, mouvement initié par le GERES, pour travailler à l'animation du réseau sur les enjeux de lutte contre le changement climatique.

Les paragraphes suivants présentent l'évaluation des principaux postes d'émissions de gaz à effet de serre et les actions de réduction engagées.

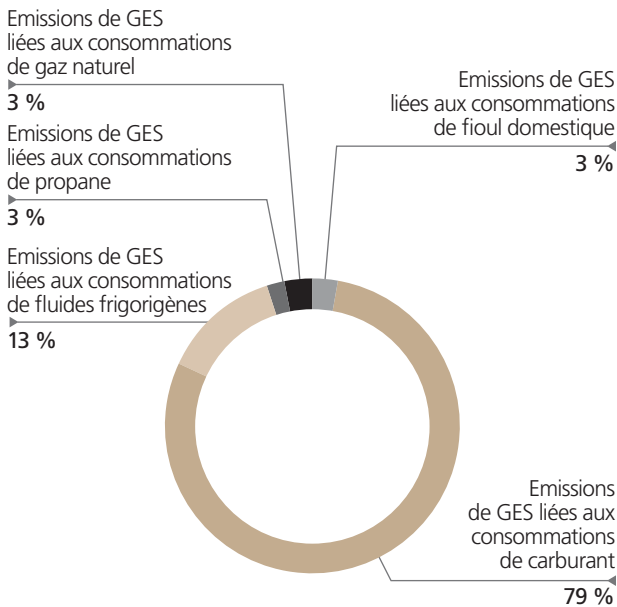
## Scopes 1 & 2 liées aux consommations d'énergie

Concernant les activités directes opérées par le Groupe Maisons du Monde (scope 1 et 2 liées aux consommations d'énergie), les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre (GES) sont liées aux consommations d'électricité des bâtiments, notamment du réseau de magasins.

## ÉMISSIONS DE GES SCOPE 1 & 2 – GROUPE

Émissions en tCO <sub>2</sub> eq	2017	2016
Émissions scope 1	4 142	4 622
Émissions scope 2	9 997	12 043

## RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES – SCOPE 1 PAR SOURCE



Les émissions de Scope 1 sont principalement liées aux consommations de carburant des véhicules, notamment des véhicules de la flotte de camions de Distri-Meubles et Distri-Traction. Il est à noter que les émissions de Scope 1 incluent également les émissions des véhicules de société ou de service, en location longue durée, considérés comme contrôlés par le Groupe Maisons du Monde.

Les émissions de Scope 2, générées par les consommations d'électricité sont quant à elles liées principalement à l'éclairage et aux équipements de CVC (chauffage, ventilation, climatisation) des bâtiments. Pour réduire ces émissions, le Groupe a engagé trois typologies d'actions principales :

- des actions de sensibilisation des collaborateurs aux écogestes et économies d'énergie, notamment via la mise en place du réseau de référents RSE en magasins ;
- un plan de remplacement des éclairages magasins par des LED via l'installation systématique d'éclairages LED lors des nouvelles ouvertures et un plan de remplacement des éclairages sur les magasins existants ;
- la négociation de contrats d'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable.

Les émissions directes (Scope 1&2) de GES du Groupe ont baissé de 15 % en valeur absolue entre 2016 et 2017. Cette baisse des émissions est principalement liée à l'alimentation en électricité d'origine renouvelable de l'ensemble des sites du Groupe en France depuis le début de l'exercice 2017 ainsi qu'une contractualisation similaire pour les magasins italiens de l'enseigne depuis novembre 2017.

Concernant ces émissions directes, le Groupe s'est fixé pour objectif de réduire l'intensité carbone des activités du réseau et de logistique concernant les consommations d'énergie des bâtiments, de 30 % d'ici à 2020 (en kgCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup>).

## INTENSITÉ CARBONE DES BÂTIMENTS – SCOPE 1 & 2

Intensité carbone en kgCO <sub>2</sub> eq/m <sup>2</sup>	2017	2016
Réseau (magasins et sites administratifs)	21	29,3
Logistique (bâtiments)	0,6	2,3
<b>GROUPE (HORS PRODUCTION).</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

La réduction observée de 27 % par rapport à 2016 est liée au passage en électricité renouvelable des sites français et italiens au cours de l'année 2017.

## Principaux postes d'émissions du Scope 3

Conscient que la réduction des émissions de gaz à effet de serre « directes » de scope 1 et 2 ne sera pas suffisante pour atteindre les objectifs de lutte contre le changement climatique tels que fixés à la COP21 (maintien du réchauffement sous la barre des 2 °C), le Groupe a lancé un travail sur les émissions « indirectes », dites de scope 3.

En 2017, une évaluation des principaux postes d'émissions (sur la base des données d'activité 2016) a été réalisée pour identifier les principaux axes de progrès et de réduction des émissions. Un objectif de réduction sera défini sur ce périmètre en 2018 dans le cadre de la stratégie climat « 2 °C ».

## PRINCIPAUX POSTES D'ÉMISSIONS INDIRECTES – SCOPE 3

Émissions en tCO <sub>2</sub> eq	2017
Achats de produits et services	87 561
Transport amont des produits	28 029
Transport aval des produits	10 929
Déplacements des collaborateurs	1 917
<b>TOTAL PRINCIPAUX POSTES DU SCOPE 3</b>	<b>128 436</b>

L'évaluation réalisée en 2016 démontre l'importance de la chaîne d'approvisionnement dans les émissions de GES du Groupe. Les différentes étapes de fabrication des produits distribués par Maisons du Monde (achats de produits et services) représentent en effet le principal poste d'émissions de GES indirectes (Scope 3) devant le transport des produits.

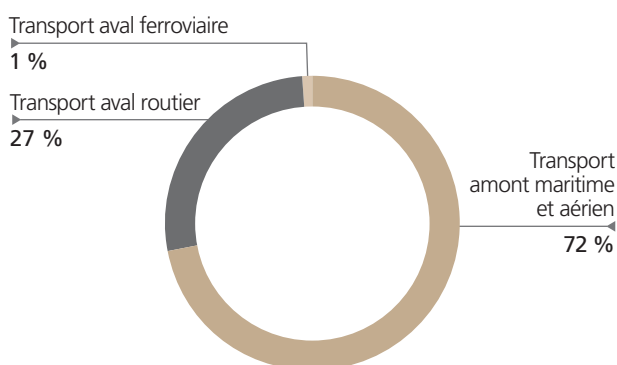
## Logistique

L'approvisionnement des magasins de l'enseigne et des clients est une activité clé pour le Groupe Maisons du Monde. L'ensemble des produits, meubles ou articles de décoration transitent par les entrepôts de la filiale Distrimag, situés à Fos-sur-mer et St-Martin-de-Crau (13). Le transport amont des produits depuis les lieux de production est réalisé quasi à 100% par bateau et cette étape représente une part importante des émissions de GES indirectes du Groupe. Ce transport amont représente en 2017, 28 029 tCO<sub>2</sub>eq contre 34 785 tCO<sub>2</sub>eq en 2016. Cette baisse est principalement due à la réduction du nombre de conteneurs transportés en 2017.

Ensuite, les produits sont livrés aux magasins ou clients finaux par des transporteurs prestataires de Maisons du Monde ou pour partie par Distri-meubles, activité de transport de la société Distrimag. En 2017, les émissions liées au transport routier des produits vers les magasins ou clients représente 10 929 tCO<sub>2</sub>eq, contre 8 843 tCO<sub>2</sub>eq en 2016. Cette hausse est liée à la hausse des quantités transportées et à l'extension du réseau à l'international.

Conscients de l'impact environnemental du transport des produits et de sa responsabilité vis à vis des transporteurs prestataires, le Groupe Maisons du Monde travaille avec ses partenaires pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> générées par le transport. Ainsi, partout où cela est possible (accessibilité, délais de livraison), le Groupe favorise le transport ferroviaire. Plus de 90% (en poids transporté) des livraisons vers la région parisienne sont effectuées par rail. Enfin, le Groupe encourage ses partenaires au respect des normes d'émissions de leur flotte, au renouvellement des véhicules utilisés ainsi qu'à la formation des chauffeurs à l'éco-conduite.

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES DE LA LOGISTIQUE (HORS ACTIVITÉS DISTRIMAG)



## 2.4.4 ACHATS GÉNÉRAUX

### Ambitions 2020

**Optimiser la gestion de nos emballages, des fournisseurs aux clients**

Les enjeux environnementaux et sociétaux prennent une place importante au sein des achats généraux du Groupe. L'intégration de critères environnementaux dans le choix des produits (choix de matériaux, recyclabilité, éco labels...) et sociétaux pour les

## Déplacements des collaborateurs

Les déplacements des collaborateurs en avion représentent une part non négligeable des émissions indirectes de gaz à effet de serre du Groupe. Ainsi, en 2017, ces déplacements des collaborateurs Maisons du Monde et Distrimag ont généré environ 1 749 tonnes de CO<sub>2</sub>eq, contre 1 473 tCO<sub>2</sub>eq en 2016. Cette hausse est liée à l'augmentation du nombre de déplacements de collaborateurs liée à la croissance du Groupe à l'international.

En 2017, la quantification de ce poste d'émissions a été améliorée par l'intégration dans les déplacements professionnels des collaborateurs des émissions liées aux locations de véhicules de courte durée. Ces locations contribuent à hauteur de 168 tonnes de CO<sub>2</sub>eq supplémentaires en 2017.

## Autres postes significatifs

Au-delà des postes d'émissions liés à la logistique et aux déplacements des collaborateurs, l'évaluation des émissions de Scope 3 (données 2016) met en avant la fabrication des produits comme la principale source d'émissions générée indirectement par l'activité du Groupe. Les émissions présentées ci-dessous ont été calculées pour l'offre de produits « meubles » et « grande décoration » du Groupe. Les produits de petite décoration n'ont pas été inclus au calcul du fait de la difficulté de collecte des informations sur les matériaux utilisés dans les produits. Au sein de ce poste d'émissions, les principales sources sont liées à l'utilisation de métal pour la production de meubles (le matériau bois, principale matière utilisée dans les produits « meubles » ne représente qu'une faible part des émissions) et de textile dans les articles de décoration.

En 2016, le poste "Achats de produits et services" représentait 87 561 tCO<sub>2</sub>eq.

prestations de services fait partie intégrante de la procédure achat, de la phase de *sourcing* à la sélection finale des produits et solutions.

## Emballages et papier consommés

Les articles d'emballage, notamment les emballages de caisse, et le papier représentent une part importante de l'impact environnemental des achats généraux. Ces produits ne sont pas



pris en compte dans la comptabilisation des déchets générés par Maisons du Monde car ils sont pour la plupart distribués aux clients (emballages de caisse, publications commerciales) mais il est de la responsabilité du Groupe de veiller à leur réduction. L'intégration de critères environnementaux dans la procédure achat doit permettre la réduction des volumes achetés mais aussi réduire leur empreinte environnementale, notamment en favorisant des produits plus respectueux de l'environnement.

### ACHATS D'EMBALLAGES DE CAISSE

tonnes d'emballages	2017	2016
Papier de bobines de caisse	47	45
Emballages de caisse	1 555	1 446
<b>TOTAL ACHATS DE PAPIER ET EMBALLAGES DE CAISSE</b>	<b>1 602</b>	<b>1 491</b>

En 2017, les achats d'emballages de caisse et de papier (bobines de caisse) de Maisons du Monde pour les activités du réseau, des sites administratifs et de logistique se sont élevés à 1 602 tonnes (contre 1 491 tonnes pour 2016), dont 1 555 tonnes pour les emballages de caisse (contre 1 446 tonnes en 2016).

Concernant ces emballages, la totalité de la gamme des sacs de magasins en papier kraft (qui représente plus de 53 % des poids d'emballages de caisse distribués) est certifiée FSC ou PEFC depuis 2012 et cette certification est depuis un critère essentiel des cahiers des charges. Cette certification permet de réduire l'impact environnemental de ces emballages en garantissant la gestion responsable des forêts d'origine.

En 2017, la sensibilisation aux enjeux environnementaux autour des produits d'emballage s'est poursuivie vers notre réseau et nos clients. Les équipes magasins (hôtesses de caisse) sont sensibilisées sur les bonnes pratiques, la démarche emballages de l'enseigne et les recommandations d'usage à travers l'édition d'un book emballages. Des communications ponctuelles lors des temps forts de consommation (Noël, soldes...) sont régulièrement adressées aux magasins. Quant aux clients, ils sont informés de la démarche à travers l'impression de pictogrammes sur les sacs (consignes de tri, logo FSC ou PEFC).

La veille marché auprès des fournisseurs référencés et prospects demeure une pratique ancrée dans la démarche achats. Elle a pour but de se tenir informé des dernières évolutions techniques et réglementaires sur les produits. En 2017, l'exercice a permis de lancer des tests sur une réduction de grammage de nos sacs tout en maintenant leurs propriétés intrinsèques. Ce test devrait aboutir en 2018 pour l'ensemble du réseau.

### ACHATS DE PAPIER DE BUREAU

tonnes de papier	2017	2016
Papier de bureau acheté (réseau et logistique)	91	91

Par ailleurs, concernant les achats de papier en ramette, 100 % des quantités utilisées en 2017 sont issues de papier recyclé. Dans le cadre de nos engagements 2020, la sensibilisation sera étendue auprès des collaborateurs siège par la communication d'indicateurs parlants, et du paramétrage technique pour contribuer à la réduction des consommations.

Aussi, les publications commerciales représentent également la majeure partie des achats de papier du Groupe et impliquent donc une vigilance spécifique. C'est pourquoi 100 % des publications commerciales (catalogues, brochures) réalisées par l'enseigne Maisons du Monde sont imprimées sur du papier FSC ou PEFC. Ces publications représentent un poids annuel total de 7 825 tonnes (contre 7 677 tonnes en 2016), les catalogues représentant 96 % de ce tonnage total.

### PUBLICATIONS COMMERCIALES

tonnes de papier	2017	2016
Catalogues	7 521	7 530
Autres publications	304	146
<b>TOTAL PUBLICATIONS</b>	<b>7 825</b>	<b>7 676</b>
<b>Part des publications couvertes par une labélisation environnementale</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Il est à noter que la baisse du poids des catalogues distribués en 2017 est liée à un changement de méthode de calcul qui prend en compte uniquement les quantités livrées aux magasins à destination des clients. Le nombre de catalogues distribués a augmenté en 2017 en raison d'un accroissement du tirage des catalogues et brochures ainsi que la création d'un nouveau catalogue BtoB. Toutefois, des efforts continuent d'être réalisés sur le poids unitaire. Le catalogue Indoor a ainsi perdu 28 grammes par rapport à 2016, et le catalogue Junior 9 grammes, tandis que le catalogue Outdoor est resté stable.

De nouveaux tests de qualification réalisés fin 2017 avec des papiers plus « légers » dits « bouffants » nous permettront à nouveau de faire diminuer le poids unitaire du catalogue général de l'enseigne pour 2018.

Les activités de reconditionnement et de distribution de notre activité logistique (Distrimag) nécessitent également des achats de matières premières, principalement des articles d'emballages (carton et plastique) qui généreront des déchets en magasins ou chez les clients du Groupe. Les données du présent rapport sont limitées aux quantités d'emballages carton et papier.

En 2017, les achats de cartons et papier d'emballage de Distrimag se sont élevés à 1 561 tonnes.

### ACHATS DE CARTON ET PAPIER D'EMBALLAGES - ACTIVITÉ LOGISTIQUE

Tonnes de papier et carton	2017	2016
Carton de messagerie	694	Non disponible
Papier calage Kraft	167	Non disponible
Autres cartons	700	515
<b>TOTAL ACHATS DE CARTONS DISTRIMAG</b>	<b>1 561</b>	<b>-</b>

La réduction des déchets produits par le Groupe et l'optimisation de leur valorisation passent par un travail sur les quantités et les matériaux utilisés pour ces emballages. Ainsi, la filiale logistique a opté pour des cartons en fibres 100 % recyclées. Pour faciliter le bon recyclage de ces cartons une fois entre les mains des clients, DISTRIMAG y a fait apposer des consignes de tri spécifiques. En parallèle, des efforts pour diminuer les volumes d'emballages ont

été fournis par les équipes qualité qui ont optimisé la protection des meubles directement chez les fabricants.

Enfin, l'activité e-commerce contribue significativement aux tonnages de cartons utilisés (cartons pour les livraisons individuelles). Pour limiter encore l'impact environnemental de ces emballages de protection, DISTRIMAG a opté depuis juin 2016 pour du papier de calage labélisé Blue Angel, fabriqué à partir de fibres recyclées post-consommation.

### Achats auprès du secteur protégé

Le recours au secteur adapté et/ou protégé est également un levier important de la démarche sociétale du Groupe et des équipes Achats Généraux. Concentrés aujourd'hui sur les achats de prestations d'entretien des espaces verts des magasins, les achats auprès du secteur protégé (Entreprises Adaptées et Établissements et Services d'Aide par le Travail) ont représenté 72 % des prestations de cette catégorie en 2017.

En 2017, Maisons du Monde a développé son partenariat en faisant produire des impressions auprès d'une entreprise du secteur protégé.

## 2.4.5 AUTRES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

### Consommation d'eau

La consommation d'eau des magasins et sites administratifs est limitée à des consommations sanitaires, issues des réseaux d'eau courante. Ainsi, au-delà de la maîtrise du risque de fuites lors de nos opérations de maintenance, la consommation d'eau sanitaire n'est pas considérée comme un enjeu environnemental significatif.

Les consommations d'eau ne font donc pas l'objet d'un suivi systématique et les consommations présentées ci-dessous sont des estimations réalisées sur la base d'un échantillon de sites. L'augmentation visible pour le réseau correspond à l'intégration des sites administratifs dans les consommations présentées.

### CONSOMMATION D'EAU

m <sup>3</sup> d'eau	2017	2016
Réseau	22 951	19 604
Logistique	14 832	21 373

### Installations classées ICPE, pollutions et rejets

L'ensemble des entrepôts de la filiale logistique du Groupe sont des Installations classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) soumises à autorisation. L'équipe des services généraux de DISTRIMAG veille au respect de cette réglementation.

Au-delà du respect des obligations réglementaires liées aux ICPE, il n'a pas été défini de cadre précis de prévention des risques environnementaux et de pollution, incluant les rejets dans l'air, l'eau et le sol ou les nuisances sonores en raison de leur niveau non significatif. Du fait de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site ne sont pas chargées de pollution majeure.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas aujourd'hui comptabilisé de provisions ou garanties pour risques en matière d'environnement.

### Protection de la biodiversité

Conscient des impacts potentiels de ses activités sur la biodiversité, principalement liés à ses approvisionnements en produits en bois, le Groupe Maisons du Monde s'est engagé à les réduire à travers la mise en place d'une série d'actions. Ainsi, le Groupe s'est engagé à préserver les forêts par différents moyens, du travail avec nos fournisseurs sur la traçabilité du bois à l'utilisation de matériaux recyclés en passant par la certification de ses produits selon des labels internationaux (voir la section 2.2.1 du présent Document de référence).

Par ailleurs, l'implantation des plateformes logistiques de DISTRIMAG à Saint Martin de Crau a fait l'objet d'une évaluation d'incidences préalable pour les sites susceptibles d'être affectés. Réalisée par NATURALIA, cette étude a démontré la compatibilité du projet avec la démarche Natura 2000, dont la Crau, qui abrite des espèces rares en France et en Europe, fait partie.

## 2.4.6 ACCESSIBILITÉ DES POINTS DE VENTE

L'accessibilité des points de vente et l'accueil des personnes en situation de handicap dans nos magasins est un enjeu fort sur lequel le Groupe s'engage à travers deux leviers d'actions principaux : la formation des équipes et l'aménagement des bâtiments.

### Actions de formation

Depuis 2016, Maisons du Monde a engagé deux principales actions de formation afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à l'accueil des personnes en situation de handicap et à la réglementation concernant les ERP (Établissements recevant du public).

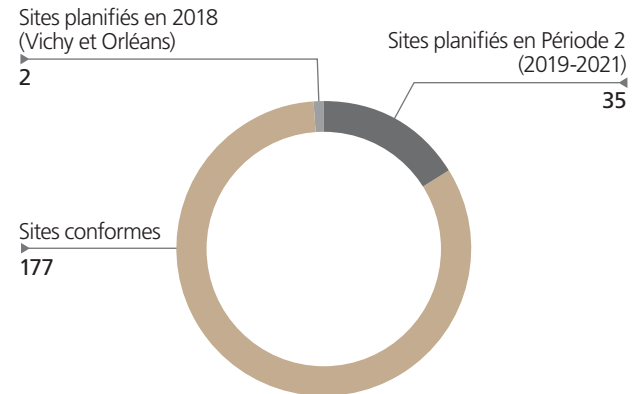
Ainsi, dans un premier temps, les responsables des équipes merchandising, travaux, maintenance, sûreté/sécurité ainsi que les dessinateurs techniques ont bénéficié d'une journée de formation à la réglementation en vigueur en matière d'accessibilité. D'autre part, un *e-learning* dédié à l'accessibilité a été conçu par le service formation du Groupe Maisons du Monde. Cet *e-learning*, destiné à l'ensemble des Directeurs de magasins et de leurs collaborateurs est diffusé depuis 2017.

### Aménagement des points de vente

Maisons du Monde s'est engagé en 2015 à mettre en conformité 100 % de son parc français de magasins en propre d'ici fin 2021 à travers la formalisation d'un plan d'actions validé par l'État, l'Agenda d'accessibilité programmé (Ad'Ap).

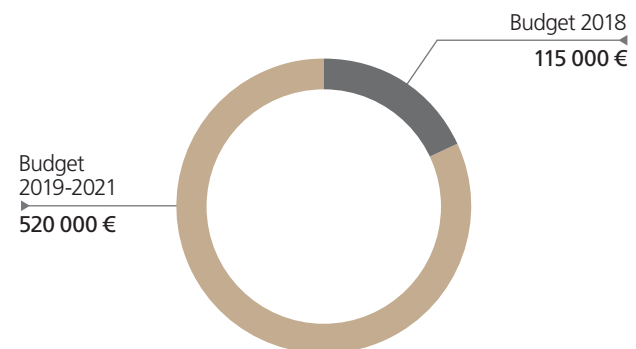
Si l'ensemble des ouvertures de magasins et programmes de rénovation garantissent la conformité des magasins depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, un état des lieux, réalisé entre 2009 et 2012 a ainsi permis d'établir la liste des sites nécessitant des travaux de mise aux normes. L'ensemble des travaux prévus est détaillé dans l'Ad'Ap, échelonné entre 2016 et 2021 et mis à jour chaque année. Ainsi, en 2016 et 2017, des travaux de mise aux normes ont été réalisés sur 45 magasins français pour un budget de 323 000 euros HT. À fin 2017, 83 % des magasins français sont conformes sur un total de 214 magasins.

### ACCESSIBILITÉ DES MAGASINS FRANÇAIS À FIN 2017



Pour atteindre l'objectif fixé à 2021, Maisons du Monde prévoit un plan en 3 phases à savoir l'étude et les travaux de mise en conformité de 2 sites en 2018, puis 35 sites sur la période 2019-2021.

### BUDGET DE MISE EN ACCESSIBILITÉ DES MAGASINS FRANÇAIS



## 2.4.7 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Le Groupe Maisons du Monde adhère depuis 2011 au Pacte mondial des Nations Unies et s'est ainsi engagé à rendre compte de ses actions sur 10 principes en faveur des droits de l'Homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. L'ensemble des informations présentes dans ce document permet de rendre compte de manière annuelle de l'engagement du Groupe.

Plus spécifiquement sur les enjeux de corruption, Maisons du Monde a déployé en 2017 une série de procédures et pratiques afin d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques aux activités du Groupe. Ces dispositifs permettent notamment de répondre aux exigences de la loi dite « Sapin 2 » concernant l'anticorruption et le trafic d'influence. Ainsi le Groupe a formalisé en 2017 :

- Une cartographie des risques anti-corruption, réalisée grâce à une vingtaine d'entretiens avec les fonctions clés du Groupe, menés par un cabinet externe. Cette cartographie permet d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les risques d'exposition de l'entreprise à la corruption et de proportionner les procédures internes.
- Le Code de conduite professionnelle Maisons du Monde qui a pour objectif de formaliser le cadre de référence, éthique et légal, dans lequel Maisons du Monde et ses collaborateurs exercent leurs activités professionnelles au quotidien.
- Une charte du lanceur d'alerte et une ligne d'alerte éthique qui permet de signaler toute situation contraire au Code de conduite de manière confidentielle par téléphone ou e-mail.

## 2.5 S'engager en passionné

### 2.5.1 LA POLITIQUE RH DE MAISONS DU MONDE

Maisons du Monde, au travers de ses valeurs et de ses actions, favorise un environnement de travail fondé sur le respect, le dialogue, la considération et le bien-être au travail. En effet, respectueux de la diversité et de la vie privée, le Groupe considère avant tout la compétence de ses collaborateurs et s'attache à favoriser leur employabilité. Particulièrement valorisé, l'esprit d'équipe repose sur un dialogue ouvert et constructif qui renforce la cohésion et la passion. Maisons du Monde met tout en œuvre pour informer ses collaborateurs sur ses objectifs et ses défis afin de faciliter leur implication dans la vie de l'entreprise. L'exigence et le professionnalisme visés par le Groupe favorisent le développement des individus tant d'un point de vue professionnel que personnel. Tous les salariés participent au développement du Groupe, quels que soient leur fonction ou leur service.

« S'engager en passionné », tel est le mot d'ordre de la politique de ressources humaines du Groupe. Les collaborateurs sont accompagnés dans leurs missions quotidiennes, ils sont soutenus dans le développement de leurs compétences et des parcours de carrière motivants sont mis en place pour veiller à leur épanouissement.

En 2016, dans cet esprit, Maisons du Monde a formalisé ses objectifs ressources humaines à l'horizon 2020 :

- améliorer le bien-être au travail, *via* notamment un renforcement du management de proximité et le déploiement d'un baromètre social régulier ;
- renforcer l'employabilité et le développement de ses collaborateurs par la formation et la mobilité interne ;
- accompagner le développement de la croissance et de la digitalisation de l'entreprise.

Cette dynamique vise à offrir une expérience attentionnée et énergisante à nos collaborateurs, tout au long de leur parcours chez Maisons du Monde. C'est à partir de ces objectifs RH que le Groupe a construit en 2016-2017 sa feuille de route « Ambitions 2020 », inscrite au plan stratégique « Engageons-nous ! » :

#### Ambitions 2020

100 % de nos managers sont formés au management de proximité

100 % des nouveaux managers bénéficient d'un parcours de formation dédié

100 % de nos managers connaissent et sont signataires de la charte du management Maisons du Monde

65 % des Directeurs de magasin et des managers logistiques sont issus de la promotion interne

Maisons du Monde favorise également la mobilité géographique des managers dans une optique de développement de carrière et de diffusion d'une vision partagée des valeurs et de la stratégie du Groupe.

« Maisons du Monde est une marque employeur qui fait vivre une expérience à ses collaborateurs ».

#### Enquête collaborateurs

En 2017, une seconde enquête collaborateur a été réalisée à destination de l'ensemble des collaborateurs du réseau, des sites administratifs et de l'activité logistique. Cette enquête, qui sera renouvelée tous les deux ans a pour objectifs de :

- donner la parole et évaluer la satisfaction des collaborateurs ;
- analyser les feedbacks et définir des plans d'actions ;
- être à l'écoute et mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre.

En 2017, plus de 77 % des salariés y ont répondu. L'enquête confirme le fort engagement des collaborateurs et leur envie de faire avancer l'entreprise. Un chiffre à retenir : 88 % des collaborateurs sont fiers de travailler pour Maisons du Monde.

Par ailleurs et pour répondre aux attentes des salariés, des actions ont déjà été lancées dont les parcours de carrière, l'enrichissement des *e-learning* et du catalogue de formation.

#### Gestion des effectifs et création d'emploi

##### Les collaborateurs

Au 31 décembre 2017, les effectifs du Groupe s'élevaient à 7 279 salariés (6 234 en équivalent temps plein) en augmentation de 8 % par rapport à 2016.

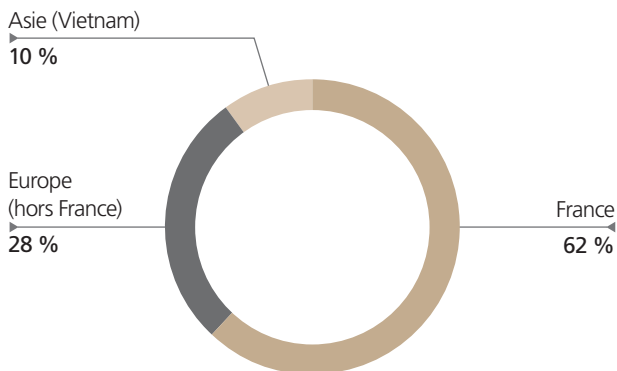
##### EFFECTIF DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
France	4 498	4 329
Europe	2 040	1 730
Asie	741	695
<b>GLOBAL</b>	<b>7 279</b>	<b>6 754</b>

La majeure partie des collaborateurs travaillent en France. On note une nette évolution des effectifs en Europe de + 18 % (Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Suisse, Luxembourg et Grande-Bretagne). L'usine de production de Mekong, au Vietnam représente 10 % des collaborateurs du Groupe.



### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Les 3/4 des collaborateurs sont sous contrat à durée indéterminée. L'ancienneté moyenne des salariés en contrat à durée indéterminée est de 3,9 ans.

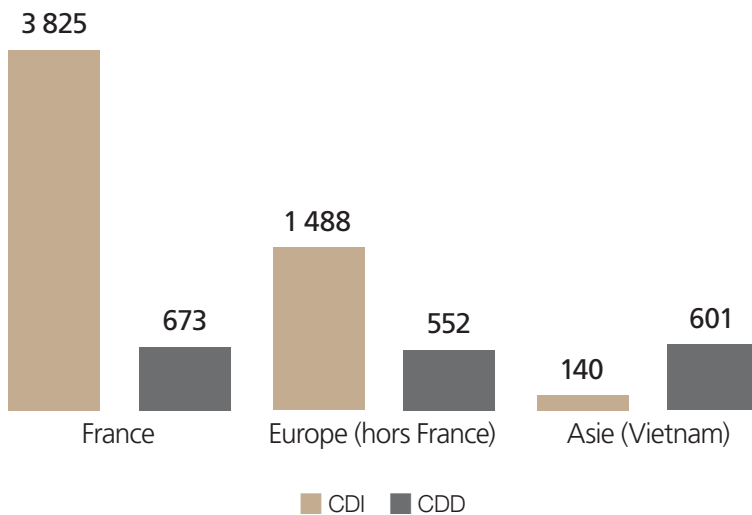
- Sur le réseau et les activités de logistique l'embauche en CDI est privilégiée. Le recours aux CDD est essentiellement dû au remplacement des salariés absents (32 %) et au surcroît de l'activité liée aux fêtes de fin d'année et la période des soldes (68 %).
- Concernant les activités de production au Vietnam, le nombre de CDD s'explique par le fait que les ouvriers sont préalablement embauchés en contrat à durée déterminée conformément à la pratique locale puis leur contrat est transformé en contrat à durée indéterminée au bout de 3 ans.

Le Groupe peut faire appel à de l'intérim pour pallier à des besoins plus ponctuels identifiés tels que des renforts pour l'installation de nouveaux magasins. Concernant la logistique, le nombre de salariés en contrat d'intérim peut être plus important, du fait des spécificités de l'activité.

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
CDI	5 453	4 855
CDD	1 826	1 899
<b>GLOBAL</b>	<b>7 279</b>	<b>6 754</b>

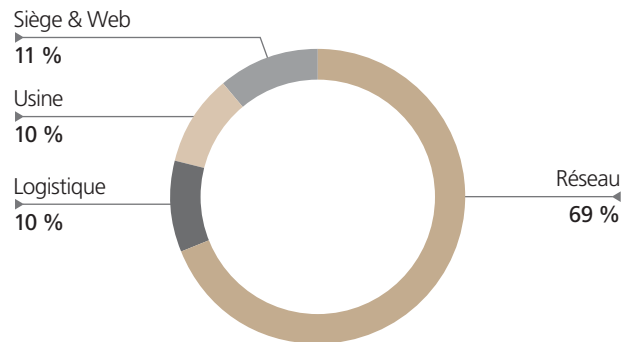
### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Réseau	5 021	4 679
Logistique	712	700
Production	741	695
Siège & Web	805	680
<b>GLOBAL</b>	<b>7 279</b>	<b>6 754</b>

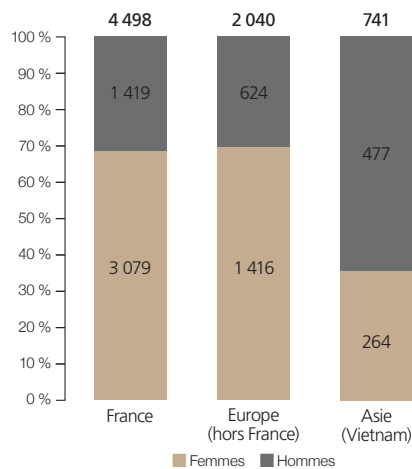
Les deux tiers des collaborateurs travaillent en magasin (équipes de vente, équipes de caisse, équipes de visuel et encadrants).



## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE

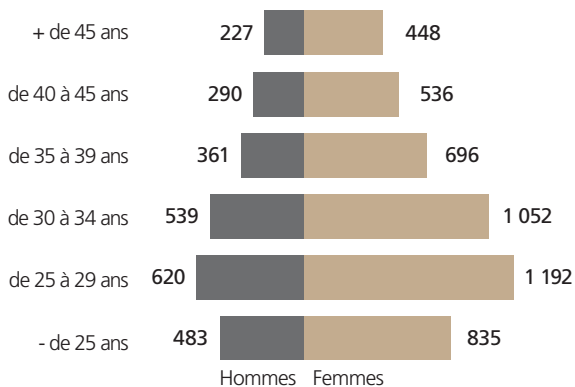
	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Femmes	4 759	4 407
Hommes	2 520	2 347
<b>GLOBAL</b>	<b>7 279</b>	<b>6 754</b>

Comme en 2016, les femmes représentent 65 % des effectifs totaux.



## PYRAMIDE DES ÂGES

La moyenne d'âge des collaborateurs est de 32,5 contre 32 ans en 2016.



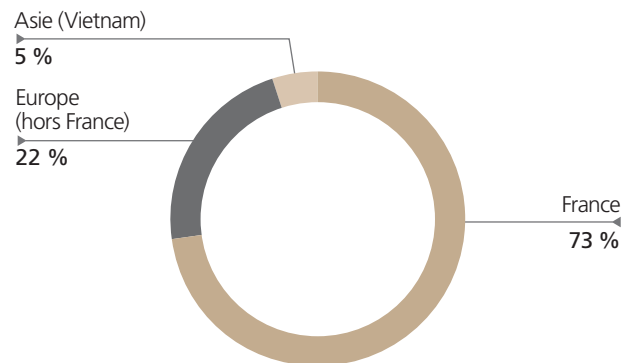
## Les embauches & départs

Maisons du Monde a une philosophie de recrutement qui privilégie le savoir être et la richesse des parcours. Le dynamisme du Groupe est fortement lié à la personnalité de chacun. Pour mettre en avant les métiers, les valeurs, les engagements RH du Groupe et les offres d'emploi, un site dédié au recrutement a été mis en ligne en avril 2017.

La croissance de l'activité du Groupe permet de créer des emplois autour des lieux de vente. Les collaborateurs sont issus du pays d'implantation sur l'ensemble des magasins. Les nouveaux magasins ouverts en Europe en 2017 emploient 268 salariés en CDI au 31 décembre 2017.

Concernant l'activité de production, les embauches sont réalisées en CDD conformément à la pratique locale puis leurs contrats sont transformés en contrat à durée indéterminée au bout de 3 ans.

privilégie les embauches en contrat à durée indéterminée et la mobilité interne.



### RÉPARTITION DES EMBauchES CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
France	850	793
Europe	253	194
Asie	64	86
<b>GLOBAL</b>	<b>1 167</b>	<b>1 073</b>

1 167 salariés ont été embauchés en CDI sur l'année 2017 (1 073 en 2016). Pour chaque ouverture de magasin, Maisons du Monde

### RÉPARTITION DES DÉPARTS CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
France	1 012	932
Europe	191	155
Asie	8	4
<b>GLOBAL</b>	<b>1 211</b>	<b>1 091</b>

Le nombre de licenciements est de 262 en 2017 contre 239 en 2016. L'ancienneté moyenne des salariés sortants est de 2,25 ans (CDI).

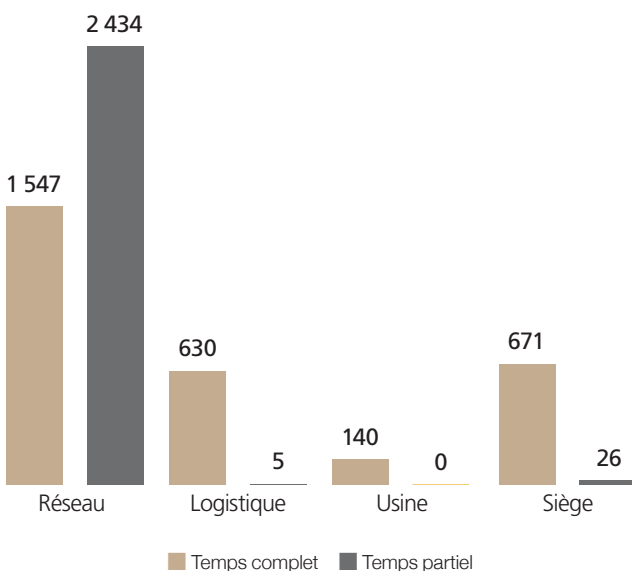
## Organisation du travail

### Horaire contractuel (CDI)

Les collaborateurs de la logistique, de l'usine de production et du siège sont à temps complet (plus de 98 %).

Pour le réseau, Maisons du Monde concilie les contraintes liées à l'exploitation des magasins aux souhaits des collaborateurs dans la mesure du possible. Ainsi, près des 4/5 des salariés du réseau ont un horaire contractuel représentant 70 % ou plus de la durée légale locale.

### RÉPARTITION DES SALARIÉS EN CDI TEMPS COMPLET/TEMPS PARTIEL



## Absentéisme

Maisons du Monde est soucieux de la problématique concernant l'absentéisme en suivant l'évolution de celui-ci et en mettant en place des actions adaptées pour le réduire.

### ABSENCES MALADIES

Taux d'absentéisme maladie	2017	2016
France*	3,93 %	3,60 %
Europe	3,00 %	-
<b>GLOBAL</b>	<b>3,35 %</b>	<b>-</b>

\* Nombre de jours calendaires d'absence pour maladie sur le total des jours de travail théoriques. Les données sur le périmètre « Europe » n'incluent pas les absences des salariés des magasins allemands et espagnols et du site administratif au Royaume-Uni.

## Politique de rémunération

Maisons du Monde porte une attention particulière à une fixation des rémunérations juste et équitable pour l'ensemble des collaborateurs. Pour la plupart des collaborateurs, les rémunérations sont supérieures aux minima conventionnels (France et Europe). L'évolution des charges de personnel suit la croissance du Groupe, passant de 174,2 millions d'euros en 2016 à 195,5 millions d'euros en 2017 (+ 12%).

### La rémunération

Maisons du Monde favorise la performance collective. 100 % des collaborateurs (hors production, Mekong) bénéficient d'une rémunération variable basée sur la réalisation collective d'objectifs qualitatifs et quantitatifs permettant ainsi de reconnaître l'engagement et la réussite de chacun dans l'accomplissement de ses missions. La rémunération est harmonisée pour tous les collaborateurs du réseau de magasins, de la logistique et de l'usine de production de Mekong.

En 2017, le Groupe a mis en place un plan d'intéressement de deux volets pour renforcer sa politique de rémunération et permettre aux collaborateurs de bénéficier collectivement d'une partie des résultats dégagés :

- Plan annuel : un nouveau système d'intéressement a été mis en place pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe (hors production) lié à la réalisation des objectifs annuels. Ainsi, les salariés pourront bénéficier d'une prime supplémentaire, soit sous forme de prime d'intéressement (France & Italie), soit sous forme de prime salariale (autre pays).
- Plan à moyen/long terme : un plan d'attribution d'actions gratuites a été mis en place pour certains collaborateurs. L'acquisition dépendra d'une performance mesurée sur deux exercices et d'une présence dans le Groupe à trois ans. Ces attributions devraient être réalisées à période régulière sur décision du Conseil d'administration (voir la section 3.2.2 du présent Document de référence).

### La promotion et la mobilité interne

Maisons du Monde a développé la mobilité interne et offre de réelles opportunités à tous ses collaborateurs. En 2017, près de 400 salariés ont bénéficié d'une promotion interne en accédant à de nouvelles fonctions.

À titre d'exemple, le service Ressources humaines des activités de logistique (Distrimag) maintient le contact avec le collaborateur absent pour favoriser son retour à l'emploi.

### NOMBRE DE PROMOTIONS

	2017	2016
Réseau	236	201
Logistique	87	97
Production	62	21
Siège	12	71
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>390</b>

Le programme de mobilité contribue directement à l'objectif 2020 d'atteindre 65 % des Directeurs de magasins et des managers logistiques issus de la promotion interne. À fin 2017, ce taux est de 60 %. Cette mobilité est facilitée par une politique qui favorise l'accroissement des compétences en interne ainsi que la mobilité géographique.

### PART DES DIRECTEURS DE MAGASINS ET MANAGERS LOGISTIQUES ISSUS DE LA PROMOTION INTERNE

	Promotion %	Promu Global
Directeurs de magasin	54 %	167 310
Managers logistiques	84 %	48 57
<b>GLOBAL</b>	<b>59 %</b>	<b>215 367</b>

Au deuxième trimestre 2017, un site interne dédié à la mobilité a été lancé auprès des collaborateurs du réseau et du siège. Depuis, chaque collaborateur a accès à l'ensemble des postes à pourvoir dont certains leur sont exclusivement réservés. Il est également possible de faire une demande spontanée de mobilité géographique ou fonctionnelle. Près de 370 demandes ont ainsi été faites cette année.

Le service Ressources humaines contacte systématiquement chaque collaborateur dans le cadre de sa demande de mobilité afin de l'accompagner dans sa démarche et, plus globalement, dans son projet professionnel.

### Dialogue social

Maisons du Monde s'emploie à garantir un climat social serein propice à l'échange et au dialogue avec les représentants du personnel et les salariés.



## NOMBRE DE RÉUNIONS AVEC LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

	2017	2016
MdM France	26	31
Logistique	55	65
MdM Belgique	22	23
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>119</b>

### Réseau & Siège

En France les salariés de la Société Maisons du Monde sont représentés par une organisation syndicale représentative et de nombreux élus « sans étiquette ».

En sus des instances que sont le Comité d'entreprise, le Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail et les Délégués du Personnel, il existe différentes commissions qui permettent ainsi de traiter de thématiques particulières :

- Commission Logement ;
- Commission Économique ;
- Commission Handicap ;
- Commission Formation ;
- Commission Parentalité.

Des commissions ad hoc peuvent également être mises en place afin de faire face à certaines difficultés. En Espagne, des Délégués du personnel sont présents dans quatre magasins (un titulaire et un suppléant). Ces derniers ne tiennent pas de réunion mensuelle. En Italie, trois représentants sont en charge de la sécurité (RLS). Dans le cadre de leurs fonctions, des réunions sont organisées trois fois par an.

Il est à noter que toutes ces instances étant déjà en place, aucune élection n'a été organisée en 2017 au sein des magasins et les représentants actuels poursuivent leurs missions.

Les échanges avec les représentants du personnel se sont traduits par les accords suivants sur l'année 2017 :

- Accord de méthode portant sur la négociation d'entreprise (Maisons du Monde France) ;
- Accord relatif au repositionnement stratégique des magasins (Maisons du Monde France) ;
- Accord de droit syndical (Maisons du Monde France) ;
- Accord d'intéressement (Maisons du Monde France et Maisons du Monde Italie) ;
- Négociations annuelles obligatoires portant sur la rémunération, la durée du travail et sur l'égalité professionnelle (Maisons du Monde France).

Enfin, il convient de noter que Maisons du Monde France a, dans le cadre d'une décision unilatérale mis en place une procédure don de jours de repos entre collègues.

### Logistique

Chez Distrimag et ses filiales, le dialogue social a été renforcé par la mise en place de groupes de travail sur différentes thématiques mais également par la mise en place de moments d'échanges réguliers entre managers et collaborateurs.

En 2017, des groupes de travail ont été initiés sur des thèmes différents avec la participation des collaborateurs : communication opérationnelle, étude de poste de travail et aménagement, litige magasins, etc. Ainsi les collaborateurs sont au cœur des débats, des propositions et sont ainsi acteurs des décisions.

Par ailleurs le dialogue social s'inscrit par des moments d'échanges réguliers entre les managers et les collaborateurs ; en effet nous avons fait le choix de créer des rituels managériaux basés sur la communication, les échanges.

Par exemple, l'ensemble des responsables d'exploitation organise une réunion trimestrielle avec une délégation de collaborateurs ainsi qu'un représentant du personnel. Ces réunions permettent d'échanger sur le travail, les conditions de travail, les difficultés, le fonctionnement du site, etc. Lors de ces réunions les questions ou idées sont notées et les réponses y sont apportées.

Le Groupe a également inscrit dans les basiques managériaux la mise en place de briefing hebdomadaire afin de garantir la communication descendante mais aussi remontante.

Le Groupe avons de plus inscrit dans les basiques RH la volonté que chaque salarié bénéficie de moment d'échange individuel avec son manager afin de garantir le dialogue ; à ce titre une fois par trimestre l'ensemble des salariés bénéficiant de rémunérations variables est reçu, et chaque salarié présent bénéficie d'un entretien annuel.

Pour finir le dialogue social s'est traduit par des informations/consultations régulières des instances et le partage des plans de progrès et des résultats. L'ensemble des informations consultations ayant fait l'objet d'avis favorable.

### Production

Au Vietnam, le dialogue social s'effectue grâce à une collaboration étroite avec les représentants du syndicat national. Les 11 membres actuels du syndicat ont été élus au sein de la Société pour une durée de 5 ans. Les représentants du syndicat sont consultés régulièrement sur tous les sujets qui peuvent contribuer à améliorer les conditions et l'environnement du travail des employés. Les représentants du syndicat sont libres d'exercer leur mission selon les règles définies et fixées par la loi locale. Ils se réunissent au minimum tous les 3 mois pour échanger sur tous les sujets dont les employés se préoccupent.

La société Mekong Furniture avait signé un accord en 2016 avec les représentants du syndicat sur les avantages octroyés par la Société aux employés. Il a été négocié dans cet accord des primes, des allocations et aides supplémentaires non fixées par la loi vietnamienne. Cet accord a été poursuivi en 2017.

En dehors du dialogue avec les représentants du syndicat, le service des Ressources humaines et l'équipe managériale communiquent également hebdomadairement sur tous les sujets qui peuvent permettre aux employés de mieux comprendre leurs droits et devoirs (conformément à la loi du travail et aux règles internes de la Société). Cette communication s'effectue de différentes manières : réunions hebdomadaires et affichages. Les employés peuvent rencontrer et échanger avec le service des

Ressources humaines également pendant la plage horaire fixée pour cela.

Mekong Furniture recherche également à maintenir un climat social adéquat à son activité en renforçant les qualités managériales des cadres par des formations centrées en partie sur les compétences en communication pour favoriser un dialogue social constructif.

## 2.5.2 SANTÉ-SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS

Maisons du Monde est conscient que ses enjeux RSE, notamment en termes de bien-être au travail, passent par la prise en compte de la gestion des risques professionnels à tous les niveaux de décisions et dans tous les lieux d'exploitations. Aucun accord n'a été signé avec les OS en matière de SST mais l'ensemble des Directions s'attachent à implémenter progressivement, une démarche préventive adaptée et réaliste dans chacune de ses activités. On note une diminution d'environ 6 % des accidents de travail ayant occasionné un arrêt en 2017 par rapport à 2016.

### NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL AVEC ARRÊT

Accidents de travail avec arrêt*	2017	2016
Réseau	200	216
Siège	6	9
Logistique	105	105
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>330</b>

\* Accidents de travail avec arrêt hors Vietnam, Espagne, Allemagne et Royaume-Uni.

Taux de fréquence	2017
Réseau	35
Siège	4,7
Logistique	56,3
<b>TOTAL</b>	<b>35,2</b>

(Nb des accidents avec arrêt/heures travaillées) x 1 000 000

Taux de gravité	2017
Réseau	1,01
Siège	0,05
Logistique	3,03
<b>TOTAL</b>	<b>1,30</b>

(Nb des journées perdues en jours ouvrés/heures travaillées) x 1 000

Enfin, le nombre de maladies professionnelles est de 2 pour la France uniquement (seul pays à suivre cet indicateur).

### Réseau et sites administratifs

Maisons du Monde s'attache à mettre tout en œuvre pour garantir la sécurité et la santé de ses collaborateurs. Créé en 2016, le Service Prévention a vu ses effectifs augmenter en 2017, permettant ainsi de couvrir chaque périmètre pays et de créer une

relation plus dynamique avec nos Directeurs de réseaux dans la prise en compte des problématiques liées à la prévention des risques. L'objectif principal du service reste la mise en place d'une politique Santé Sécurité commune à l'ensemble des pays. Au cours de l'année 2017, cette volonté a notamment été concrétisée à travers les actions suivantes :

- la réalisation de Visites Prévention documentée sur 45 de nos sites et consistant en une visite physique du magasin en compagnie du Directeur local afin de relever les points d'amélioration possibles et le sensibiliser aux risques professionnels présents;
- la mise en place d'un Comité Sécurité bimestriel regroupant le Directeur opérationnel, le service prévention et les invités nécessaires suivant les sujets. Ce Comité a pour but de :
  - suivre les rapports de Visite Prévention afin de permettre la validation d'actions de prévention et la planification de celles-ci,
  - pratiquer une revue des indicateurs en matière de Santé Sécurité au Travail et notamment de suivre l'évolution des accidents,
  - suivre l'évolution du plan d'actions du Service Prévention ;
- la réalisation d'un Plan annuel d'actions permettant de regrouper les engagements pris par Maisons du Monde dans sa démarche ;
- la mise en place à travers un plan de 3 ans du transport de fonds sur 75 % de ces magasins ;
- la création de deux chariots de manutention spécifique à Maisons du Monde visant à permettre de diminuer les postures de travail contraintes et de faciliter les opérations de réassortissant ;
- la finalisation avant déploiement d'un nouveau mobilier de caisse visant à une meilleure prise en compte de l'ergonomie et à réduire les déplacements pour nos collaborateurs de caisse ;
- la continuité du plan de formation sur les sujets liés à la gestion des risques (année 2) tout en continuant à développer la relation avec le Service Formation pour augmenter l'offre de formation en matière de prévention.

Dans le même temps, le travail initié en 2016 sur le suivi de l'accidentologie a permis d'augmenter l'analyse des situations d'accident, leur compréhension et de s'en servir comme base de travail.

## Logistique

Chez Distrimag et ses filiales, Maisons du Monde a un objectif d'amélioration continue des conditions de travail.

À cette fin, un Groupe de travail ayant pour objet l'ergonomie des postes de travail a été mis en place sur différents postes :

- poste de travail emballage gamme déco ;
- déploiement de filmeuses, outils permettant un meilleur positionnement.

Au-delà de l'aspect matériel, une feuille de route a été établie et partagée avec les équipes, les élus, les managers. L'ensemble des managers d'exploitation ont été formés aux outils de management de la sécurité.

## Production

Afin de prévenir et de réduire les risques liés à la santé et à la sécurité au travail, les ressources humaines, les équipes managériales de Mekong Furniture, ainsi que les membres de la Direction ont travaillé depuis 2016 sur les risques liés aux différents postes de travail de l'usine : un diagnostic des risques potentiels sur les machines a été fait, des fiches signalétiques de prévention sur les postes de travail ont été conçues et installées et enfin des formations sur les risques professionnels ont été dispensées aux employés. Cette action a été poursuivie en 2017 sur de nouveaux postes de travail et étendue sur notre nouvelle usine construite en 2017.

Durant l'année 2017, la Société a continué à développer également des actions pour améliorer l'environnement du travail au sein des usines :

- des investissements ont été réalisés sur le système de luminaire sur les postes de travail pour plus d'efficacité ;
- des tunnels lumineux sur les postes de contrôle de la qualité ont été installés également pour à la fois rendre le travail des contrôleurs qualité plus efficaces mais aussi apporter une ergonomie dans le travail ;
- des nouvelles tables de travail ont été ajoutées en adaptant les systèmes d'aspiration de poussière sur les postes de ponçage ;
- par ailleurs, des formations de sensibilisation de tous les collaborateurs sur l'hygiène et la santé au travail sont renouvelées annuellement par une équipe de médecins agréés. Ces actions de formation et de prévention ont été accentuées en 2017, notamment *via* les actions suivantes :
- mise en place de tableaux d'information sur les accidents de travail par usine (nombre, gravité, poste de travail, photos) et plans d'actions,
- mise en place de tableaux d'organisation « 5S » dans toutes les sections de la production et évaluation hebdomadaire des équipes pour maintenir et garantir un environnement propre et ordonné pour les employés.

## 2.5.3 FORMATION

En 2017, Maisons du Monde a consacré un budget représentant 2,22 % de la masse salariale du Groupe à la formation de ses collaborateurs basés en Europe (1,95 % en 2016).

### EFFORT DE FORMATION

% de la masse salariale brute	2017	2016
France	2,06 %	1,66 %
Europe	2,67 %	2,88 %
<b>TOTAL</b>	<b>2,22 %</b>	<b>1,95 %</b>

### HEURES DE FORMATION

Nombre d'heures	2017	2016
France	51 233	38 963
Europe	29 542	20 880
<b>TOTAL</b>	<b>80 775</b>	<b>59 843</b>

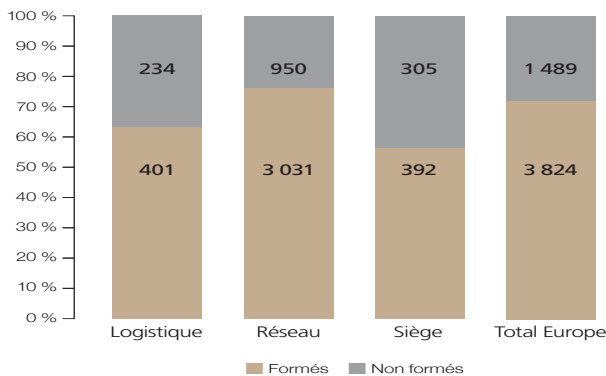
Ainsi, en 2017, 80 775 heures de formation ont été dispensées contre 59 843 heures en 2016, soit une hausse de 35 %. Celle-ci est due au développement de l'*e-learning* sur le réseau, ainsi qu'à une politique de formation présentielle plus active cette année.

### EFFECTIF CDI FORMÉ (PRÉSENTS AU 31/12)

	31 Décembre 2017	31 Décembre 2016
Salariés ayant bénéficié de formation	3 824 (72 %)	3 626 (76 %)
Part des femmes formées	70 %	71 %
Nb d'heures moyen de formation par salarié	11 h 45	11 h 30

3 824 collaborateurs présents au 31 décembre 2017 ont pu bénéficier d'au moins une formation (dont *e-learning*) soit 72 % de la population. Le nombre d'heures de formation moyen par salarié en CDI et présent au 31 décembre 2017 s'élève à plus de 11 h 45 contre 11 h 30 en 2016.

### Part des effectifs CDI formés par activité



Effectif CDI : salariés en CDI présents au 31 décembre 2017.

La volonté du Groupe est de favoriser le développement des compétences des collaborateurs et le nombre de collaborateurs formés illustre cet engagement.

Aussi, la formation est au cœur des grands enjeux liés à l'évolution de l'entreprise, comme par exemple l'accélération de la transformation digitale du Groupe ou le déploiement en Europe. Pour répondre aux enjeux business, plusieurs solutions de formation ont été développées avec, par exemple, la création de formations en ligne, de formations en salle ou encore de formations entre pairs. Pour être au plus proche de la réalité des métiers l'ensemble des modules de formation sont réalisés conjointement avec les experts métiers. Ces modules sont ainsi systématiquement adaptés à la réalité opérationnelle du métier et aux besoins de développement des compétences des collaborateurs. Le taux de réalisation des *e-learning*, 58 % en 2017, traduit l'intérêt des collaborateurs pour ce type de formation.

Pour soutenir le développement de ces compétences, le programme de formation s'appuie sur un référentiel de compétences Groupe défini en 2016. Ce référentiel permet d'alimenter l'entretien annuel qui est l'occasion de faire le point sur l'année écoulée et d'identifier les potentiels évolutifs. C'est en croisant les besoins de formation exprimés lors de l'entretien annuel et les priorités stratégiques de l'entreprise que le plan de formation est défini chaque année.

Dans le cadre de son plan de développement à horizon 2020, la Direction de la Formation du Groupe a défini quatre ambitions :

- consolider et pérenniser l'existant ;
- capitaliser sur notre potentiel humain ;
- faciliter l'accès et le pilotage de la formation ;
- accompagner la stratégie de développement.

Pour atteindre ces ambitions et les objectifs fixés dans le cadre de la feuille de route RSE en matière de mobilité et de formation des managers notamment, différents programmes ont été structurés en 2017.

- Le parcours de carrière réseau a été formalisé et des critères ont été définis pour favoriser l'évolution interne au sein du Groupe. Ces parcours de carrière, au cœur de notre programme de mobilité et de développement sera décrit dans un livret carrière qui sera diffusé à l'ensemble des collaborateurs en 2018 ;
- Plus spécifiquement à destination des adjoints en magasin et avec comme objectif d'atteindre 65 % de Directeurs de magasins issus de la promotion interne d'ici à 2020, un parcours de formation « grandir » a été créé en 2017. Ce parcours permet le développement des compétences des adjoints évolutifs vers le poste de Directeur de magasin et favorise donc la mobilité interne en constituant un vivier de collaborateurs formés en amont de leur prise de poste. Enfin, l'employabilité des collaborateurs est clé pour la Direction de la Formation du Groupe qui cherche à développer des formations certifiantes. Ce parcours « grandir » permettra ainsi aux collaborateurs formés de bénéficier d'un Bac+2 MUM manager des univers marchands. 12 collaborateurs ont commencé ce parcours en 2017 ;
- Concernant la formation des managers, 2017 a été l'année de la rédaction de la charte Maisons du Monde du management. Cette charte a été élaborée en incluant les managers et en lien avec la plateforme de marque de l'enseigne. Son déploiement est prévu en 2018 et devra être diffusé à l'ensemble des managers dans le cadre de la feuille de route 2020 ;
- Pour répondre aux objectifs fixés de parcours de formation des nouveaux managers et de formation au management de proximité, les parcours ont été formalisés en 2017 pour être adaptés au mieux aux spécificités de l'enseigne. Ils seront déployés à partir de 2018 pour toucher l'ensemble des managers en 2020.
- Enfin, la Direction de la Formation accompagne le déploiement de la stratégie RSE et sa diffusion dans le réseau. Ainsi, la Direction de la Formation a fait partie intégrante du projet de référents RSE en magasin par la conception d'un parcours de formation spécifique à destination des Directeurs de magasins et des référents identifiés. Expérimenté en 2017 sur vingt-huit magasins, le programme de formation a été adapté aux conclusions de l'expérimentation et sera déployé à douze régions supplémentaires en 2018.

### Logistique

Distrimag a souhaité depuis deux années faire évoluer la culture managériale en favorisant le management participatif et l'amélioration continue, des notions qui caractérisent désormais l'ADN de l'entreprise logistique.

Dans ce contexte, 2017 a été consacrée à la formation des managers opérationnels, lesquels sont au cœur de cette évolution et l'accompagnement de ces derniers était par conséquent un facteur clé de succès. Les postures managériales ont été proposées par un Groupe de travail et validées. Les basiques RH et sécurité ont été établis et les fiches de postes ont également été révisées.



L'ensemble des encadrants d'exploitation ont ainsi bénéficié de formations afin de garantir le parfait alignement managérial aux attentes de l'entreprise.

Des cycles managériaux ont ainsi été déployés, le premier sur 2017 représentant 35 heures de formation par salarié. Ce programme de formation, a pour objectif de renforcer et d'accompagner les managers dans la maîtrise des process et des outils.

L'entreprise a initié une démarche de VAE pour les collaborateurs et prend à sa charge l'accompagnement des formations complémentaires. À ce titre, huit collaborateurs bénéficient aujourd'hui de cette opportunité. Cette démarche est essentielle car elle permet à l'Entreprise de valoriser les équipes, les professionnaliser et garantir leur employabilité.

## 2.5.4 S'ENGAGER EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ ET DU HANDICAP

Respectueux de la diversité, Maisons du Monde considère avant tout la compétence de ses collaborateurs. Le service Ressources humaines garantit la non-discrimination en matière d'embauche, d'emploi et d'accès à la formation.

Parce que Maisons du Monde est convaincu que le talent se trouve dans chacun d'entre nous et que la mixité est une force, le Groupe s'engage à respecter le principe de non-discrimination sous toutes ses formes et pratique une politique de recrutement inclusive. Cela passe par la recherche de la parité et de l'égalité professionnelle hommes-femmes mais aussi la volonté d'engager des profils issus de plusieurs générations, afin d'engager une transmission des savoirs.

Parce que le handicap ne devrait pas être un obstacle à l'épanouissement professionnel, Maisons du Monde a mis en place une Commission Handicap en 2013 pour suivre et accompagner ces travailleurs au sein de notre entreprise.

### Les managers

Les managers de Maisons du Monde s'attèlent à véhiculer les valeurs du Groupe et la politique RH auprès de leurs équipes. Le Groupe Maisons du Monde s'attache à ce que la diversité et l'égalité hommes-femmes soient respectées à tous les niveaux de l'entreprise.

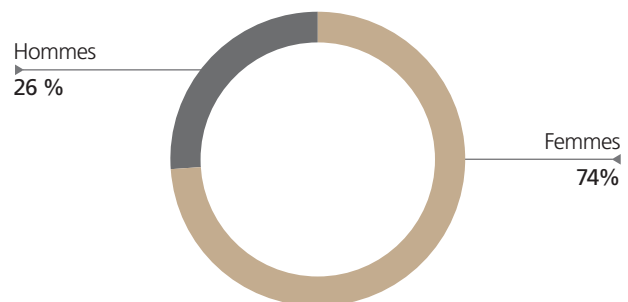
#### RÉPARTITION DES MANAGERS (COMEX ET N-1)

	2017	2016
Femmes	43	27
Hommes	28	21
<b>GLOBAL</b>	<b>71</b>	<b>48</b>
<b>Taux de féminisation</b>	<b>61 %</b>	<b>56 %</b>

#### RÉPARTITION PAR GENRE DES DIRECTEURS DE MAGASINS

Répartition des directeurs de magasin	2017	2016
Femmes	240	217
Hommes	70	58
<b>GLOBAL</b>	<b>310</b>	<b>275</b>
<b>Taux de féminisation</b>	<b>77 %</b>	<b>79 %</b>

#### TAUX DE FÉMINISATION DES MANAGERS ET DIRECTEURS DE MAGASINS



### Les personnes en situation de handicap

Depuis 2010, Maisons du Monde attache une attention particulière aux collaborateurs reconnus travailleurs handicapés. En 2013, le Groupe a créé une commission handicap chargée de définir et de suivre les actions à mener pour ces travailleurs. Le Groupe accompagne individuellement les salariés en situation de handicap via l'aménagement des postes de travail, la formation, une aide dans les démarches auprès des organismes extérieurs (AGEFIPH, SAMETH) ou encore une aide au financement pour l'appareillage médical. Maisons du Monde participe également à des manifestations locales (salon recrutement, adhésion réseau, etc.).

En 2017, le nombre de salariés en situation de handicap a augmenté de 12,5 %. Les actions menées en France s'articulent autour de quatre axes principaux :

- l'accompagnement des travailleurs handicapés par la création d'un fonds dédié permettant d'apporter une aide financière, par la mise en place d'un suivi individualisé et par la création d'une adresse mail dédiée ;
- la communication par la création d'une charte Handicap, la mise en place d'une communication régulière auprès des collaborateurs et par une mention handicap systématique sur chaque offre d'emploi diffusée sur notre site ;
- le recrutement par la diffusion systématique d'offres d'emploi auprès de Cap'emploi pour chaque ouverture de magasin et la participation à des salons de recrutement spécialisés ;
- le partenariat avec le secteur protégé par l'intégration des ESAT dans nos appels d'offres.

## L'alternance

En 2017, plus de 100 jeunes ont bénéficié d'un contrat d'alternance en France (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation). Ainsi, Maisons du Monde participe à l'employabilité des jeunes en leur permettant d'obtenir un diplôme reconnu et une expérience professionnelle valorisante.

L'alternance permet de donner sa chance à tous et d'intégrer des compétences différentes et qui ne sont pas issues des parcours de formations traditionnels.

Maisons du Monde a mis en place un accompagnement individualisé des jeunes en alternance et de leurs tuteurs. Cet accompagnement personnalisé (guide, entretiens réguliers, référent RH) permet d'assurer aux jeunes une pleine réussite dans leurs études. Le tuteur, quant à lui, est accompagné pour valoriser son savoir-faire et développer ses compétences relationnelles et pédagogiques.

À l'issue de leur formation, les jeunes poursuivent leurs études ou intègrent le marché du travail. En 2017, 17 % d'entre eux ont été recrutés en CDI ou CDD de plus de 6 mois par le Groupe.

## 2.5.5 L'AMBITION DE MAISONS DU MONDE EN MATIÈRE DE MÉCÉNAT

### Ambitions 2020

10 millions de dons clients grâce à l'ARRONDI en caisse pour soutenir des associations soutenues par la Fondation Maisons du Monde

### La Fondation Maisons du Monde

Officiellement active depuis 2016, la Fondation Maisons du Monde est placée sous l'égide de la Fondation pour la nature et l'homme (FNH) créée à l'initiative de Nicolas Hulot. La FNH se porte garante de la bonne utilisation des fonds tandis que le fonctionnement opérationnel incombe à la Fondation Maisons du Monde, et ce, dans le respect des valeurs et des engagements environnementaux et sociaux partagés par les deux structures.

La Fondation Maisons du Monde finance exclusivement des projets portés par des associations d'intérêt général et à but non lucratif, localisées au sein de l'Union européenne ou en Asie du Sud-Est (Inde compris) et visant à :

- **Préserver des zones forestières** et/ou protéger la biodiversité en zone forestière dans les pays du Sud ;
- **Revaloriser le matériau bois** dans les pays de l'Union européenne (recyclage, éco-conception, upcycling...) pour favoriser l'économie circulaire, le réemploi et l'insertion socioprofessionnelle ;
- **Mobiliser pour l'Environnement.** Ce dernier pilier, créé en 2017, regroupe des programmes et des partenariats permettant de sensibiliser les collaborateurs de l'enseigne (*via* le Programme de Solidarités), les clients (*via* l'ARRONDI en caisse) et les citoyens en général (*via* le 1 % pour la planète et le programme J'agis pour la Nature porté par la FNH).

Un site internet a été lancé en juillet 2017 afin de présenter la vocation de la Fondation ainsi que les projets des associations soutenues : [fondation.maisonsdumonde.com](http://fondation.maisonsdumonde.com). Le premier rapport d'activités 2017 a également été publié en juin 2017. Il est disponible en format numérique *via* le site internet de la Fondation.

### Gouvernance de la Fondation

La Fondation Maisons du Monde est une structure distincte de la SAS Maisons du Monde France et juridiquement dépendante de la Fondation pour la Nature et l'Homme. Elle est administrée par un « Conseil d'administration » composé de cinq membres :

- Gilles Petit, Directeur général de Maisons du Monde ;
- Catherine Filoche, Secrétaire générale de Maisons du Monde ;
- Cécile Ostria, Directrice générale de la Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme ;
- Stéphane Rivain, Directeur associé d'Oréade-Brèche – Société de conseil en Environnement et Développement ;
- Charles-Edouard Vincent, fondateur d'Emmaüs Défi et de Lulu dans ma rue.

Les deux Conseils d'administration annuels permettent de tenir des comités de sélection de projets suite à l'organisation d'appels à projets et de comités de présélection par la Fondation.

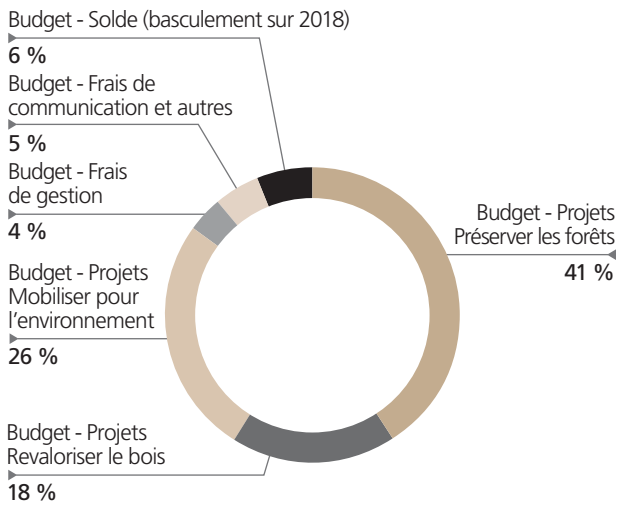
### Répartition du budget de la Fondation :

Le budget de fonctionnement de la Fondation Maisons du Monde correspond à 0,08 % des ventes HT annuel Groupe défini comme « customer sales » dans les états financiers consolidés de l'année précédente.

Le budget de la Fondation Maisons du Monde s'est élevé à 704 800 euros pour 2017, auquel s'ajoutent 4 600 euros issus d'une vente exceptionnelle organisée à l'occasion des 20 ans de l'enseigne, soit un total de 709 400€.

La Fondation Maisons du Monde a fait le choix structurant de financer sur trois ans des projets portés par des associations d'intérêt général et à but non lucratif afin d'avoir des impacts sociétaux significatifs : les financements attribués vont de 20 000 à 30 000 euros annuels à travers deux mécanismes de financement complémentaires que sont les fonds propres et le dispositif de l'ARRONDI en caisse.

## RÉPARTITION DU BUDGET DE LA FONDATION MAISONS DU MONDE



En 2017, la Fondation Maisons du Monde a financé onze projets de préservation des forêts et de la biodiversité, dont sept projets validés lors du Conseil d'administration de 2016 et reconduits pour une deuxième année de partenariat, et quatre projets choisis lors du Conseil d'administration de 2017.

Par ailleurs, la Fondation Maisons du Monde a financé 6 projets de revalorisation du matériau bois et pour la réinsertion socioprofessionnelle. Parmi ces 6 projets, tous localisés en France, 4 ont été sélectionnés en 2016 et ont donc été financés dans le cadre de leur deuxième année de partenariat, et deux ont été sélectionnés suite à l'appel à projets de 2017.

Enfin, concernant les programmes de mobilisation, 20 % du budget de fonctionnement de la Fondation est fléché sur des projets portés par la FNH. En 2017, ces fonds ont été attribués au programme « J'agis pour la Nature » initié en 2010. Cette plateforme met en relation des citoyens désireux de donner de leur temps en tant que bénévoles d'une part, et plus de 608 structures (associations, gestionnaires d'espaces naturels, collectivités) ayant besoin de soutien ponctuel sur leurs actions de protection de l'environnement d'autre part. Les fonds restants ont été utilisés pour le déploiement de l'ARRONDI en caisse et pour la mise en place des Congés solidaires collectifs qui font partie du Programme des Solidarités 2017.

L'ensemble des projets financés par la Fondation Maisons du Monde en 2017 sont présentés sur le site [www.fondation.maisonsdumonde.com](http://www.fondation.maisonsdumonde.com).

## L'ARRONDI en caisse

Pour mobiliser les clients de l'enseigne, la Fondation Maisons du Monde, a déployé la solution MicroDON de collecte de don solidaire : l'ARRONDI en caisse. Testé dans cinq magasins pilotes au dernier trimestre 2016, le dispositif a été déployé progressivement à l'ensemble des magasins français de l'enseigne en 2017. Ce dispositif offre la possibilité aux clients qui le souhaitent de participer au financement d'un projet sélectionné par la Fondation.

En 2017, ce programme a été un réel succès avec un taux de participation de 56,2 % des clients. 3 341 341 dons ont été réalisés et 400 210 euros collectés au profit des projets sélectionnés par la Fondation, avec un don moyen de 0,12 euro.

Quatre associations sont mises à l'ARRONDI par an suite à leur sélection par le Conseil d'administration, sur une période de 3 mois, avec un objectif de collecte à atteindre. Ce dispositif est un mécanisme de financement complémentaire au financement par les fonds propres de la Fondation Maisons du Monde. 100 % des dons sont reversés au projet sélectionné, selon un calendrier établi par convention avec l'association. En cas de collecte supérieure à l'objectif de collecte, un avenant à la convention permet de prolonger le partenariat pour une durée supplémentaire. Dans le cas d'une collecte n'atteignant pas le montant demandé, une dotation compensatoire allant jusqu'à 10 000 euros est versée par la Fondation à l'association.

En 2017, les associations Awely, Cœur de Forêt et Le Foyer Notre Dame des Sans Abris ont été soutenues par les clients de l'enseigne via l'ARRONDI en caisse.

## Autres programmes de mécénat soutenus

Au-delà des programmes de la Fondation Maisons du Monde, l'enseigne porte des engagements de mécénat centrés autour des activités du Groupe. Ces soutiens financiers à des associations ou en don de produits visent à aider deux grandes causes :

- L'aide aux enfants et parents défavorisés.** En lien avec les activités « Junior » de Maisons du Monde, l'enseigne est attachée depuis plusieurs années à soutenir cette cause, notamment par des dons de produits. En 2017, cet engagement s'est matérialisé par le soutien à l'opération « Mamans en fête » de la fondation Apprentis d'Auteuil par un don financier et par des dons de produits de décoration neufs. À l'occasion de cette opération, des braderies solidaires sont organisées par Apprentis d'Auteuil autour de la fête des Mères pour financer des projets locaux d'aide aux familles. Les magasins Maisons du Monde proches de ces braderies sont alors sollicités pour donner des produits de décoration à cette occasion. Par ailleurs, un partenariat avec La Croix Rouge Française permet de faire bénéficier à cinq centres d'accueil de la filière « Enfance-Famille » de meubles neufs issus des entrepôts du Groupe dans le cadre de programme de rénovation. Ce partenariat répond à un réel besoin des établissements et permet d'y créer une atmosphère accueillante et chaleureuse pour les bénéficiaires.

- **L'ameublement et la décoration solidaire.** Afin de réduire les volumes de produits déclassés mis au rebut et de soutenir les filières de réemploi et de l'économie sociale et solidaire, Maisons du Monde a noué différents partenariats autour du don de ces produits sortis des circuits de vente. Ces produits sont collectés par les associations partenaires à l'entrepôt ou dans les magasins de l'enseigne afin d'alimenter les boutiques solidaires et les activités de réemploi de ces associations. Ces

dons permettent aux publics de ces structures partenaires de bénéficier de produits Maisons du Monde à un tarif social. Le Groupe est dans ce cadre partenaire de différentes structures comme le réseau Emmaüs, des structures de la Croix Rouge Insertion ou encore le Secours populaire autour d'opérations de dons de produits invendus des magasins ou issus du showroom de Vertou (voir la section 2.3.2 du présent Document de référence).

## 2.5.6 FAVORISER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

### Ambitions 2020

1 000 collaborateurs ont participé à des activités de solidarité

### Le programme des solidarités Maisons du Monde

Cohérent avec l'ambition de la Fondation de Maisons du Monde de « mobiliser pour l'environnement », le programme des solidarités a pour vocation d'impliquer les collaborateurs de Maisons du Monde dans des actions de solidarité en leur offrant les moyens de cet engagement. Trois dispositifs complémentaires ont été mis en place afin d'offrir l'opportunité à chaque collaborateur de s'engager selon ses moyens et son temps : les Congés solidaires collectifs, programme historique de Maisons du Monde, le Congé solidaire® en individuel organisé par Planète Urgence, et enfin, la Journée solidaire.

#### La Journée solidaire

La journée solidaire, expérimentée pour la première fois en 2017 est l'occasion pour un Groupe de 10 à 15 collaborateurs de découvrir, pendant une journée dédiée, l'activité d'une association. Ces journées permettent aux associations de faire découvrir leurs actions de façon concrète et de bénéficier de l'aide de bénévoles. Ces journées sont aussi l'occasion de créer ou renforcer les liens entre les collaborateurs qui participent à ces actions de solidarité : ce sont de véritables expériences de *teambuilding*.

En 2017, 51 collaborateurs ont participé à cinq Journées solidaires organisées dans les régions de Paris, Lyon, Marseille et Nantes avec la Croix Rouge insertion, Emmaüs Défi et la Fondation pour la Nature et l'Homme.

#### Les Congés solidaires collectifs

Les congés solidaires collectifs sont le programme phare de solidarité de Maisons du Monde. Mis en place en 2011, il s'agit

d'un programme de sensibilisation aux enjeux du développement durable *via* la découverte de projets portés par des ONG de préservation des forêts dans les pays du Sud soutenus par la Fondation Maisons du Monde. Les participants tirés au sort parmi les collaborateurs volontaires partent découvrir sur le terrain les actions des ONG et de la Fondation et participent aux activités des ONG, s'immergeant dans une autre réalité sociale. À leur retour, les participants deviennent des ambassadeurs de la RSE et de la Fondation, et parfois des bénévoles des ONG. Leur implication dans d'autres projets de solidarité comme la Journée solidaire et le Congé solidaire® de Planète Urgence témoigne d'une prise de conscience et d'une volonté de continuer leur engagement.

Depuis 2011, 144 collaborateurs sont partis *via* ce dispositif. En 2017, deux congés solidaires ont été organisés embarquant 16 collaborateurs : le premier en Colombie, à la découverte du projet d'agroforesterie et de sylvopastoralisme de l'ONG Envol vert, et le second au Cameroun, à la découverte des projets de préservation de la Réserve de Biosphère du Dja des ONG TF-RD et Awely.

#### Le Congé solidaire® en individuel avec Planète Urgence :

Ce dernier dispositif permet aux collaborateurs de réaliser une mission de bénévolat de compétences pour une structure locale dans les pays du Sud durant 15 jours. Les collaborateurs choisissent et postulent pour une mission à effectuer en fonction des compétences que ces derniers peuvent apporter à la structure d'accueil (association, coopérative...) Partant seul ou en Groupe, ces derniers sont encadrés à chaque étape par Planète Urgence. Trois typologies de mission sont proposées aux collaborateurs : appui socio-éducatif pour les plus jeunes et alphabétisation ; transfert de compétences dans le cadre de formations adultes ; protection et valorisation de la biodiversité.

En 2017, sept collaborateurs ont pu bénéficier de ce mécanisme pour réaliser des missions de protection et de valorisation de la biodiversité.

### NOMBRE DE COLLABORATEURS AYANT PARTICIPÉ AU PROGRAMME DES SOLIDARITÉS

Participants au programme des solidarités (cumul)	2017
Journée solidaire	51
Congé solidaire individuel	7
Congés solidaires collectifs	144
<b>TOTAL DES COLLABORATEURS AYANT PARTICIPÉ AU PROGRAMME DES SOLIDARITÉS</b>	<b>202</b>

## 2.6 Note méthodologique du reporting extra-financier

Les thématiques suivantes, requises par la loi dite « Grenelle II » ont été jugées non matérielles au regard de l'activité de Maisons du Monde et ne font pas l'objet d'une communication spécifique dans le présent rapport :

- utilisation des sols pour l'activité en propre de Maisons du Monde. L'activité en propre de Maisons du Monde n'a pas d'emprise particulière sur les sols ;
- actions de lutte contre le gaspillage alimentaire. L'activité du Groupe ne génère pas de déchets alimentaires au-delà des repas des salariés ;
- les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions. La prévention des risques environnementaux ne fait pas aujourd'hui l'objet d'une politique globale au niveau Groupe et est adaptée aux réglementations auxquelles nos activités sont soumises ;
- la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité. Le Groupe n'a pas identifié à date de pollution spécifique générant des risques particuliers.

Concernant la thématique "l'importance de la sous-traitance et la pris en compte dans la relation avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale", il est à noter que les activités de Maisons du Monde sont largement internalisées. La sous-traitance est limitée à des activités de gardiennage, d'entretien des sites. Le Groupe a recours à des

partenaires et fournisseurs pour les activités de production ou pour le transport des produits (voir respectivement les sections 2.2.2 et 2.4.3 du présent Document de référence).

Enfin, concernant la thématique "mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs", il est à noter que le Groupe Maisons du Monde est engagé dans un travail de mise en conformité avec le Règlement Général sur la Protection des Données (GDPR) applicable en 2018. Dans un souci notamment de protection des données personnelles des clients et des collaborateurs de l'enseigne, le projet regroupe l'ensemble des fonctions concernées (marketing, direction de la relation client, direction SI, juridique, contrôle interne, RH, etc.).

### Périmètre et période de reporting

Les indicateurs RSE sont communiqués sur l'ensemble du périmètre Groupe, c'est-à-dire les magasins du réseau Maisons du Monde, les sites administratifs, la filiale de logistique DISTRIMAG et l'usine de Mekong Furniture. Le périmètre de reporting du Groupe n'inclut pas les activités des franchisés ni celle de l'entité Chin-Chin Limited – localisée en Chine et mise en équivalence dans le périmètre financier. Les éventuelles autres exclusions de périmètre sont précisées dans le corps du texte et rappelées ci-après.

Les données sont reportées sur la période du 1er janvier au 31 décembre.

### 2.6.1 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

#### Outil de reporting

Les informations communiquées dans le rapport ont été collectées auprès de différents contributeurs au sein de différentes activités du Groupe via des fichiers de collecte adaptés à chacun des contributeurs. Les fichiers sont consolidés au niveau du Groupe par la Direction RSE.

#### Principales spécificités méthodologiques

Concernant le reporting des déchets du réseau, il est à noter que les données ont été extrapolées pour les magasins pour lesquels les données ne sont pas disponibles auprès des prestataires, notamment les magasins de centre-ville pour lesquels la donnée n'est pas suivie par le prestataire. Par ailleurs, les données ont également été extrapolées aux magasins pour lesquels la gestion des déchets n'est pas assurée par Maisons du Monde (magasins de ZAC ou centres commerciaux) afin de rendre compte de l'ensemble des impacts du Groupe. Cette extrapolation a été réalisée sur la base d'un ratio en tonnes de déchets par euro de CA emporté. Par ailleurs, les tonnages de déchets générés sur les sites administratifs sont limités aux quantités suivies par les fournisseurs. Pour les enlèvements ne faisant pas l'objet d'une

pesée, aucune information n'est disponible. Ces flux ne sont donc pas inclus au reporting.

Il est à noter que pour des raisons de disponibilités des données, les quantités de déchets reportées pour les activités de production des usines de Mekong Furniture sont des estimations. Les tonnages de déchets sont estimés en fonction du nombre de camions évacués ou de poubelles remplies et de poids standard.

Les consommations d'énergie (électricité, gaz, fioul et réseau de chaleur pour le chauffage) sont suivies sur la base de la facturation. Pour le réseau de magasins et suite à des difficultés de collecte des informations auprès du fournisseur, les données de consommation d'électricité sont estimées pour 11% des consommations sur la base d'une intensité moyenne en kWh/m<sup>2</sup> calculée par pays.

Pour les activités de logistique, les consommations de fioul du bâtiment de Miramas, sous-loué à une autre entreprise, sont comptabilisées dans les consommations de DISTRIMAG car elles ne sont pas refacturées au locataire. Les consommations de gaz naturel des entrepôts sont reportées sur la base des relevés effectués par le fournisseur dans l'année et ne reflètent pas nécessairement les consommations exactes de la période de reporting.



Les consommations de carburant des véhicules en location de longue durée chez Maisons du Monde sont estimées sur la base d'une consommation moyenne en litres/100 km (données constructeurs) pour chacune des typologies de véhicules utilisées et des suivis trimestriels des kms parcourus transmis directement par les utilisateurs. Les consommations des véhicules de location courte durée sont estimées sur la base des kms parcourus et d'une consommation moyenne de 6 l/100 km.

Les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie et de carburant sont calculées sur la base des facteurs d'émissions fournis par l'Ademe pour la partie « combustion » uniquement. Les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie provenant d'un réseau de chaleur n'incluent pas les émissions liées à un magasin du Groupe en Italie, le facteur d'émission n'étant pas disponible auprès du fournisseur.

Concernant la comptabilisation des émissions de CO<sub>2</sub>, les émissions des véhicules de location longue durée (leasing) sont comptabilisées comme émissions directes (Scope 1). Les émissions des véhicules de location courte durée sont quant à elles comptabilisées dans les émissions indirectes de Scope 3 relatives aux déplacements des collaborateurs. Par ailleurs, le

calcul des principaux postes d'émissions indirectes de Scope 3 ne peut pas être réalisé pour l'ensemble des postes sur l'exercice 2017. Les données communiquées pour le poste "achats de produits et services" sont calculées sur la base des données d'activité 2016.

Les émissions de GES liées au transport des produits des fournisseurs aux magasins ou aux clients de l'enseigne (Scope 3 - hors Distri-meubles) sont calculées sur la base des quantités transportées en tonnes.km et des facteurs d'émissions de l'ADEME.

Concernant les données relatives aux achats généraux, les achats de papier reportés dans les quantités de papier achetés par Maisons du Monde sont limités aux achats de ramette de papier et aux bobines de caisse.

Les consommations d'eau des sites administratifs et des magasins sont limitées à des usages sanitaires et ne représentent pas un impact significatif pour Maisons du Monde. Les consommations communiquées dans le rapport sont estimées sur la base d'un ratio de consommation d'eau en m<sup>3</sup> par employé calculé à partir des données réelles d'un échantillon d'une quinzaine de magasins.

## 2.6.2 INDICATEURS RH

### Périmètre

Le périmètre de reporting social inclut l'ensemble des entités juridiques consolidées selon les règles de consolidation financière.

Il est à noter que pour des raisons de disponibilité des informations, les indicateurs collectés ne couvrent pas tous l'ensemble du périmètre Groupe. Dans une logique d'amélioration continue, le Groupe cherche à étendre le périmètre de collecte des informations RH afin de communiquer une information la plus exhaustive possible. Les spécificités de périmètre sont mentionnées au fil du rapport.

### Outils de reporting

Les indicateurs sont issus de l'outil de paie (Business Object) et de l'ERP de l'usine Mékong basée au Vietnam.

Les indicateurs sociaux ont été collectés via un réseau des contributeurs identifiés au niveau de Maisons du Monde, Distrimag et Mékong selon leur expertise métiers. Ce réseau des contributeurs est animé depuis la France par le service en charge du reporting RH afin d'améliorer la qualité des données transmises et d'établir des définitions communes.

### Principales spécificités méthodologiques

Les données sociales correspondent exclusivement aux personnes ayant un contrat de travail avec une entité du Groupe. Les personnes en contrat d'intérim, les prestataires extérieurs, les franchises ainsi que les stagiaires et les personnes en période probatoire (Vietnam) sont donc exclus de ces données. En revanche, les contrats d'alternance (contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage) sont inclus dans le périmètre. Un protocole de reporting a été créé reprenant l'ensemble des indicateurs qualitatifs et quantitatifs et les définitions associées.

Le suivi des embauches et licenciements présenté dans le rapport est limité à date aux effectifs CDI.

Le suivi des accidents de travail est limité aux accidents avec arrêt en France, Belgique, Italie, Suisse et Luxembourg. Le nombre de jours d'arrêt utilisé pour le calcul du taux de gravité des accidents du travail est comptabilisé en jours ouvrés.

Concernant les indicateurs de formation, les formations des salariés du réseau en « intégration » sont incluses dans le calcul des heures et de coûts de formation. Les formations sont suivies sur un périmètre France et Europe (hors Mékong).

Enfin, concernant la répartition des managers par genre, sont considérés comme « managers » les membres du Comité exécutif du Groupe ainsi que leurs subordonnés directs (N-1).

## 2.7 Rapport du Commissaire 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, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049, 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 au protocole de reporting utilisé par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

### 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 au Référentiel (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 l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre septembre 2017 et mars 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 <sup>(1)</sup>.

(1) ISAE 3000 – assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

## 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 au paragraphe 6 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 une dizaine d'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 du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes <sup>(1)</sup> :

- 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 ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés <sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 100% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 91% et 100% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques <sup>(3)</sup> du volet environnemental.

(1) **Indicateurs sociaux** : Répartition des effectifs par type de contrat et par genre, Nombre total d'embauches CDI, Nombre total de licenciements CDI, Nombre d'heures de formation.

**Indicateurs environnementaux** : Consommations d'énergie (électricité, réseau de chaleur, gaz naturel et propane, fioul domestique), Consommation de carburant, Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2), Volume de déchets produits, Emballages - Achats de papier et emballages de caisse, Emballages - Publications commerciales, Emballages - Achats de carton.

**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 de sécurité au travail ; La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ; Les 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 ; La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ; L'adaptation aux conséquences du changement climatique ; Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets ; La prise en compte dans la politique d'achat de la Société des enjeux sociaux et environnementaux ; 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.

(2) Siège de Maisons du Monde (Vertou) et entité logistique Distrimag (Saint Martin de Crau).

(3) Voir la liste des indicateurs environnementaux mentionnés en note de bas de page n°1 du présent rapport.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance 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 au Référentiel.

**2**

Paris-La Défense et Nantes le 23 mars 2018

KPMG S.A.

Anne Garans

*Associée*

*Sustainability Services*

Gwenael Chedaleux

*Associé*







# Gouvernement d'entreprise

## 3

### **3.1 Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise** 118

- 3.1.1 Composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction 118
- 3.1.2 Mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration 124

### **3.2 Intérêts et rémunérations** 132

- 3.2.1 Rémunération des mandataires sociaux 132
- 3.2.2 Programmes d'attributions gratuites d'actions 141
- 3.2.3 Mise en oeuvre du code de gouvernement d'entreprise 142

### **3.3 Vérifications spécifiques des Commissaires aux comptes relatives au gouvernement d'entreprise** 143



## 3.1 Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par l'ordonnance 2017-1162 du 12 juillet 2017, et en complément du rapport de gestion, le présent rapport du Conseil d'administration a pour objet de rendre compte aux actionnaires :

- de la composition, du fonctionnement et des pouvoirs du Conseil ;
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ;
- de la rémunération des mandataires sociaux ;
- des conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale ;
- des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'OPA ;
- des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale ;

Nous vous précisons que les informations relatives aux **éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'OPA** ainsi que la description **des modalités de participation à l'assemblée générale** figurent au chapitre 6 du présent Document de référence.

Ce rapport, établi avec le concours de la Direction financière et du service juridique de la Société, a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 20 mars 2018, après avoir été revu par le Comité des nominations et des rémunérations.

Depuis 2016, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. Ledit Code est disponible sur les sites du MEDEF ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)) et de l'AFEP ([www.afep.com](http://www.afep.com)).

La Société se conforme à ce Code, sous les réserves indiquées dans ce rapport le cas échéant.

### 3.1.1 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

#### COMPOSITION DU CONSEIL

Conformément à ses Statuts, la Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

La durée des fonctions d'administrateur est de quatre ans. Par exception, certains administrateurs peuvent être nommés pour une durée inférieure, afin de permettre un renouvellement échelonné sur des périodes de deux années des mandats des membres du Conseil d'administration.

Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction.

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration de Maisons du Monde était composé des sept membres suivants: Sir Ian CHESHIRE, Michel PLANTEVIN, Gilles PETIT, Sophie GUIEYSSE, Marie-Christine LEVET, Nicolas WOUSSEN et Marie SCHOTT.

Les mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration sont présentés à la section 3.1.2 « Mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration » du présent Document de référence.

#### Président et Directeur général

Depuis 2016, le Conseil d'administration de la Société a fait le choix de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général.

Cette dissociation permet de distinguer clairement les missions respectives de Président et de Directeur général : 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. Le Directeur général est en charge des fonctions opérationnelles.

#### Indépendance des membres du Conseil

Aux termes du Code AFEP-MEDEF, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Plus précisément, seuls sont qualifiés d'indépendants les administrateurs qui :

- ne sont, ou n'ont été au cours des cinq années précédentes, ni salariés, ni dirigeants, ni mandataires sociaux d'une société liée ;

- ne sont pas, ou n'ont pas été au cours des cinq années précédentes, clients, fournisseurs ou banquiers d'affaires ou de financement de la Société ;
- n'ont pas, ou n'ont pas eu au cours des cinq années précédentes, de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;
- n'ont pas été commissaires aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années ;
- ne représentent pas un actionnaire important ou participant au contrôle de la Société.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration et des dispositions du code AFEP-MEDEF, une évaluation de

l'indépendance de chacun de ses membres est effectuée chaque année par le Conseil d'administration, au vu du rapport du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 20 mars 2018, examiné la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le Règlement intérieur et le code AFEP-MEDEF, et sur le rapport du Comité des nominations et des rémunérations, a confirmé la qualification d'indépendant des membres suivants : Mesdames Sophie GUIEYSSE, Marie-Christine LEVET et Marie SCHOTT et messieurs Sir Ian CHESHIRE et Nicolas WOUSSEN.

### Tableau récapitulatif des critères d'indépendance de chaque membre du Conseil

	Sir Ian Cheshire	Gilles Petit	Michel Plantevin	Sophie Guiyesse	Marie Christine Levet	Nicolas Woussen	Marie Schott
N'est, ou n'a été au cours des cinq années précédentes, ni salarié, ni dirigeant, ni mandataire social d'une société liée	X	non	non	X	X	X	X
Absence de mandats croisés	X	X	X	X	X	X	X
N'est pas, ou n'a pas été au cours des cinq années précédentes, clients, fournisseurs ou banquiers d'affaires ou de financement de la Société	X	X	non	X	X	X	X
N'est pas, ou n'a pas eu au cours des cinq années précédentes, de lien familial proche avec un mandataire social de la société	X	X	X	X	X	X	X
N'a pas été commissaire aux comptes de la société au cours des cinq dernières années	X	X	X	X	X	X	X
N'est pas administrateur de la société depuis plus de 12 ans	X	X	X	X	X	X	X
Ne représente pas un actionnaire important ou participant au contrôle de la société	X	X	X*	X	X	X	X

\* Michel Plantevin ne représente plus Bain Capital depuis le 19 mai 2017.

### Composition et représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration

Trois membres féminins sont actuellement nommés sur les sept membres composant le Conseil d'administration de la Société, conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 et de l'article L.225-18-1 du code de commerce, relatifs à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des Conseils.

### Représentation des actionnaires salariés et des salariés

#### Administrateur représentant les salariés actionnaires

Lorsque le rapport annuel du Conseil établit que les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées représentant plus de 3% du capital social de la Société, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires, selon les modalités fixées par le règlementation en vigueur, ainsi que par les Statuts, le cas échéant, pour autant que le Conseil d'administration ne compte pas déjà parmi ses membres un ou plusieurs administrateurs nommés parmi les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise représentant les salariés.

Au 31 décembre 2017, les salariés du Groupe représentaient moins de 3% du capital de la Société. Par ailleurs, la Société n'a pas mis en place de Plans d'Epargne Entreprise au profit des salariés du Groupe.

#### Administrateur représentant des salariés

En application des dispositions de l'article L.225-27-1 du code de commerce, Maisons du Monde employant à la clôture des deux derniers exercices au moins 1 000 salariés dans le Société et ses filiales dont le siège est fixé sur le territoire français, doit procéder à la désignation d'un administrateur représentant des salariés.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 18 mai 2018 de procéder à la modification des Statuts afin de fixer les conditions de désignation de l'administrateur représentant les salariés. Le Conseil d'administration dans sa séance du 20 mars 2018 a, en application des dispositions de l'article L.225-27-1 III 3° du code de commerce, et après avoir pris connaissance de l'avis du Comité d'entreprise, arrêté le mode de désignation de l'administrateur représentant des salariés et décidé de proposer à l'Assemblée générale que ce dernier soit désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au 1er tour des élections professionnelles de Maisons du Monde et ses filiales dont le siège social est fixé en France. La nomination et l'entrée en fonction du nouvel administrateur représentant des salariés interviendra au plus tard le 31 décembre 2018.

## FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Maisons du Monde est dotée d'un Règlement intérieur qui s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux de gouvernement d'entreprise et notamment ceux visés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (le « Code AFEP-MEDEF »). Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est consultable sur le site internet de la Société à l'adresse [corporate.maisonsdumonde.com](http://corporate.maisonsdumonde.com).

### Missions et attributions du Conseil

Le Conseil d'administration de Maisons du Monde est une instance collégiale représentant collectivement l'ensemble des actionnaires dont la mission doit s'exercer dans le respect de l'intérêt social. Il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil 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.

### Missions du Président du Conseil d'administration

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil, 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 soient en mesure de remplir leur mission.

### Information des administrateurs

Les administrateurs reçoivent avant chaque réunion et dans un délai raisonnable, l'ordre du jour de la séance du Conseil et les éléments nécessaires à leur réflexion, sauf circonstances exceptionnelles.

Le Président communique de manière régulière aux administrateurs, et entre deux séances au besoin, toute information pertinente concernant la Société. Par ailleurs, chaque administrateur peut solliciter toute explication ou production d'information complémentaire qu'il pourrait juger utile.

Chaque administrateur bénéficie de toute formation nécessaire au bon exercice de sa fonction, et le cas échéant, de membre de comité, dispensée par l'entreprise ou approuvée par elle.

### Limitations des pouvoirs du Directeur général

Le Conseil donne son approbation préalable aux décisions stratégiques qui ne peuvent être mises en œuvre par le Directeur général sans l'accord exprès préalable du Conseil.

Il s'agit notamment de l'approbation ou de la modification du budget annuel, ainsi que de l'approbation de toute dépense, création, acquisition ou cession de participations, décision relative à l'embauche d'un cadre ou encore le règlement d'un litige, dont le montant excéderait un seuil déterminé et qui n'aurait pas été budgété. Cette liste n'étant pas exhaustive.

## Déontologie des administrateurs de Maisons du Monde

### Détention d'actions

Conformément au Règlement intérieur de Maisons du Monde, chaque membre du Conseil doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre relativement significatif d'actions de la Société. À défaut de détenir ces actions lors de leur entrée en fonction, ils doivent utiliser les jetons de présence pour acquérir des actions de la Société dans le délai de six (6) mois à compter de leur entrée en fonction. Il est souhaitable que chaque administrateur détienne, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise du Groupe lorsque ce mode de détention lui est autorisé, au minimum cent (100) actions de la Société.

### Confidentialité

Les administrateurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil ou de ses comités, sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations confidentielles qui leur sont communiquées.

Par ailleurs, les actions de la Société étant admises aux négociations sur un marché réglementé, certaines informations transmises en Conseil peuvent avoir la nature d'informations privilégiées et il est notamment interdit à un détenteur d'informations privilégiées :

- de réaliser ou de permettre de réaliser des opérations sur les titres de la Société tant que le public n'a pas eu connaissance de ces informations ;
- de communiquer ces informations à un tiers en dehors du cadre normal de sa profession ou de ses fonctions ou à des fins autres que celles à raison desquelles elles lui ont été communiquées.

S'agissant des administrateurs personnes physiques, l'interdiction de communication d'informations privilégiées s'applique même au sein des entreprises qui les emploient, quand bien même elles seraient actionnaires.

### Prévention des conflits d'intérêt

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et la direction générale de la Société.

De même, au cours des cinq dernières années, aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil, aucun membre n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, aucune incrimination, et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et aucun des membres du Conseil n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une société émettrice, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société émettrice.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés.



## Organisation et travaux du Conseil

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Le Président s'efforce de respecter un délai de cinq jours calendaires entre les convocations et les séances du Conseil. Il s'efforce également de tenir compte des contraintes d'agenda des membres du Conseil de manière à assurer la présence du plus grand nombre de membres à chaque séance.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Conseil s'est réuni à 12 reprises afin notamment :

- d'approuver le budget définitif de l'exercice 2017 (Séance du Conseil du 24 janvier 2017);
- de donner au Directeur général des autorisations préalables en application du Règlement intérieur : autorisation de la souscription d'une ligne de crédit additionnelle (Séance du Conseil du 24 janvier 2017) et autorisation de la fusion-absorption de la Société ABACO (Séance du Conseil du 05 octobre 2017);
- d'arrêter les comptes annuels de l'exercice 2016 (Séance du Conseil 3 mars 2017) et les comptes semestriels de l'exercice 2017 (Séance du Conseil du 27 juillet 2017);
- de fixer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, d'effectuer l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil, d'examiner l'indépendance de ses membres et de procéder à la convocation de l'Assemblée générale (Séance du Conseil du 16 mars 2017);
- d'examiner les résultats du 1er trimestre et du 3e trimestre de l'exercice 2017 (respectivement dans ses séances du Conseil du 2 mai 2017 et du 23 octobre 2017) ;
- de proposer la nomination d'un nouvel administrateur (Séance du Conseil du 21 avril 2017);
- préalablement à l'Assemblée générale annuelle, de conférer des pouvoirs à un membre du Conseil afin de remplacer le Président en cours de séance (Séance du Conseil du 19 mai 2017), à l'issue de l'Assemblée, de procéder à l'attribution gratuite d'actions de la Société et à la répartition des jetons de présence alloués au Conseil (Séance du Conseil du 19 mai 2017) ;
- de procéder au lancement de l'émission d'une Océane sur délégation de compétence de l'Assemblée générale (Séance du Conseil du 27 novembre 2017) ;
- d'analyser l'activité de la Société au cours de l'exercice 2017 et présenter un projet de budget pour l'exercice 2018 (Séance du Conseil du 15 décembre 2017) ;

Assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2017 :

Administrateurs	Présence aux séances du Conseil	Taux d'assiduité
Sir Ian CHESHIRE	10/12	83%
Gilles PETIT	12/12	100%
Michel PLANTEVIN	9/12	75%
Sophie GUIEYSSE	11/12	92%
Marie-Christine LEVET	12/12	100%
Nicolas WOUSSEN	9/12	75%
Marie SCHOTT	5/5	100%

Des séances ont vocation à être organisées chaque fois que l'activité du Groupe le requiert. Ces réunions doivent permettre la transmission d'une information régulière et pertinente au Conseil et d'assurer ainsi les conditions d'un bon gouvernement d'entreprise.

Les membres du Comité exécutif de Maisons du Monde, ou toute autre personne ayant une compétence particulière au regard de l'ordre du jour du Conseil, peuvent à la demande du Président, assister à tout ou partie d'une séance. De même, les commissaires aux comptes de la Société peuvent être invités à des séances en dehors de celles pour lesquelles leur convocation est requise par la loi.

## Jetons de présence

Le Conseil effectue une répartition des jetons de présence entre les administrateurs sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, sur la base du montant global des jetons de présence alloué par l'Assemblée générale. Cette répartition tient compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et de leur participation aux comités spécialisés du Conseil.

L'information relative au versement des jetons de présence figure à la section 3.2.1 « Rémunération des mandataires sociaux » du présent Document de référence.

## Évaluation du fonctionnement du Conseil

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil, dont il est rendu compte dans le Rapport annuel de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration et des dispositions du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 20 mars 2018, a décidé de procéder à une évaluation du fonctionnement du Conseil dont les modalités ont été discutées.

## LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL

Le Conseil d'administration est assisté de deux comités permanents spécialisés : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations.

### Le Comité d'audit

Le Comité d'audit se compose des administrateurs suivants :

<b>Président</b>	Nicolas WOUSSEN – Administrateur indépendant
<b>Membres</b>	Marie-Christine LEVET – Administratrice indépendante Sir Ian CHESHIRE – Administrateur indépendant

Le Comité d'audit assiste le Conseil d'administration dans sa mission d'approbation des comptes individuels et consolidés et dans la préparation des informations à fournir aux actionnaires et au marché. Le Comité d'audit veille à ce que les systèmes de contrôle interne et les procédures de gestion des risques du Groupe soient efficaces et efficientes. Il supervise également les questions relatives à la préparation et au contrôle des comptes et des informations financières, ainsi que le contrôle juridique des comptes.

Dans ce contexte, le Comité d'audit exerce les fonctions suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivi de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables ;
- supervision du caractère indépendant du commissaire aux comptes ;
- suivi du montant des honoraires versés aux commissaires aux comptes au titre de missions autres que celles afférentes au contrôle légal des comptes
- suivi et efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;

Durant l'exercice, les travaux du Comité d'audit ont consisté à :

- examiner les comptes annuels de l'exercice 2016 et les comptes semestriels de l'exercice 2017, ainsi que les travaux des Commissaires aux comptes sur lesdits comptes ;
- évaluer l'incidence des évolutions réglementaires sur le contrôle interne de la Société notamment sur le volet anti-corruption de la loi Sapin II ;
- examiner les dispositifs mis en œuvre visant à renforcer le Contrôle Interne ;
- examiner les risques juridiques et éventuels contentieux et faits majeurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine du Groupe ;
- valider le schéma des délégations de pouvoir au sein du Groupe ;
- pris connaissance des services autres que la certification des comptes délivrés par les commissaires aux comptes au cours de l'exercice. En 2017, ces missions qui ont fait l'objet d'un accord préalable du comité d'audit consistent en :
  - la vérification des données RSE par un organisme tiers indépendant
  - des attestations sur des données issues des comptes (attestations sur le chiffre d'affaires par magasin, attestation covenants, attestation ecofolio...)

Le Comité s'est réuni à quatre reprises, avec pour chaque réunion un taux de présence de ses membres de 100 %.

### Le Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé des administrateurs suivants :

<b>Présidente</b>	Sophie GUIEYSSE – Administratrice indépendante
<b>Membres</b>	Sir Ian CHESHIRE – Administrateur indépendant Michel PLANTEVIN

Le Comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé dont la fonction principale consiste à aider le Conseil d'administration à procéder à la composition des organes de direction de la Société et du Groupe et à déterminer et évaluer

régulièrement la rémunération et les avantages alloués aux dirigeants du Groupe (y compris tous les avantages différés et/ou les indemnités de départs volontaires ou involontaires du Groupe).

Dans ce cadre, les fonctions du Comité des nominations et des rémunérations consistent à faire des propositions concernant la nomination des membres du Conseil d'administration et des membres de la Direction de la Société, ainsi que des membres et des Présidents de chacun des autres comités et à accomplir une évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration.

Les travaux du Comité des nominations et des rémunérations en 2017 ont consisté à :

- analyser les niveaux de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
  - proposer la détermination des montants dus au Directeur Général au titre de la part variable de l'exercice précédent, et l'analyse de l'adéquation entre les critères retenus pour l'exercice à venir et la stratégie du Groupe ;
- En amont du Conseil d'Administration du 20 mars 2018, le Comité a passé en revue la politique de rémunération des dirigeants et décidé qu'il n'y avait pas lieu de la modifier. Il a procédé à la revue de la rémunération fixe du Directeur Général et considéré qu'aucun événement ne justifiait sa modification ;
- émettre un avis sur la situation de l'ensemble des administrateurs au regard, notamment, des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP / MEDEF ;
  - proposer le plan d'intéressement à long terme sous forme d'actions de performance attribué à l'issue de l'assemblée générale de 2017, en ligne avec la première attribution de fin 2016.
  - rendre un avis sur le renouvellement/proposition de nouveaux administrateurs ;
  - lancer un chantier visant à formaliser l'existence du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et s'informer des plans en place pour les principaux autres dirigeants du Groupe ;

Le Comité s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres et le mandataire social n'a pas assisté aux délibérations le concernant.

### LE COMITÉ EXÉCUTIF DE MAISONS DU MONDE

Le Groupe s'appuie sur une équipe de Direction expérimentée, pilotée par son Directeur général, Gilles PETIT, et les personnes ci-dessous, très actives dans les opérations quotidiennes du Groupe :

- Guillaume APOSTOLY, Directeur des Systèmes d'information ;
- Yohann CATHERINE, Directeur des Opérations ;
- Philippe CHAUMAIS, Directeur du Développement Europe ;
- Anne-Laure COUPLET, Directrice générale de la Marque ;
- Catherine FILOCHE, Secrétaire générale, Responsable de la Franchise et de la Vente aux professionnels (BtoB) ;
- Arnaud LOUET, Directeur administratif et financier ;

- Stéphane MORTELETTE, Directeur des Ressources Humaines;
- Julie WALBAUM, Directrice générale du e-Commerce et du Marketing client ;
- Julien VIGOUROUX, Directeur logistique ;

## 3.1.2 MANDATS ET FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### DESSCRIPTIF DES MANDATS ET FONCTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration de la Société était composé des 7 membres dont la description des mandats et fonctions figure ci-dessous.

Au cours de l'exercice écoulé, Madame Roannes DANIELS et Messieurs Xavier MARIE et Matthias BOYER-CHAMMARD, ont démissionné de leurs mandats d'administrateur respectivement en date du 19 mai 2017 (Madame Roannes DANIELS) et du 23 octobre 2017 (Messieurs Matthias BOYER-CHAMMARD et Xavier MARIE).



#### SIR IAN CHESHIRE

**Adresse professionnelle :** Le Portereau 44120 Vertou

#### Fonction principale dans la Société

Président du Conseil d'administration

#### Biographie

Sir Ian CHESHIRE a travaillé 17 ans chez Kingfisher plc, dont sept ans en tant que Directeur général du Groupe entre 2008 et 2015. Depuis avril 2016, il est Président du Conseil d'administration et du Comité des nominations et membre du Comité des rémunérations de Debenhams. Sir Ian occupe actuellement les fonctions d'administrateur indépendant senior de Whitbread plc, Président de Menhaden Capital plc et de Directeur général non-exécutif du gouvernement britannique. Sir Ian CHESHIRE est également un membre non-exécutif du Cabinet Office Board (cabinet du Premier ministre britannique). En outre, il est Président du Forum des Personnes handicapées, préside le Conseil consultatif du Cambridge Institute for Sustainability Leadership et a été nommé Chevalier de l'Ordre National du Mérite. Sir Ian a assuré la présidence du British Retail Consortium.

Sir Ian CHESHIRE est diplômé de l'Université de Cambridge.

#### Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

##### Mandats en cours :

##### Sociétés françaises :

- Administrateur indépendant et Président du Conseil d'administration de Maisons du Monde S.A.

##### Sociétés étrangères :

- Président du Conseil d'administration de Barclays UK
- Président du Conseil d'administration de Debenhams
- Administrateur de Whitbread Plc
- Président de Menhaden Capital Plc
- Directeur général non exécutif (conseiller spécial) du Gouvernement britannique
- Membre du Cabinet Office Board (Comité exécutif du cabinet du Premier ministre britannique)
- Président du Forum des Personnes handicapées

##### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

##### Sociétés françaises :

- Néant

##### Sociétés étrangères :

- Administrateur de Kingfisher Plc de 2000 à 2015, Directeur général de 2008 à 2015
- Administrateur de Whitbread Plc
- Président du Conseil consultatif du Cambridge Institute for Sustainability

#### Date de naissance

6 août 1959

#### Nationalité

Britannique

#### Date de 1<sup>re</sup> nomination

29 avril 2016

#### Date d'expiration du mandat

31 décembre 2019

#### Nombre d'actions détenues dans la Société

1 000





## MICHEL PLANTEVIN

**Adresse professionnelle :** Le Portereau 44120 Vertou

### Fonction principale dans la Société

Vice-président du Conseil d'administration

### Biographie

Michel PLANTEVIN occupe les fonctions de Directeur général chez Bain Capital Private Equity (Europe), LLP depuis 2003, et s'est concentré sur le secteur industriel et chimique en Europe, ainsi que sur les investissements en France et au Benelux. Il a exercé les fonctions de Directeur général de Goldman Sachs International, initialement au sein de la division banque d'investissements, puis au sein de la division banque d'affaires. Il a précédemment exercé les fonctions de consultant chez Bain & Company Inc. et dirigé le bureau de Paris en qualité de Directeur général.

### Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

#### Mandats en cours :

##### Sociétés françaises :

- Administrateur et Vice-président du Conseil d'administration de Maisons du Monde S.A.
- Membre du Conseil de surveillance de Autodistribution SA

##### Sociétés étrangères :

- Directeur général de Bain Capital Equity (Europe) LLP
- Membre du Conseil de Global Private Equity Bain Capital Investors LLC

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

##### Sociétés françaises :

- Membre du Conseil de surveillance de FCI SA

##### Sociétés étrangères :

- Administrateur d'Ibstock PLC
- Membre du Conseil de surveillance de NXP

#### Date de naissance

24 octobre 1956

#### Nationalité

Française

#### Date de nomination

29 avril 2016

#### Date d'expiration du mandat

31 décembre 2019

#### Nombre d'actions détenues dans la Société

100



### GILLES PETIT

**Adresse professionnelle :** Le Portereau 44120 Vertou

#### Fonction principale dans la Société

Directeur général

#### Biographie

Gilles PETIT a commencé sa carrière en 1980 chez Arthur Andersen avant de rejoindre le Groupe Promodès en 1989. Au moment de la fusion entre Promodès et Carrefour en 1999, Gilles PETIT était Directeur général de la division des hypermarchés de Promodès en France. Il a ensuite été nommé Directeur général de Carrefour Belgique en 2000 et Directeur général de Carrefour Espagne de 2005 à 2008, puis Directeur général de Carrefour France de 2008 à 2010. Il a rejoint Elixor en 2010 en tant que Directeur général et Président du Comité exécutif et a été responsable de l'introduction en Bourse d'Elixor sur Euronext Paris en 2014.

Gilles PETIT est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims, France.

#### Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

##### Mandats en cours :

##### Sociétés françaises :

- Administrateur et Directeur général de Maisons du Monde S.A.

##### Sociétés étrangères :

- Néant

##### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

##### Sociétés françaises :

- Président d'Elixor
- Administrateur et Directeur général d'Elixor concessions
- Administrateur et Directeur général d'Elixor Restauration et Services
- Administrateur et Directeur général d'Elixor Financement
- Administrateur d'Ansamble Investissements
- Directeur de Secteurs
- Directeur de Serunion

##### Sociétés étrangères :

- Administrateur d'Elixor UK Ltd
- Administrateur d'Elixor Ristorazione
- Administrateur de Gourmet acquisition Holdings Inc
- Administrateur de Trusthouse Services Holdings LLC

#### Date de naissance

22 mars 1956

#### Nationalité

Française

#### Date de nomination

29 avril 2016

#### Date d'expiration du mandat

31 décembre 2019

#### Nombre d'actions détenues dans la Société

445 782



## SOPHIE GUIEYSSE

**Adresse professionnelle :** Le Portereau 44120 Vertou

### Fonction principale dans la Société

Administratrice

### Biographie

Sophie GUIEYSSE a commencé sa carrière en 1988 au Ministère français de l'Équipement où elle a occupé différents postes en qualité d'ingénieur dans le domaine du développement urbain, du logement, du transport et des infrastructures publiques jusqu'en 1997. Sophie GUIEYSSE a rejoint le Groupe LVMH en 1997 pour repérer les meilleurs talents internationaux afin de répondre à la forte croissance de toutes les divisions et a été ensuite promue successivement aux postes de Vice-présidente exécutive des ressources humaines de LVMH Montres et Joaillerie, Sephora Europe et du Groupe mondial LVMH. De 2005 à 2015, elle a été vice-présidente exécutive des ressources humaines et membre du Comité exécutif du Groupe CANAL +. Elle est conseillère du Président de Dior de 2016 à 2017. Depuis octobre 2017, elle est Directrice des Ressources Humaines du Groupe Richemont.

Sophie GUIEYSSE est titulaire d'un M.B.A. du Collège des Ingénieurs, et diplômée de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

### Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

#### Mandats en cours :

##### Sociétés françaises :

- Administratrice indépendante de Maisons du Monde S.A.
- Membre du Conseil de surveillance de Groupe Rallye

##### Sociétés étrangères :

- Néant

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

##### Sociétés françaises :

- Administratrice de GO SPORT
- Membre du Comité exécutif du Groupe CANAL +

##### Sociétés étrangères :

- Administratrice du Groupe TVN Pologne

#### Date de naissance

19 février 1963

#### Nationalité

Française

#### Date de nomination

29 avril 2016

#### Date d'expiration du mandat

31 décembre 2017

#### Nombre d'actions détenues dans la Société

1 000



### MARIE-CHRISTINE LEVET

**Adresse professionnelle :** Le Portereau 44120 Vertou

#### Fonction principale dans la Société

Administratrice

#### Biographie

Marie-Christine LEVET a été Directrice générale de plusieurs sociétés internet françaises d'envergure entre 1997 et 2009 (Lycos, Club-Internet/T-Online France et Groupe 01), avant de se tourner vers le métier d'investisseuse en capital-risque. Elle a participé à la création de Jaina Capital de 2010 à 2013, fonds d'investissement spécialisé dans l'amorçage de jeunes *start-up*, (notamment made.com, Sensee, La Ruche qui dit oui, Ouicar et Devialet...).

Depuis octobre 2017, Marie-Christine LEVET a lancé le fonds d'investissement Educapital, premier fonds d'investissement européen dédié aux secteurs de l'éducation et de la formation, et à leur transformation digitale.

Marie-Christine LEVET est diplômée d'HEC et possède un M.B.A. de l'INSEAD.

#### Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

##### Mandats en cours :

###### Sociétés françaises :

- Administratrice indépendante de Maisons du Monde S.A.
- Administratrice d'Iliad
- Administratrice de Mercialys
- Administratrice d'AFP
- Administratrice de So Local Group

###### Sociétés étrangères :

- Administratrice d'Econocom

##### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

###### Sociétés françaises :

- Gérante de Jaina Capital
- Administratrice de FINP
- Administratrice d'Hi Pay

###### Sociétés étrangères :

- Néant

#### Date de naissance

28 mars 1967

#### Nationalité

Française

#### Date de nomination

29 avril 2016

#### Date d'expiration du mandat

31 décembre 2019

#### Nombre d'actions détenues dans la Société

100





## NICOLAS WOUSSEN

**Adresse professionnelle :** Le Portereau 44120 Vertou

### Fonction principale dans la Société

Administrateur

### Biographie

Nicolas WOUSSEN a commencé sa carrière dans la division M&A de Dresdner Kleinwort Wasserstein en 2000. En 2005, il a rejoint Casino Guichard Perrachon en tant que Directeur adjoint M&A en Europe, Asie, Amérique latine et aux États-Unis. En 2010, il a rejoint Cdiscount en tant que Directeur général adjoint Responsable des Finances et a soutenu son développement en France et dans sept autres pays, ainsi que son introduction en bourse sur le Nasdaq en 2014. Il a rejoint Showroomprivé.com en 2015 en tant que Directeur administratif et financier, où il a supervisé l'introduction en bourse de la Société sur Euronext en 2015, ainsi que les premières acquisitions du Groupe en France et à l'international. Il a rejoint Camaïeu en 2017 en tant que Directeur général adjoint finances.

Nicolas WOUSSEN est diplômé d'HEC.

### Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

#### Mandats en cours :

##### Sociétés françaises :

- Administrateur indépendant de Maisons du Monde S.A.
- Directeur général finances de Camaïeu

##### Sociétés étrangères :

- Néant

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

##### Sociétés françaises :

- Directeur général délégué en charge du service financier de CDISCOUNT
- Mandataire social de Cnova
- Administrateur CDISCOUNT
- Administrateur de MoncornerDeco
- Membre du Comité des investissements de Parnech

##### Sociétés étrangères :

- Néant

#### Date de naissance

8 juin 1976

#### Nationalité

Française

#### Date de nomination

29 avril 2016

#### Date d'expiration du mandat

31 décembre 2017

#### Nombre d'actions détenues dans la Société

100



### MARIE SCHOTT

**Adresse professionnelle :** Le Portereau 44120 Vertou

#### Fonction principale dans la Société

Administratrice

#### Biographie

Marie SCHOTT a plus de vingt ans d'expérience dans le secteur de la distribution et de la mode. Depuis 2007 dans le Groupe Etam, elle y lance d'abord avec succès la marque de lingerie Undiz, puis est nommée Directrice générale déléguée de la marque Etam en 2011. Au préalable, elle a passé quatre ans chez Vivarte comme Chargé de mission auprès du Président du Groupe, puis comme Directrice des achats pour Parti Prix, au sein de la société La Halle aux Vêtements.

Marie SCHOTT a débuté sa carrière professionnelle dans le conseil, chez Deloitte Consulting Group, puis chez Mercier Management Consulting. Elle est diplômée d'HEC Paris.

#### Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

##### Mandats en cours :

##### Sociétés françaises :

- Administratrice Groupe Noyon Dentelle SAS

##### Sociétés étrangères :

- Néant

##### Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années :

##### Sociétés françaises :

- Néant

##### Sociétés étrangères :

- Néant

#### Date de naissance

3 août 1973

#### Nationalité

Française

#### Date de nomination

19 mai 2017

#### Date d'expiration du mandat

31 décembre 2019

#### Nombre d'actions détenues dans la Société

100

## SITUATION DES MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Renouvellement de mandats d'administrateurs

Les mandats de Madame Sophie GUIEYSSE et de Monsieur Nicolas WOUSSEN arrivent à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée générale. Nous vous proposons de les renouveler pour une durée de 4 ans arrivant à échéance à l'issue de l'assemblée générale appeler à statuer sur les comptes de l'exercice clos au cours de l'année 2021.

## 3.2 Intérêts et rémunérations

### 3.2.1 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Le Conseil d'administration de Maisons du Monde se réfère au Code AFEP-MEDEF pour la détermination des rémunérations et avantages consentis à ses dirigeants et ses mandataires sociaux.

#### POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les rémunérations sont déterminées par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations selon les principes suivants :

- le montant de la rémunération globale des dirigeants soumis au vote du Conseil tient compte de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques de marché et des performances des dirigeants ;
- chacun des éléments de la rémunération des dirigeants 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 ;
- la rémunération des dirigeants de la Société doit être déterminée avec équité et en cohérence avec celle des autres dirigeants du Groupe, compte tenu notamment de leurs responsabilités, compétences et contributions personnelles respectives aux performances et au développement du Groupe ;
- la partie variable de la rémunération des dirigeants doit être cohérente avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants et avec la stratégie du Groupe. Les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération des dirigeants, 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.

Cette méthodologie s'applique pour ce qui est de l'appréciation des rémunérations et avantages des cadres dirigeants du Groupe qui ne sont pas des mandataires de la Société et, plus généralement, des politiques mises en œuvre à cet égard.

#### RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2017

##### Rémunération de Sir Ian CHESHIRE – Président du Conseil d'administration

Sir Ian CHESHIRE ne perçoit aucune rémunération fixe ou variable, ou avantage en nature au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration de la Société. Il n'est pas attributaire d'actions de performance attribuées gratuitement. Sir Ian CHESHIRE perçoit des jetons de présence dont le montant a été fixé à une somme de 100 000 euros par le Conseil d'administration dans sa séance du 19 mai 2017.

##### Rémunération de Gilles PETIT – Directeur général

Il est rappelé que le Directeur général ne bénéficie pas de contrat de travail et ne perçoit pas de jetons de présence.

Il a perçu au cours de l'exercice 2017 la seconde partie de la prime exceptionnelle d'un montant total de 400 000 euros qui lui avait été accordée au titre de la réussite de l'introduction en bourse de 2016, soit 200 000 euros versés en 2016 et 200 000 euros versés en 2017.

Le Conseil d'administration dans sa séance du 16 mars 2017 a fixé la rémunération annuelle de Gilles PETIT selon les modalités suivantes:

- **rémunération fixe annuelle** brute de 400 000 euros, identique à celle de l'exercice 2016 ;
- **rémunération variable annuelle** brute d'un montant total maximum de 340 000 euros représentant 85 % de la rémunération annuelle brute fixe de base de Gilles PETIT, soumise à la réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs suivants : 60 % de la rémunération variable annuelle totale est déterminée sur un objectif quantitatif basé sur l'EBIT du Groupe, et 40 % sur la performance de M. Gilles PETIT, basée sur des objectifs qualitatifs précis et prédéfinis. Les définitions et les niveaux de ces cibles et de ces objectifs ont été définis de manière précise entre la Société et M. Gilles PETIT et ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité ;

Ainsi, le montant de la rémunération variable de Gilles PETIT, au titre de l'exercice 2016, sur la base des critères quantitatifs s'est élevé à la somme de 204 000 euros soit le maximum prévu pour un résultat reposant sur l'EBIT et dépassant de plus de 110% l'objectif. Les trois objectifs qualitatifs ayant été atteints, le montant de la rémunération variable de Gilles PETIT sur la base des critères qualitatifs s'est élevé à la somme de 136 000 euros correspondant à 100% des objectifs atteints. Le total de la rémunération variable versée en 2017 s'est donc élevé à 340 000 euros.



- Au titre de l'exercice 2017, le Conseil d'administration, dans sa délibération du 20 mars 2018, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a fixé la rémunération variable de M. Gilles PETIT à la somme de 340 000 euros. Ce montant est calculé en fonction de l'atteinte des objectifs fixés l'année précédente reposant sur l'EBIT pour la partie quantitative et des objectifs qualitatifs non communiqués, soit 85% de sa rémunération fixe et 100% de son bonus maximum. Ce montant sera définitivement acquis sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 18 mai 2018.

- **Intéressement à moyen/long terme :**

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 19 mai 2017, suivant les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a souhaité étendre à Gilles PETIT l'intéressement à moyen/long terme, mis en place en décembre 2016 pour les autres dirigeants et cadres clés du Groupe, en lui attribuant 34 500 actions gratuites de performance.

Le nombre définitif d'Actions de Performance qu'il pourra obtenir à la fin de la période d'acquisition, le 19 décembre 2019, sera fonction de la réalisation de conditions de performance internes au Groupe mesurées par rapport aux niveaux du chiffre d'affaires « Sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2018 (CA2018) du Groupe Maisons du Monde, du niveau de l'EBITDA (tel que libellé dans les états financiers consolidés) cumulé de 2017 et 2018 (EBITDA17+18) et d'une troisième condition sur l'Earning Per Share normatif cumulé sur 2017 et 2018 (EPS17+18) du Groupe.

Le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a repris lors de la séance du 19 mai 2017 les niveaux cibles attendus pour chacune des conditions de performance qui avaient été fixés lors de la séance du 16 décembre 2016 (ces niveaux avaient été retenus pour les actions attribuées aux autres membres du comité exécutif du Groupe) :

- 20% des actions portent donc une condition CA18,
- 50% une condition EBITDA17+18
- 30% une condition EPS17+18

Concernant la condition de performance interne portant sur le CA18, la mesure de la performance conditionnant le nombre d'actions définitivement acquis au titre de cette performance et sous condition de présence se fait de la façon suivante :

- le seuil de déclenchement de la performance (à 95% de l'objectif de CA18) donne droit à 50% des actions qui portent cette condition ;
- la cible de performance (à 100% de l'objectif) donne droit à 100% des actions qui portent cette condition ;
- en dessous du seuil, aucune action au titre de cette performance n'est acquise ;
- entre le seuil et la cible de performance les actions au titre de cette condition sont acquises de manière proportionnelle et linéaire

Concernant les deux conditions de performance internes (EBITDA17+18 et EPS17+18), la mesure de performance pour chacune des conditions, mesure qui conditionne le nombre

d'actions définitivement acquis au titre de cette performance et sous condition de présence se fait de la façon suivante :

- le seuil de déclenchement (à 90% de l'objectif) donne droit à 50% des actions qui portent cette condition
- la cible de performance (à 100% de l'objectif) donne droit à 100% des actions qui portent cette condition
- entre le seuil et la cible de performance les actions au titre de cette condition sont acquises de manière proportionnelle et linéaire

Au cas où le nombre d'actions de Performance obtenu suite à l'application des conditions de performance ci-dessus ne serait pas un nombre entier, il sera arrondi à l'unité immédiatement inférieure.

Conformément aux dispositions du Code du commerce, il a été décidé que le Directeur Général soit tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la fin de son mandat, 40% des actions attribuées jusqu'à ce qu'il détienne une quantité d'actions représentant deux années de salaire de base. Compte tenu de cette obligation de détention, la disponibilité des actions de performance n'est pas conditionnée à l'achat d'actions supplémentaires de la Société.

- **avantage en nature** correspondant à l'usage privé d'un véhicule de fonction d'un montant de 5 776 euros.

## RÉVISION DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX POUR L'EXERCICE 2018

Le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations a fixé les rémunérations suivantes pour l'exercice 2018 :

### Révision de la rémunération de Sir Ian CHESHIRE

Comme pour l'exercice précédent, Sir Ian CHESHIRE ne percevra pas de rémunération fixe ou variable au titre de son mandat. Il percevra une rémunération sous forme de jetons de présence, dont le montant sera fixé par le Conseil d'administration qui se tiendra postérieurement à l'Assemblée générale. En dehors du versement des jetons de présence, Sir Ian CHESHIRE ne percevra aucun autre élément de rémunération sous quelque forme que ce soit.

### Révision de la rémunération de Gilles PETIT

Gilles PETIT, continuera de percevoir une rémunération fixe annuelle brute de 400 000 euros, ainsi qu'une rémunération variable annuelle brute d'un montant maximum de 340 000 euros représentant 85 % de la rémunération annuelle brute fixe de base, soumise à la réalisation de critères quantitatifs et qualitatifs suivants : 60 % de la rémunération variable annuelle totale sera déterminée sur un objectif quantitatif basé sur l'EBIT du Groupe, et 40 % sur la performance de Gilles PETIT, basée sur des objectifs qualitatifs précis et prédéfinis. Les définitions et les niveaux de ces cibles et de ces objectifs ont été définis de manière précise entre la Société et M. Gilles PETIT et ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Il est précisé qu'en 2018, comme pour l'exercice précédent, le Directeur général sera éligible aux attributions gratuites d'actions de performance dans la limite d'un montant annuel valorisé de

150% de la rémunération globale (fixe plus variable maximum). Il devra en outre, conserver au nominatif pendant toute la durée de son mandat 40% des actions définitivement acquises jusqu'à un montant représentant deux ans de salaire de base.

Enfin, Gilles PETIT percevra un avantage en nature correspondant à l'usage privé d'un véhicule de fonction.

En dehors des éléments de rémunération susmentionnés, Gilles PETIT ne percevra aucun autre élément de rémunération sous quelque forme que ce soit.

## ENGAGEMENTS PRIS AU BÉNÉFICE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

### Sir Ian CHESHIRE - Président du Conseil d'administration

Aucun engagement en faveur de Sir Ian CHESHIRE n'a été pris par la Société au cours de l'exercice 2017.

### Gilles PETIT - Directeur général

- **Engagement de retraite** : Gilles PETIT bénéficie, conformément à la législation applicable du régime d'assurance vieillesse de la sécurité sociale, des régimes complémentaires ARRCO et AGIR. Il ne bénéficie d'aucun régime interne de retraite à cotisations définies ou de régime de retraite supplémentaire à prestations définies.
- **Engagement en cas de cessation des fonctions** : En cas de révocation de Monsieur Gilles PETIT de son mandat social, hormis le cas (i) d'une faute lourde, (ii) d'une faute de gestion pénalement répréhensible au sens des lois et règlements applicables et tels qu'interprétés par la jurisprudence des tribunaux compétents ayant cours, ou (iii) du non-respect de la procédure d'approbation préalable par le conseil d'administration des décisions dont la liste figure dans le règlement intérieur du conseil, et sous réserve que cette violation ne soit pas régularisée dans un délai de 20 jours ouvrés suivant ladite violation, Monsieur Gilles Petit bénéficiera d'une indemnité de départ incluant toute somme que Monsieur Gilles Petit pourrait percevoir au titre de la révocation et au titre du non renouvellement dudit mandat social, en ce compris notamment toute indemnité et/ou dommages et intérêts de quelque nature que ce soit.

Il est précisé que le versement de ladite indemnité est conditionné à la réalisation de conditions de performance basées sur une progression annuelle d'au moins 5% du chiffre d'affaires du groupe Maisons du Monde sur les deux (2) exercices précédant la date effective de la cessation du mandat social.

En cas de cessation du mandat social postérieure au 1er janvier 2018, le montant de cette indemnité (exprimé en brut) sera égal à 50% de la somme correspondant à 24 mois de rémunération brute moyenne mensuelle de base (en ce inclus la rémunération fixe et variable, hors le bonus exceptionnel perçu au titre de l'Introduction en bourse) calculée comme étant égal à la somme de (A) la moyenne de la rémunération mensuelle fixe payée au cours des 24 mois précédents la date de cessation du mandat social (ou depuis la nomination de Monsieur Gilles PETIT en qualité de président de la Société – sous sa forme de société par actions simplifiée – en date du 7 septembre 2015 en cas de cessation des fonctions avant l'expiration du délai de 24 mois après cette date)

et (B) la moyenne mensuelle des deux derniers versements de rémunérations variables annuelles payées, hors le bonus exceptionnel perçu au titre de l'Introduction en bourse (ou du dernier versement de rémunération variable annuelle payée si un seul versement a été payé à la date de cessation des fonctions de Monsieur Gilles PETIT).

- **Engagement de non-concurrence** : Gilles PETIT ne sera soumis à aucune obligation de non-concurrence, en cas de cessation de ses fonctions au sein de la Société ;

## JETONS DE PRÉSENCE

### Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non-dirigeants

Le Conseil effectue une répartition des jetons de présence entre les administrateurs sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, sur la base du montant global des jetons de présence alloués par l'assemblée générale. Cette répartition tient compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et de leur participation aux comités spécialisés du Conseil.

Le montant des jetons de présence alloués est fixé et versé selon les modalités suivantes : sous condition de présence à 5 réunions du Conseil dont l'ordre du jour est relatif aux arrêtés et/ou revues de comptes périodiques de la Société, chaque administrateur perçoit une somme de 40 000 euros au titre de son mandat.

Cette somme est majorée compte tenu de la participation à un comité spécialisé, comme suit :

- 5 000 euros en cas de participation à un Comité spécialisé,
- 10 000 euros en cas d'exercice de la présidence du Comité des nominations et des rémunérations,
- 15 000 euros en cas d'exercice de la présidence du Comité d'audit.

A ces montants s'ajoute une somme complémentaire de 5 000 euros dans le cadre de la présence à toute séance du Conseil tenue en plus des 5 séances mentionnées ci-dessus ayant un ordre du jour significatif.

Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2017, dont la répartition a été effectuée par le Conseil d'administration lors de ses séances du 19 mai 2017 et du 15 décembre 2017, ont fait l'objet d'un paiement en mars 2018. Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration a perçu un montant de jetons de présence de 110 000 euros, correspondant à un montant fixe de 100 000 euros et 10 000 euros compte tenu de sa participation à des séances supplémentaires du Conseil, conformément aux principes énoncés ci-dessus. Lors de sa séance du 15 décembre 2017, le Conseil a décidé d'attribuer à Michel PLANTEVIN une somme de 42 000 euros des jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur, compte tenu qu'il ne représente plus l'actionnaire BAIN CAPITAL depuis le 19 mai 2017.

Les montants des jetons de présence alloués aux membres du Conseil figurent au tableau 3 du code AFEP-MEDEF ci-dessous.

Aucune autre rémunération n'a été versée par la Société aux mandataires sociaux non-dirigeants au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

### Autorisation du montant des jetons de présence pour l'exercice 2018

Il sera proposé à la prochaine assemblée générale de statuer sur un montant global de 500 000 euros au titre des jetons de présence alloués au Conseil d'administration pour l'exercice en cours.

### CONTRATS DE SERVICES

A la date du présent rapport, aucun membre du Conseil d'administration n'est partie à un contrat de services conclu avec

la Société ou l'un de ses filiales lui conférant un bénéfice personnel.

### CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN DIRIGEANT OU UN ACTIONNAIRE SIGNIFICATIF ET UNE FILIALE

En application des dispositions de l'article L.225-37-4 2° issu de l'ordonnance du 12 juillet 2017, nous vous indiquons qu'aucune convention conclue entre un dirigeant ou un actionnaire significatif de Maisons du Monde et une filiale du Groupe n'est intervenue au cours de l'exercice écoulé.

### SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

En application des dispositions du Code AFEP-MEDEF, nous vous présentons la synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux :

#### Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (tableau 1 du Code AFEP-MEDEF)

<b>Sir Ian CHESHIRE</b> Président du Conseil d'administration (en euros)	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 4)	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 6)	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Gilles PETIT</b> Directeur général (en euros)	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	745 776	1 147 585
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 4)	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 6)	1 079 215	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 824 991</b>	<b>1 147 585</b>

**Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (tableau 2 du Code AFEP-MEDEF)**

Sir Ian CHESHIRE Président du Conseil d'administration (en euros)	2017		2016	
	Due	Versée	Due	Versée
Rémunération fixe	0	0	0	0
Rémunération variable annuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	110 000	0	92 500	92 500
Avantages en nature	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>110 000</b>	<b>0</b>	<b>92 500</b>	<b>92 500</b>

Gilles PETIT Directeur général (en euros)	2017		2016	
	Due	Versée	Due	Versée
Rémunération fixe	400 000	400 000	400 000	400 000
Rémunération variable annuelle	340 000	340 000	340 000	58 300
Rémunération exceptionnelle	0	200 000	400 000	200 000
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature (Voiture de fonction)	5 776	5 776	7 585	7 585
<b>TOTAL</b>	<b>745 776</b>	<b>945 776</b>	<b>1 147 585</b>	<b>665 885</b>

**Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non-dirigeants (tableau 3 du Code AFEP-MEDEF)**

Michel PLANTEVIN - Vice-Président du Conseil d'administration (en euros)	2017	2016
Jetons de présence	42 000	0
Autres rémunérations	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>42 000</b>	<b>0</b>

Sophie GUIEYSSE - Administratrice (en euros)	2017	2016
Jetons de présence	65 000	50 000
Autres rémunérations	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>65 000</b>	<b>50 000</b>

Marie-Christine LEVET - Administratrice (en euros)	2017	2016
Jetons de présence	65 000	45 000
Autres rémunérations	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>65 000</b>	<b>45 000</b>

Nicolas WOUSSEN - Administrateur (en euros)	2017	2016
Jetons de présence	65 000	55 000
Autres rémunérations	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>65 000</b>	<b>55 000</b>

Marie SCHOTT - Administratrice (en euros)	2017	2016
Jetons de présence	32 000	0
Autres rémunérations	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>32 000</b>	<b>0</b>

Les jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2017 ont été versés en mars 2018.



Madame Roanne DANIELS et Messieurs Xavier MARIE et Matthias BOYER-CHAMMARD, membres du Conseil démissionnaires au cours de l'exercice 2017, n'ont perçu aucun jeton de présence et aucune autre rémunération au titre des exercices 2016 et 2017.

### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur ou par toute société du groupe (tableau 4 du Code AFEP-MEDEF)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2017.

### Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau 5 du Code AFEP-MEDEF)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée au cours de l'exercice écoulé.

### Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur ou par toute société du groupe (tableau 6 du Code AFEP-MEDEF)

Gilles PETIT – Directeur général (en euros)	2017
Numéro et date du plan	Plan n°3 du 19/05/2017
Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	34 500
Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	1 079 215
Date d'acquisition	15/12/2019
Date de disponibilité	15/12/2019
Conditions de performance	20% des actions portent une condition CA18, 50% une condition EBITDA17+18, 30% une condition EPS17+18

### Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social (tableau 7 du Code AFEP-MEDEF)

Aucune action de performance n'est actuellement disponible.

### Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (tableau 8 du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet.

### Historique des attributions d'actions de performance (tableau 9 du code AFEP-MEDEF)

Gilles PETIT Directeur général	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3
Date d'assemblée	29/04/2016	29/04/2016	19/05/2017
Date du Conseil d'Administration	25/10/2016	16/12/2016	19/05/2017
Nombre total d'actions attribuées dont le nombre attribué à :	14 441	153 250	54 350
Gilles PETIT	n/a	n/a	34 500
Date d'acquisition des actions	n/a	n/a	15/12/2019
Date de fin de période de conservation	n/a	n/a	n/a
Conditions de performance	n/a	n/a	20% des actions portent une condition CA18, 50% une condition EBITDA17+18, 30% une condition EPS17+18
Nombre d'actions acquises au 31/12/2017	n/a	n/a	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	n/a	n/a	0
Actions de performance restantes en fin d'exercice	n/a	n/a	34 500

### Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social (tableau 10 du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet.

### Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux (tableau 11 du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants Mandataires sociaux	Contrats de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités et avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation du mandat	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Sir Ian CHESHIRE	Non	Non	Non	Non
Gilles PETIT	Non	Non	Oui	Non

### CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (VOTE EX POST)

#### Présentation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (selon le code AFEP-MEDEF)

##### Gilles PETIT Directeur général

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	400 000 euros	Rémunération fixe brute annuelle fixée par le Conseil d'administration du 31 mai 2016 au titre de l'exercice 2016. La rémunération fixe n'a pas évolué pour l'exercice 2017
Rémunération variable annuelle	340 000 euros	Rémunération variable annuelle d'un montant total maximum de 340.000 euros bruts, représentant 85% de la rémunération annuelle brute fixe versée (i) à hauteur de 60% (soit pour un montant maximum de 204.000 euros), en contrepartie de la réalisation de critères quantitatifs et (ii) à hauteur de 40% (soit pour un montant maximum de 136.000 euros), en contrepartie de la réalisation de critères qualitatifs. <u>Critères quantitatifs</u> : la réalisation du montant de l'EBIT (EBIT consolidé annuel) par rapport à l'EBIT Budget. Si Taux de réalisation de l'EBIT Budget = 95% bonus = 0 euro, si 100% bonus = 115.000 euros bruts, si supérieur ou égal à 110% bonus = 204.000 euros bruts. <u>Critères qualitatifs</u> ne sont pas rendus publics pour des raisons stratégiques. Le Conseil d'administration (Séance du 20 /03/17 a examiné les conditions d'atteintes des critères soit 85% de sa rémunération fixe et 100% de son bonus cible
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	Il n'existe pas de rémunération variable pluriannuelle.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	Actions de performance : 1 079 215 euros	Nombre d'actions : 34 500 soit 0,07% du capital Conditions de performance : 20% des actions portent une condition CA18, 50% une condition EBITDA17+18, 30% une condition EPS17+18 Autorisation de l'Assemblée Générale du 19/05/17 (13e résolution) et décision d'attribution du Conseil d'administration en date du 19/05/17
Rémunération exceptionnelle	N/A	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au titre de l'exercice 2017.
Jetons de présence	N/A	Le Directeur général ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	5 776 euros	Véhicule de fonction

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'AG au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ		Versement conditionné à la réalisation de conditions de performance basées sur une progression annuelle d'au moins 5% du CA du Groupe sur les 2 exercices précédant la date effective de la cessation du mandat social. En cas de cessation du mandat social postérieure au 1er/01/2018, le montant de l'indemnité sera égal à 50% de la somme correspondant à 24 mois de rémunération brute moyenne mensuelle de base (fixe + variable, hors bonus exceptionnel) calculée comme étant égal à la somme de (A) la moyenne de la rémunération mensuelle fixe payée au cours des 24 mois précédents la date de cessation du mandat social (ou depuis la nomination de Monsieur Gilles Petit en qualité de président de la Société – sous sa forme de société par actions simplifiée – en date du 7 septembre 2015 en cas de cessation des fonctions avant l'expiration du délai de 24 mois après cette date) ,  et (B) la moyenne mensuelle des 2 derniers versements de rémunérations variables annuelles payées, hors bonus exceptionnel perçu au titre du Projet d'Introduction (ou du dernier versement de rémunération variable annuelle payée si un seul versement a été payé à la date de cessation des fonctions de Monsieur Gilles Petit). En cas de cessation du mandat social postérieure au 1er janvier 2018, une somme égale à 50% du montant calculé conformément aux conditions ci-dessus.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe pas d'accord de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies au bénéfice du Directeur général

**Sir Ian CHESHIRE**  
**Président du Conseil d'Administration**

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	N/A	Aucune rémunération fixe n'a été versée au titre de l'exercice 2017.
Rémunération variable annuelle	N/A	Aucune rémunération variable annuelle n'a été versée au titre de l'exercice 2017.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	Il n'existe pas de rémunération variable pluriannuelle.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	Absence d'attribution
Rémunération exceptionnelle	N/A	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au titre de l'exercice 2017.
Jetons de présence	110 000 euros	Décisions de répartition des jetons de présence du Conseil d'administration des 19 mai 2017 et 15 décembre 2017
Valorisation des avantages de toute nature	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas d'avantages en nature
Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'AG au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	N/A	Il n'existe pas d'engagement pris au bénéfice du Président du Conseil d'administration
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe pas d'accord de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies au bénéfice du Président du Conseil d'administration

### Projets de résolutions relatifs au "Say on Pay" proposés à l'Assemblée générale

En application des dispositions de l'article L.225-37-2 al 2 et L.225-82-2 du code de commerce, modifiés par l'ordonnance 2017-1162 du 12 juillet 2017, nous portons à votre connaissance les projets de résolutions établis par le Conseil d'administration qui seront soumis à l'Assemblée générale du 18 mai 2018, aux fins d'approbation des éléments de rémunération attribués et attribuables aux dirigeants mandataires sociaux de la Société.

#### Cinquième résolution

##### **Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, et en vertu du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, approuve les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration, tels que présentés dans le document de référence et le rapport financier annuel de la Société.

#### Sixième résolution

##### **Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux,

établi en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération applicable à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration, tels que présentés dans le document de référence et le rapport financier annuel de la Société.

#### Septième résolution

##### **Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gilles PETIT, Directeur Général**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, et en vertu du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, approuve les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gilles PETIT, Directeur Général, tels que présentés dans le document de référence et le rapport financier annuel de la Société.

#### Huitième résolution

##### **Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Gilles PETIT, Directeur Général**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, établi en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération applicable à Monsieur Gilles PETIT, Directeur Général, tels que présentés dans le document de référence et le rapport financier annuel de la Société.



## 3.2.2 PROGRAMMES D'ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Conformément aux dispositions de l'article L.225-197-4 du Code de commerce, nous vous rendons compte des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L.225-197-1 à L.225-197-3 du Code de commerce et portons à votre connaissance les informations complémentaires concernant les attributions gratuites d'actions de la Société durant l'exercice écoulé.

### Plans d'attributions gratuites d'actions de performance Maisons du Monde

	Plan 2016 n°1	Plan 2016 n°2	Plan 2017 n°3
Date de l'Assemblée Générale	29/04/2016	29/04/2016	19/05/2017
Date d'attribution (Conseil d'administration)	25/10/2016	16/12/2016	19/05/2017
Nombre total d'actions attribuées	14 411	153 250	54 350
dont mandataires sociaux	0	0	34 500
Début de la période d'acquisition	25/10/2016	16/12/2016	19/05/2017
Fin de la période d'acquisition (attribution définitive)	25/10/2017	16/12/2019	19/12/2019
Fin de la période de conservation (cession possible)	25/10/2018	16/12/2020	n/a
Nombre d'actions acquises au 31/12/2017	14 411	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	2 950	850
Actions de performance restantes en fin d'exercice	0	150 300	53 500
Cours de clôture à la date d'attribution	25.58 euros	24.31 euros	32.70 euros

#### Plan 2016 n°1

Lors de sa séance du 25 octobre 2016, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil a procédé à une attribution directement liée à la réussite de l'introduction en bourse et à l'implication particulière de certaines fonctions clés de l'entreprise à la réussite de ce projet. Ce type d'attribution n'a pas vocation à être renouvelée.

Dans ce cadre, le Conseil a ainsi attribué à 4 bénéficiaires, non mandataires sociaux, un nombre total de 14 411 actions gratuites. Ces attributions gratuites d'actions ont été effectuées selon les conditions suivantes :

- Période d'acquisition : 1 an
- Période de conservation : 1 an
- Performance basée sur une progression annuelle d'au moins 5% du chiffre d'affaires du Groupe sur l'exercice écoulé à l'expiration de la période d'acquisition.

#### Plan 2016 n°2

Le 16 décembre 2016, le Conseil d'administration a procédé à une nouvelle attribution dans le cadre de la politique d'intéressement à moyen / long terme du Groupe, en lien avec le Management afin de :

- motiver et retenir les principaux contributeurs à la croissance à venir du Groupe et une part de l'encadrement intermédiaire (incluant des directeurs de magasins)
- aligner les principaux collaborateurs sur des objectifs simples et partagés avec les actionnaires au moment de l'IPO
- être en ligne avec le marché des groupes cotés avec un plan annuel d'ILT ambitieux, complément essentiel de la politique de rémunération du Groupe.

Le Conseil a donc procédé à l'attribution gratuite de 153 250 actions au profit de 294 bénéficiaires selon les conditions suivantes :

- Période d'acquisition : 3 ans
- Période de conservation : 1 an
- Période de mesure de la performance : 2 exercices
- Performance mesurée pour 70% des actions par rapport au niveau de l'EBITDA (tel que libellé dans les états financiers consolidés) cumulé de 2017 et 2018 et pour 30% par rapport aux niveaux du Chiffre d'Affaires « Customer sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2018 du Groupe Maisons du Monde.
- Pour les seuls membres du Comité Exécutif, une troisième condition s'applique, sur 30% des actions, mesurée par rapport à l'Earning Per Share normatif cumulé sur 2017 et 2018. (pour ces membres du Comité Exécutif, la performance de l'EBITDA cumulé 2017/2018 ne pèse donc plus que 50% et la performance sur le Chiffre d'affaires de 2018 plus que 20%)
- Pour chacun des critères de performance, le Conseil a déterminé un niveau attendu à la cible (en ligne avec le plan à moyen terme du Groupe) et permettant d'obtenir 100% des actions gratuites de performance attachées à ce critère. Il a, par ailleurs, déterminé pour chacun de ces critères, un seuil en dessous duquel aucune action au titre de la condition de performance ne sera acquise. Ce seuil est fixé à 95% de l'objectif de chiffre d'affaires et à 90% de l'objectif pour les deux autres critères (EPS et Ebitda). Au seuil de performances seules 50% des actions qui portent cette condition sont acquises. Entre le seuil et la cible le nombre d'actions acquises est déterminé de manière linéaire.

**Plan 2017 n°3**

Le 19 mai 2017, le Conseil d'administration a procédé à une 3e attribution gratuite de 54 350 actions au profit de 67 bénéficiaires, dont 34 500 actions ont été attribuées au Dirigeant mandataire social.

Les conditions de ce plan n°3 sont les suivantes:

- Période d'acquisition : 19 décembre 2019 (soit 31 mois)
- Période de conservation : n/a
- Période de mesure de la performance : 2 exercices
- Pour tous les bénéficiaires, hors mandataire : la performance mesurée pour 70% des actions par rapport au niveau de l'EBITDA (tel que libellé dans les états financiers consolidés) cumulé de 2017 et 2018 et pour 30% par rapport aux niveaux du Chiffre d'Affaires « Customer sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2018 du Groupe MdM.
- Pour le dirigeant mandataire social, une troisième condition s'applique, sur 30% des actions, mesurée par rapport à l'Earning Per Share normatif cumulé sur 2017 et 2018. (la performance de l'EBITDA cumulé 2017/2018 ne pèse donc plus que 50% et la performance sur le Chiffre d'affaires de 2018 plus que 20%)
- Pour chacun des critères de performance, le Conseil a déterminé un niveau attendu à la cible et permettant d'obtenir 100% des actions gratuites de performance attachées à ce critère. Il a, par ailleurs, déterminé pour chacun de ces critères, un seuil en dessous duquel aucune action au titre de la condition de performance ne sera acquise. Ce seuil est fixé à 95% de l'objectif de chiffre d'affaires et à 90% de l'objectif pour les deux autres critères (EPS et Ebitda). Au seuil de performance seules 50% des actions qui portent cette condition sont acquises. Entre le seuil et la cible le nombre d'actions acquises est déterminé de manière proportionnelle et linéaire.
- Spécificité de l'attribution au dirigeant mandataire social :
  - Le nombre d'actions proposé pour le dirigeant mandataire social de 34 500 représente - sur la base d'un cours de bourse à 32 euros et d'une juste valeur de l'action de 30,7 euros- un montant valorisé inférieur à 1 060 K€, (1 110 K€ représentant le montant maximum soit 150% du salaire fixe et variable du dirigeant mandataire social fixé par le Conseil)
  - Obligation de conservation au nominatif, jusqu'à la fin de son mandat, de 40% des actions attribuées jusqu'à ce que le dirigeant mandataire social détienne une quantité d'actions représentant 2 années de salaire de base.

### 3.2.3 MISE EN OEUVRE DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF à l'exception des recommandations suivantes :

**Recommandations du Code AFEP-MEDEF**

Séances du Conseil  
 « Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs »  
 (Article 10.3)

**Pratiques de la Société**

Le Directeur général a assisté à l'ensemble des séances du Conseil qui se sont tenues au cours de l'exercice écoulé. Cette pratique s'explique par la nature des points à l'ordre du jour de chaque réunion nécessitant la présence de son Directeur général. Toutefois, les délibérations du Conseil le concernant se sont tenues en dehors de sa présence.

### 3.3 Vérifications spécifiques des Commissaires aux comptes relatives au gouvernement d'entreprise

Conformément aux dispositions de l'article L.225-235 modifié par l'ordonnance 2017-1162, il est fait mention des vérifications spécifiques réalisées par les Commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, dans leur rapport sur les comptes annuels qui figure à la section 5.4 du présent Document de référence.







# Commentaires sur l'exercice 2017

## 4

<b>4.1</b>	<b>Faits marquants</b>	<b>146</b>	<b>4.3</b>	<b>Trésorerie et capitaux du Groupe</b>	<b>152</b>
4.1.1	Facilité de crédit renouvelable additionnelle	146	4.3.1	Analyse des flux de trésorerie	152
4.1.2	Emprunt obligataire convertible	146	4.3.2	Ressources financières	153
<b>4.2</b>	<b>Résultats des activités du Groupe</b>	<b>147</b>	<b>4.4</b>	<b>Événements postérieurs à la clôture de l'exercice</b>	<b>153</b>
4.2.1	Indicateurs clés	147	<b>4.5</b>	<b>Perspectives</b>	<b>154</b>
4.2.2	Analyse des ventes	147			
4.2.3	Analyse de l'EBITDA	148			
4.2.4	Analyse du compte de résultat	149			
4.2.5	Indicateurs financiers non-IFRS	151			





## 4.1 Faits marquants

### 4.1.1 FACILITÉ DE CRÉDIT RENOUVELABLE ADDITIONNELLE

Maisons du Monde a souscrit le 1<sup>er</sup> mars 2017 une facilité de crédit renouvelable additionnelle d'un montant de 75 millions d'euros à des conditions identiques à celles négociées lors des opérations de refinancement de la dette du Groupe opérées en mai 2016. Cette opération a permis au Groupe de renforcer sa

flexibilité financière afin d'être en mesure de répondre aux opportunités de développement de son réseau de magasins.

Pour plus d'informations, se référer à la note 1 de la section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

### 4.1.2 EMPRUNT OBLIGATAIRE CONVERTIBLE

Maisons du Monde a procédé avec succès le 29 novembre 2017 au placement d'obligations convertibles et/ou échangeables en actions nouvelles et/ou existantes (« OCEANE ») à échéance 2023 par placement privé auprès d'investisseurs institutionnels pour un montant nominal d'environ 200 millions d'euros. Le produit net de l'émission a été utilisé pour refinancer en partie le prêt à terme d'un montant de 250 millions d'euros.

Les obligations ont été émises au pair le 6 décembre 2017 et portent intérêt à un taux annuel de 0,125 %. La valeur nominale des obligations a été fixée à 48,78 euros, faisant apparaître une

prime d'émission de 42,5 % par rapport au cours de référence des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris. A moins qu'elles n'aient été converties, échangées, remboursées ou achetées et annulées, les obligations seront remboursées au pair le 6 décembre 2023.

Pour plus d'informations, se référer à la note 1 de la section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

## 4.2 Résultats des activités du Groupe

### 4.2.1 INDICATEURS CLÉS

#### PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS POUR L'ANNÉE 2017

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2016	2017	% VARIATION
<b>Ventes</b>	<b>881,8</b>	<b>1 010,6</b>	<b>+ 14,6 %</b>
% Variation à périmètre comparable <sup>(1)</sup>	+ 17,7 %	+ 7,4 %	-
<b>Marge brute</b>	<b>591,7</b>	<b>673,5</b>	<b>+ 13,8 %</b>
En % des ventes	67,1 %	66,6 %	(50) pbs
<b>EBITDA</b>	<b>122,8</b>	<b>138,8</b>	<b>+ 13,0 %</b>
En % des ventes	13,9 %	13,7 %	(20) pbs
<b>EBIT</b>	<b>93,2</b>	<b>106,8</b>	<b>+ 14,7 %</b>
En % des ventes	10,6 %	10,6 %	-
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>(12,0)</b>	<b>63,0</b>	<b>n/a</b>
Dividende par action (€)	0,31	0,44	+ 41,9 %
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE</b>	<b>(8,0)</b>	<b>99,9</b>	<b>n/a</b>
<b>ENDETTEMENT NET</b>	<b>225,7</b>	<b>125,5</b>	<b>- 44,4 %</b>
Ratio de levier financier (x)	1,8 x	0,9 x	(0,9) x

### 4.2.2 ANALYSE DES VENTES

#### RÉSUMÉ DES VENTES DE L'ANNÉE 2017

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2016	2017	% Variation
<b>VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE</b>			
France	563,7	624,8	+ 10,8 %
International	318,1	385,8	+ 21,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>881,8</b>	<b>1 010,6</b>	<b>+ 14,6 %</b>
France (%)	63,9 %	61,8 %	-
International (%)	36,1 %	38,2 %	-
<b>TOTAL (%)</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>-</b>
<b>VENTES PAR CATÉGORIE DE PRODUITS</b>			
Décoration	499,8	583,9	+ 16,8 %
Meubles	382,1	426,6	+ 11,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>881,8</b>	<b>1 010,6</b>	<b>+ 14,6 %</b>
Décoration (%)	56,7 %	57,8 %	-
Meubles (%)	43,3 %	42,2 %	-
<b>TOTAL (%)</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>-</b>
<b>VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION</b>			
Réseau de magasins	712,7	800,6	+ 12,3 %
Ventes en ligne	169,1	210,0	+ 24,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>881,8</b>	<b>1 010,6</b>	<b>+ 14,6 %</b>
Réseau de magasins (%)	80,8 %	79,2 %	-
Ventes en ligne (%)	19,2 %	20,8 %	-
<b>TOTAL (%)</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>-</b>

(1) Pour plus d'informations sur la définition de cet indicateur, se référer à la section 8.8 « Glossaire » du présent Document de référence.

En 2017, les ventes du Groupe ont atteint 1 011 millions d'euros, en progression de 14,6% par rapport à 2016, dont 7,4% à périmètre comparable. Cette forte performance a reflété une croissance bien équilibrée, tant en termes de catégories de produits, de canaux de distribution que de zones géographiques.

L'année 2017 a confirmé le succès de la stratégie et des initiatives omnicanales du Groupe, avec une croissance des ventes en ligne de plus de 24% par rapport à 2016, pour atteindre environ 21% des ventes totales. Le groupe a également lancé de nouvelles offres de produits et déployé avec succès ses services à la clientèle et sa nouvelle plateforme de gestion de la relation client.

Maisons du Monde a également poursuivi la mise en œuvre du plan de développement de son réseau de magasins, avec 25 ouvertures nettes sur l'année, majoritairement réalisées au cours du second semestre, d'une surface de vente moyenne d'environ 1 400 mètres carrés. Au 31 décembre 2017, le Groupe exploitait 313 magasins, dont 212 en France et 101 à l'international. Par ailleurs, Maisons du Monde a ouvert en 2017 à Paris un premier corner au sein du Printemps Nation et un nouveau showroom rue du Bac, et a également lancé deux nouvelles franchises à Dubaï (Emirats Arabes Unis) et Doha (Qatar).

### A. Évolution des ventes par zone géographique

En 2017, les ventes du Groupe en France ont atteint 624,8 millions d'euros, soit 61,8 % des ventes totales, en hausse de 10,8 % par rapport à 2016, en raison d'une solide croissance des ventes à périmètre comparable, de l'ouverture de 9 nouveaux magasins sur la période, ainsi que de l'effet en année pleine des ouvertures de magasins réalisées en 2016.

Les ventes du Groupe à l'International ont totalisé 385,8 millions d'euros en 2017, soit 38,2 % des ventes totales, en hausse de 21,3 % comparé à 2016, soutenues par la poursuite de la forte

croissance des ventes en ligne, en particulier au Royaume-Uni et en Allemagne, l'ouverture de 16 nouveaux magasins sur la période, ainsi que l'effet en année pleine des ouvertures de magasins réalisées en 2016.

### B. Évolution des ventes par catégorie de produit

En 2017, les ventes d'objets de décoration ont atteint 583,9 millions d'euros, soit 57,8 % des ventes totales, en hausse de 16,8 % par rapport à 2016, tandis que les ventes de meubles ont totalisé 426,6 millions d'euros, soit 42,2 % des ventes totales, en progression de 11,7 % par rapport à 2016. Cette performance a reflété le succès auprès des clients du Groupe de ses nouvelles collections multistyles, ainsi que le bénéfice du déploiement du service de livraison gratuite en magasin dans plusieurs pays européens durant l'année.

### C. Évolution des ventes par canal de distribution

En 2017, les ventes réalisées en magasins ont atteint 800,6 millions d'euros, soit 79,2 % des ventes totales, en hausse de 12,3 % par rapport à 2016, en raison d'une solide croissance des ventes à périmètre comparable, de l'ouverture de 25 nouveaux magasins sur la période, ainsi que de l'effet en année pleine des ouvertures de magasins réalisées en 2016.

Les ventes en ligne ont totalisé 210,0 millions d'euros en 2017, en croissance de plus de 24 % par rapport à 2016, reflétant une forte performance du Groupe sur tous ses marchés, en particulier au Royaume-Uni et en Allemagne. La contribution des ventes en ligne aux ventes totales a ainsi continué de progresser sur la période, à 20,8 % en 2017, contre 19,2 % en 2016, soulignant la pertinence de la stratégie omnicanale du Groupe.

## 4.2.3 ANALYSE DE L'EBITDA

### RÉPARTITION DE L'EBITDA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2016	2017	% Variation
France	122,2	139,2	+ 13,9 %
International	54,2	60,7	+ 11,9 %
Segment Siège *	(53,6)	(61,1)	+ 14,1 %
<b>EBITDA</b>	<b>122,8</b>	<b>138,8</b>	<b>+ 13,0 %</b>

\* Se reporter à la note 4 « Information sectorielle » de la Section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

En 2017, l'EBITDA du Groupe a atteint 138,8 millions d'euros, en hausse de 13,0 % comparé à 2016. La marge d'EBITDA s'est élevée à 13,7 % en 2017 contre 13,9 % en 2016. Cette solide performance a reflété une forte croissance des ventes sur la période et un levier opérationnel positif, ayant permis de presque entièrement compenser un effet de change défavorable de 120

pbs sur la marge brute, la prise en compte, pour la première fois, du plan d'attribution d'actions gratuites et du plan d'intéressement du personnel, et la poursuite des investissements dans les initiatives de croissance soutenant la stratégie omnicanale et centrée sur le client du Groupe.

## A. Évolution de l'EBITDA en France

En France, l'EBITDA a atteint 139,2 millions d'euros en 2017, en hausse de 13,9 % par rapport à 2016, en raison de la solide croissance des ventes à périmètre comparable et de l'effet périmètre lié aux ouvertures de nouveaux magasins sur la période. En pourcentage des ventes, la marge d'EBITDA réalisée en France (hors segment Siège) a atteint 22,3 % en 2017 contre 21,7 %, en 2016.

## B. Évolution de l'EBITDA à l'International

À l'international, l'EBITDA a atteint 60,7 millions d'euros en 2017, en hausse de 11,9 % comparé à 2016, reflétant la bonne croissance des ventes à périmètre comparable et l'effet périmètre lié aux ouvertures de nouveaux magasins sur la période. En pourcentage des ventes, la marge d'EBITDA réalisée à l'international (hors segment Siège) a atteint 15,7 % en 2017 contre 17,0 %, en 2016, en raison d'une hausse des dépenses marketing du Groupe pour soutenir le trafic en ligne et la notoriété de la marque, notamment au Royaume-Uni et en Allemagne.

## 4.2.4 ANALYSE DU COMPTE DE RÉSULTAT

### COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	2017
<b>Ventes</b>	<b>881,8</b>	<b>1 010,6</b>
Ventes aux franchisés et ventes promotionnelles	3,3	5,2
Autres produits de l'activité	24,6	26,1
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>909,7</b>	<b>1,041,9</b>
Coût des ventes	(290,1)	(337,1)
Charges de personnel	(174,2)	(195,5)
Charges externes	(319,0)	(369,6)
Dotations aux amortissements et provisions, et dépréciations	(29,7)	(32,0)
Juste valeur des instruments financiers dérivés	(20,6)	(2,3)
Autres produits et charges d'exploitation	(7,6)	(3,9)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>68,5</b>	<b>101,5</b>
Autres produits et charges opérationnels	(22,5)	(1,7)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>46,0</b>	<b>99,8</b>
Résultat financier	(71,8)	(10,4)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	0,9	(1,0)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>(24,8)</b>	<b>88,3</b>
Impôt sur le résultat	12,8	(25,3)
<b>Résultat net</b>	<b>(12,0)</b>	<b>63,0</b>

### A. Chiffre d'affaires

En 2017, les ventes du Groupe ont atteint 1 011 millions d'euros, en hausse de 14,6% par rapport à 2016, reflétant une forte croissance de 7,4% des ventes à périmètre comparable et un effet périmètre lié, d'une part, à l'ouverture de 25 nouveaux magasins sur la période et, d'autre part, à l'effet année pleine des ouvertures 2016. La contribution des autres produits a atteint 31,3 millions d'euros en 2017, contre 27,9 millions d'euros en 2016, en raison de la hausse des revenus de franchises et de l'accroissement du volume de services de transport vendus, en lien avec l'évolution des ventes.

Compte tenu de tous ces éléments, le **chiffre d'affaires consolidé** du Groupe a atteint 1 041,9 millions d'euros en 2017, en hausse de 132,2 millions d'euros, soit 14,5 %, par rapport à 2016.

### B. Marge brute

Le **coût des ventes** a augmenté de 47,0 millions d'euros, soit 16,2 %, à 337,1 millions d'euros en 2017 contre 290,1 millions d'euros en 2016. En pourcentage des ventes, le coût des ventes a atteint 33,4 % en 2017 contre 32,9 % en 2016, du fait de l'appréciation du dollar U.S. par rapport à l'euro sur la base des contrats que le Groupe utilise pour couvrir l'ensemble de ses achats de marchandises, ainsi que du transport maritime libellés en dollars U.S.

En 2017, le Groupe a ainsi enregistré une **marge brute** de 673,5 millions d'euros, soit 66,6 % des ventes, contre 591,7 millions d'euros, soit 67,1 % des ventes, en 2016.



### C. Résultat opérationnel courant

Les **charges de personnel** ont augmenté de 21,3 millions d'euros, soit 12,2 %, à 195,5 millions d'euros en 2017 contre 174,2 millions d'euros en 2016, l'effectif moyen en équivalent temps plein (« ETP ») étant passé de 5 432 à 5 932 sur la période. Cette hausse a principalement reflété les ouvertures de nouveaux magasins et l'impact en année pleine des ressources supplémentaires dédiées aux fonctions centrales recrutées en 2016.

En pourcentage des ventes, les frais de personnel ont atteint 19,3 % en 2017 contre 19,8 % en 2016, en raison principalement de : (i) la relative stabilité des charges de personnel des magasins comparables dans un contexte de forte croissance des ventes et (ii) l'évolution de la répartition des ventes par canal de distribution, les coûts de personnel étant moins élevés pour les ventes en ligne (qui ont affiché une plus forte croissance que celle des ventes en magasins sur la période), en partie compensée par (iii) une hausse de 2,7 millions d'euros de la participation et intéressement des salariés (charges sociales incluses) et (iv) la prise en compte, pour la première fois en année pleine, du plan d'attribution d'actions gratuites au personnel pour 2,3 millions d'euros (charges sociales incluses).

Les **charges externes** ont augmenté de 50,5 millions d'euros, soit 15,8 %, à 369,6 millions d'euros en 2017, contre 319,0 millions d'euros en 2016, en raison principalement de : (i) l'augmentation de 20,4 % des coûts de transport résultant de la hausse des ventes, en particulier de l'activité e-commerce, (ii) l'augmentation de la surface de vente liée aux ouvertures nettes de magasins, celle-ci étant passée d'environ 327 000 mètres carrés au 31 décembre 2016 à environ 363 000 mètres carrés au 31 décembre 2017, entraînant une hausse des loyers et charges afférentes, des dépenses énergétiques et des charges de réparation et d'entretien, (iii) un recours accru aux employés temporaires lié à l'optimisation des effectifs de vente et de logistique et (iv) la hausse des dépenses de publicité et de marketing, en raison d'opérations ciblées sur les ouvertures de magasins et d'une augmentation des dépenses marketing de l'activité e-commerce visant à soutenir le trafic en ligne et la notoriété de la marque.

En pourcentage des ventes, les charges externes ont atteint 36,6 % en 2017 contre 36,2 % en 2016, en raison principalement de la hausse des coûts de transport, de l'augmentation des dépenses de publicité et de marketing et du recours plus important aux employés temporaires, ayant en partie compensés par l'effet de levier lié aux coûts fixes et la hausse de la part des ventes en ligne (comportant des charges externes moins élevées) dans les ventes.

Les **dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations** ont augmenté de 2,3 millions d'euros, soit 7,7 %, à 32 millions d'euros en 2017 contre 29,7 millions d'euros en 2016, en raison principalement des dotations aux amortissements des immobilisations liées aux ouvertures de nouveaux magasins.

En pourcentage des ventes, les dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations ont atteint 3,2 % en 2017 contre 3,4 %, en 2016, les ventes, soutenues notamment par la progression des ventes en ligne, ayant augmenté plus rapidement que l'amortissement des immobilisations.

La **variation de la juste valeur des instruments dérivés financiers**, qui couvrent ou qui permettent de couvrir l'ensemble des achats de marchandises du Groupe et du transport maritime libellés en dollars U.S., a été une charge de 2,3 millions d'euros en 2017 contre une charge de 20,6 millions d'euros en 2016.

Depuis le 1er janvier 2016, le Groupe applique la comptabilité de couverture, qui permet de réduire le montant des charges constatées au compte de résultat consolidé, seule la part inefficace des variations de juste valeur de la couverture y étant constatée. L'impact sur le compte de résultat de la variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés du Groupe en 2017 provient principalement de la consommation des instruments financiers dérivés résiduels détenus par le Groupe au 31 décembre 2015.

Les **autres produits et charges d'exploitation** ont représenté une charge nette de 3,9 millions d'euros en 2017 contre une charge nette de 7,6 millions d'euros en 2016, en raison principalement d'une réduction des pertes liées à des paiements par cartes de crédit non-autorisée sur la période, suite au déploiement d'une nouvelle plateforme de paiement en ligne, et de l'impact, en 2016, d'une perte sur avances fournisseurs. En 2017, les autres produits et charges d'exploitation incluaient principalement les charges encourues avant l'ouverture des nouveaux magasins pour un montant de 3,0 millions d'euros.

En 2017, le Groupe a ainsi enregistré un **résultat opérationnel courant** de 101,5 millions d'euros, soit 10,0 % des ventes, contre 68,5 millions d'euros, soit 7,8 % des ventes, en 2016, en hausse de 48,1 % sur la période.

### D. Résultat opérationnel

Les **autres produits et charges opérationnels** ont représenté une charge nette de 1,7 millions d'euros en 2017 contre une charge nette de 22,5 million d'euros en 2016, qui avait été impacté par des frais liés à l'introduction en bourse pour un montant de 11,4 millions d'euros et une provision pour litige commercial pour un montant de 11,7 millions d'euros.

En 2017, le Groupe a ainsi enregistré un **résultat opérationnel** de 99,8 millions d'euros, soit 9,9 % des ventes, contre 46,0 millions d'euros, soit 5,2 % des ventes, en 2016, en hausse de 116,8 % sur la période.

### E. Résultat financier

La **charge financière nette** a baissé de 61,3 million d'euros à 10,4 millions d'euros en 2017 contre 71,8 millions d'euros en 2016. Cette évolution a principalement reflété une réduction du coût de l'endettement net à 6,3 millions d'euros en 2017 contre 34,7 millions d'euros en 2016, suite aux opérations de refinancement de la dette du Groupe, et l'impact, en 2016, des frais liés à l'introduction en bourse pour un montant de 36,4 millions d'euros, incluant (i) les frais de remboursement anticipé de l'emprunt obligataire *High Yield* d'un montant de 19,7 millions d'euros et (ii) les frais d'émission résiduels de l'ancien emprunt obligataire *High Yield* et de la facilité de crédit renouvelable pour un montant de 16,7 millions d'euros, sans impact sur la trésorerie.

## F. Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat a représenté une charge de 25,3 millions d'euros en 2017 contre un produit de 12,8 millions d'euros en 2016.

En 2017, l'impôt sur le résultat a inclus les éléments suivants : (i) un impôt exigible de 19,6 millions d'euros (contre 7,3 millions d'euros en 2016), y compris les taxes commerciales, incluant la CVAE (France), l'IRAP (Italie) et la *Gewerbesteuer* (Allemagne), pour un montant de 4,0 millions d'euros (contre 3,6 millions d'euros en 2016), et (ii) une charge d'impôt différé de 5,8 million d'euros (contre un produit de 20,1 millions d'euros en 2016). La variation des impôts différés s'explique principalement

par (i) l'évolution de la juste valeur des instruments financiers dérivés (diminution de 6,3 millions d'euros des produits), (ii) l'utilisation des déficits fiscaux reportables sur l'exercice (charge de 12,8 millions d'euros) et (iii) de l'effet de la prise en compte du changement de taux d'impôt en France à compter de 2022, passant de 34,43 % aujourd'hui à 25,83 % à terme, générant un produit de 6,9 millions d'euros principalement dû à la marque, et qui avait déjà été partiellement intégré en 2016.

## G. Résultat net

En 2017, le Groupe a enregistré un résultat net de 63,0 millions d'euros contre une perte de 12,0 millions d'euros en 2016.

## 4.2.5 INDICATEURS FINANCIERS NON-IFRS

### RÉCONCILIATION DE L'EBITDA

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	2017
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>68,5</b>	<b>101,5</b>
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	29,7	32,0
Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	20,6	2,3
Frais de gestion	0,8	-
<b>EBITDA avant frais de pré-ouverture</b>	<b>119,6</b>	<b>135,8</b>
Frais de pré-ouverture	3,2	3,0
<b>EBITDA</b>	<b>122,8</b>	<b>138,8</b>

### RÉCONCILIATION DE L'EBIT

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	2017
<b>EBITDA</b>	<b>122,8</b>	<b>138,8</b>
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	(29,7)	(32,0)
<b>EBIT</b>	<b>93,2</b>	<b>106,8</b>

### RÉCONCILIATION DU RÉSULTAT NET RETRAITÉ

(en millions d'euros)		Exercice clos
		le 31 décembre 2017
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>		<b>88,3</b>
Impôt sur le résultat (taux d'imposition normatif : 36 %)		(31,8)
<b>RÉSULTAT NET RETRAITÉ</b>		<b>56,5</b>
<b>Dividende</b>	Taux de distribution (%)	35 %
	Montant distribué	19,9
<b>DIVIDENDE PAR ACTION (€)</b>		<b>0,44</b>

## 4.3 Trésorerie et capitaux du Groupe

### 4.3.1 ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	2017
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	58,0	153,9
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(66,1)	(54,0)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(7,1)	(59,7)
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(15,1)</b>	<b>40,2</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	74,8	59,7
Variation nette de la trésorerie	(15,1)	40,2
Gains/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	0,1	0,2
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>59,7</b>	<b>100,1</b>

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement et les flux de trésorerie avant activités de financement pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	2017
<b>EBITDA</b>	<b>122,8</b>	<b>138,8</b>
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(41,5)	27,1
Impôt sur le résultat payé	(7,5)	(9,8)
Frais de gestion	(0,8)	-
Frais de pré-ouverture	(3,2)	(3,0)
Frais liés à l'introduction en bourse	(11,4)	-
Variation des autres éléments liés aux activités opérationnelles	(0,3)	0,8
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>58,0</b>	<b>153,9</b>
Dépenses d'investissement	(72,8)	(49,4)
<i>Dont rachat des actions Luxco 2 et des CPEC</i>	<i>(20,6)</i>	<i>-</i>
Variation des dettes sur immobilisations	3,5	(5,4)
Produits des cessions d'actifs non courants	3,2	0,8
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(66,1)</b>	<b>(54,0)</b>
<b>Flux de trésorerie avant activités de financement</b>	<b>(8,0)</b>	<b>99,9</b>

Les **activités opérationnelles du Groupe** ont généré une variation nette de trésorerie positive de 153,9 millions d'euros en 2017 (contre une variation nette positive de 58,0 millions d'euros en 2016), reflétant principalement : (i) un gain de 136,6 millions d'euros du résultat avant impôt de la période après retraitement du coût de l'endettement net à hauteur de 6,3 millions d'euros et d'une charge de 42,0 millions d'euros sans incidence sur la trésorerie (liée principalement aux dotations aux amortissements, provisions et dépréciations pour 33,8 millions, à une variation

négative de 2,3 millions d'euros de la juste valeur des instruments financiers dérivés, aux paiements fondés sur les actions pour 1,7 millions d'euros, et à la quote-part des frais d'émission non encore amortis relative au remboursement partiel du crédit long terme pour 2,5 millions d'euros), (ii) une variation positive du besoin en fonds de roulement opérationnel à hauteur de 27,1 millions d'euros, et (iii) un décaissement de 9,8 millions d'euros attribuable au paiement de l'impôt sur le résultat.

La **variation du besoin en fonds de roulement opérationnel** a eu un impact positif sur la trésorerie de 27,1 millions d'euros en 2017 (contre un impact négatif de 41,5 millions d'euros en 2016), en raison d'une baisse de 10,9 millions d'euros des stocks et d'une hausse de 46,5 millions d'euros des dettes fournisseurs et autres dettes, ayant plus que compensé une augmentation de 30,3 millions d'euros des créances clients et autres créances. Au 31 décembre 2017, les stocks étaient à un niveau inférieur à leur niveau normatif en raison principalement du positionnement plus tardif du Nouvel An chinois en 2018 (février) par rapport à 2017 (janvier).

Les **opérations d'investissement du Groupe** ont généré une variation nette de trésorerie négative de 54,0 millions d'euros en 2017 (contre une variation nette négative de 66,1 millions d'euros en 2016), incluant des dépenses d'investissement de 49,4 millions

d'euros (contre des dépenses de 52,2 millions d'euros en 2016), dont environ 62 % étaient liés aux investissements de développement engagés pour l'ouverture de 31 nouveaux magasins (données brutes).

Les **opérations de financement du Groupe** ont généré une variation nette de trésorerie négative de 59,7 millions d'euros en 2017 (contre une variation nette négative de 7,1 millions d'euros en 2016), incluant principalement : (i) le produit de l'emprunt obligataire convertible pour 197,7 millions d'euros, (ii) le remboursement partiel de la ligne de crédit à long terme pour 200,0 millions d'euros ainsi que le remboursement du RCF pour 35,0 millions d'euros, (iii) le paiement de dividendes pour 14,0 millions d'euros, et (iv) le paiement d'intérêts pour 6,5 millions d'euros.

## 4.3.2 RESSOURCES FINANCIÈRES

L'évolution de l'endettement net du Groupe entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 s'analyse comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Effet sur la trésorerie			Sans effet sur la trésorerie				31 décembre 2017
	31 décembre 2016	Augmentation	Diminution	Composante capitaux propres de l'emprunt obligataire	Frais d'émission	Locations-financements	Intérêts	
Emprunt obligataire convertible	-	200 000	(2 342)	(24 346)	21	-	282	173 615
Ligne de crédit à long terme	247 338	-	(204 765)	-	2 462	-	4 411	49 446
Facilités de crédit renouvelables	34 174	-	(36 742)	-	306	-	1 217	(1 045)
Locations-financements	3 431	-	(1 292)	-	-	1 041	-	3 180
Dépôts et cautionnements	383	8	(1)	-	-	-	-	390
Découverts bancaires	642	-	(597)	-	-	-	-	45
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(60 317)	(39 821)	-	-	-	-	-	(100 138)
<b>TOTAL ENDETTEMENT NET</b>	<b>225 651</b>	<b>160 187</b>	<b>(245 738)</b>	<b>(24 346)</b>	<b>2 789</b>	<b>1 041</b>	<b>5 910</b>	<b>125 493</b>

## 4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Le Groupe n'a pas identifié d'événement significatif intervenu après la date de clôture et devant être mentionné dans le présent Document de référence.



## 4.5 Perspectives

En 2018, Maisons du Monde s'appuiera sur ses solides fondamentaux pour poursuivre sa dynamique de croissance rentable autour de quatre piliers :

- Proposer une offre attrayante pour les clients avec les nouveaux catalogues et tendances multistyles 2018, ainsi que le développement de l'offre BtoB ;
- Poursuivre les investissements dans le développement du réseau avec 25-30 ouvertures nettes de magasins en France et à l'étranger, et continuer l'extension du programme de franchises ;
- Améliorer l'expérience client omnicanale avec de nouveaux développements dans le e-commerce et le lancement d'un nouveau service client ;
- Accélérer la stratégie CRM du Groupe et renforcer son engagement sur les réseaux sociaux.

Partant d'une base de comparaison plus élevée et compte tenu d'un calendrier d'ouvertures de nouveaux magasins, fortement concentrées en fin d'année, le Groupe précise ses objectifs pour l'année 2018 :

- Une croissance des ventes autour de 10% ;
- 25-30 ouvertures nettes de magasins ;
- Une marge d'EBITDA supérieure à 13% des ventes.

Les objectifs présentés ci-dessus se basent sur des données, des hypothèses et des estimations que le Groupe considère raisonnables à la date du présent Document de référence au vu de ses perspectives économiques.

Ces objectifs résultent de, et dépendent du succès de la stratégie du Groupe, tels que décrits à la Section 1.4.4 « Stratégie du Groupe » du présent Document de référence. Ils peuvent faire l'objet de modifications ou d'ajustements, notamment suite à l'évolution et aux incertitudes du contexte économique, financier, concurrentiel, réglementaire ou fiscal, ou à d'autres facteurs sur lesquels le Groupe n'exerce aucun contrôle, ou dont le Groupe n'avait pas connaissance, à la date du présent Document de référence.

En outre, l'occurrence de l'un ou plusieurs des risques décrits à la section 1.8 « Facteurs de risque » du présent Document de référence pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe, et pourrait par conséquent compromettre sa capacité à atteindre ces objectifs. Le Groupe ne garantit et ne donne aucune assurance quant au fait que ces objectifs seront atteints.





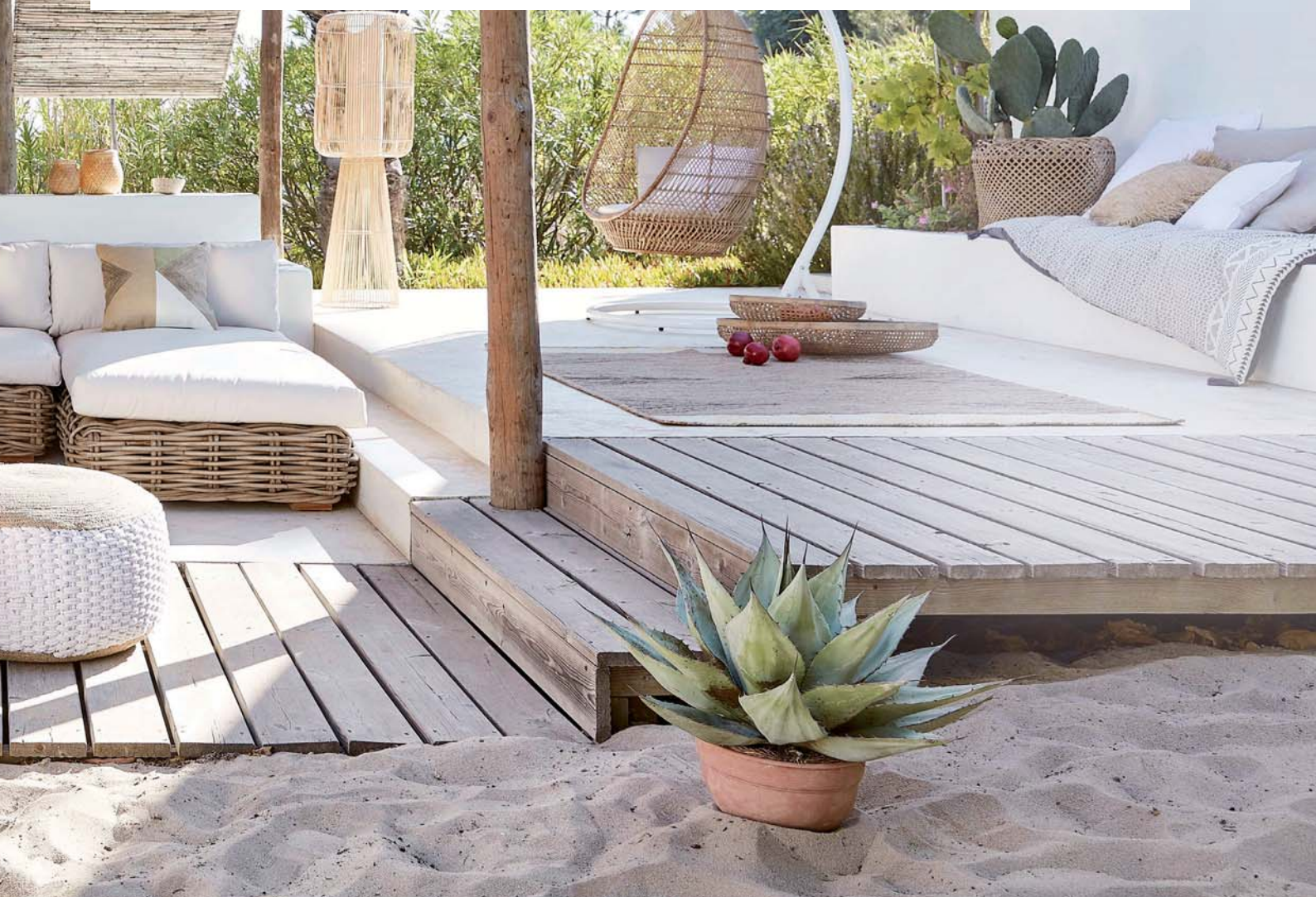




# États financiers

# 5

<b>5.1 États financiers consolidés</b>	<b>158</b>	<b>5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>211</b>
5.1.1 Compte de résultat consolidé	158	<b>5.3 Comptes sociaux</b>	<b>216</b>
5.1.2 État du résultat global consolidé	159	5.3.1 Compte de résultat	216
5.1.3 État de la situation financière consolidée	160	5.3.2 Bilan	217
5.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidé	162	5.3.3 Annexes aux comptes sociaux	219
5.1.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	164	<b>5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>233</b>
5.1.6 Notes aux comptes consolidés	166		





## 5.1 États financiers consolidés

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

### 5.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Ventes de marchandises	5	1 015 743	885 084
Autres produits des activités ordinaires	5	26 149	24 623
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>1 041 892</b>	<b>909 707</b>
Coût des ventes		(337 074)	(290 087)
Charges de personnel	7	(195 512)	(174 212)
Charges externes	8	(369 554)	(319 012)
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		(31 964)	(29 671)
Juste valeur des instruments financiers dérivés	25	(2 346)	(20 592)
Autres produits d'exploitation	9	3 145	3 977
Autres charges d'exploitation	9	(7 095)	(11 574)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>101 493</b>	<b>68 537</b>
Autres produits et charges opérationnels	10	(1 705)	(22 505)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>99 788</b>	<b>46 032</b>
Coût de l'endettement financier net	11	(6 252)	(34 709)
Produits financiers	11	1 788	1 598
Charges financières	11	(5 961)	(38 646)
<b>Résultat financier</b>		<b>(10 425)</b>	<b>(71 757)</b>
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		(1 034)	914
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>88 330</b>	<b>(24 812)</b>
Impôt sur le résultat	12	(25 319)	12 843
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>63 009</b>	<b>(11 969)</b>
Attribuable aux :			
• actionnaires de la société mère		63 009	(11 969)
• participations ne donnant pas le contrôle		-	-
<b>Résultat net par action part du Groupe :</b>			
Résultat net par action avant dilution	13	1,39	(0,33)
Résultat net dilué par action	13	1,38	(0,33)

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 5.1.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>63 009</b>	<b>(11 969)</b>
• Réévaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	29	(608)	(708)
• Impôt lié à des éléments qui ne seront pas recyclés	12	165	237
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>		<b>(443)</b>	<b>(471)</b>
• Couverture de flux de trésorerie	25	(58 303)	19 137
• Écarts de conversion		(910)	179
• Impôt lié à des éléments qui seront recyclés	20 et 25	20 074	(6 589)
<b>Éléments recyclables en résultat</b>		<b>(39 139)</b>	<b>12 727</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NET D'IMPÔT</b>		<b>(39 582)</b>	<b>12 256</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>23 426</b>	<b>287</b>
Attribuable aux :			
• actionnaires de la société mère		23 426	287
• participations ne donnant pas le contrôle		-	-

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 5.1.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

## Actif

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<i>Goodwill</i>	15	321 183	321 183
Autres immobilisations incorporelles	16	250 517	243 975
Immobilisations corporelles	17	146 044	136 877
Participations dans les sociétés mises en équivalence	18	0	1 040
Autres actifs financiers non courants	19	17 580	18 018
Impôts différés actifs	20	28 775	21 002
Autres actifs non courants	21	7 632	8 332
<b>Actifs non courants</b>		<b>771 732</b>	<b>750 427</b>
Stocks	22	159 713	171 066
Créances clients et autres créances	23	80 523	50 103
Autres actifs financiers courants	24	2	419
Actifs d'impôt exigible		12 020	15 789
Instruments financiers dérivés	25	-	22 658
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	100 138	60 317
<b>Actifs courants</b>		<b>352 396</b>	<b>320 352</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>1 124 129</b>	<b>1 070 779</b>

## Passifs et capitaux propres

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Capital social	27	146 584	146 584
Primes d'émission	27	134 283	134 959
Réserves consolidées	27	188 226	227 396
Résultat de la période		63 009	(11 969)
<b>Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</b>		<b>532 102</b>	<b>496 970</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>532 102</b>	<b>496 970</b>
Emprunts	28	51 485	249 588
Emprunt obligataire convertible	28	173 635	-
Impôts différés passifs	20	56 132	62 823
Avantages postérieurs à l'emploi	29	7 703	6 079
Provisions	30	13 668	13 989
Instruments financiers dérivés	25	19 154	-
Autres passifs non courants	32	11 986	10 879
<b>Passifs non courants</b>		<b>333 762</b>	<b>343 358</b>
Emprunts et emprunt obligataire convertible	28	511	36 380
Dettes fournisseurs et autres dettes	31	238 111	192 891
Provisions	30	231	475
Passifs d'impôt exigible		578	704
Instruments financiers dérivés	25	18 837	-
<b>Passifs courants</b>		<b>258 269</b>	<b>230 451</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>592 030</b>	<b>573 808</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>1 124 129</b>	<b>1 070 779</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.



## 5.1.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat de la période avant impôt		88 330	(24 812)
Ajustements relatifs aux :			
• Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		33 825	42 937
• Plus ou moins-values de cessions	9 et 10	608	(1 476)
• Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		1 034	(914)
• Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	25	2 346	20 592
• Paiements fondés sur des actions		1 720	103
• Autres <sup>(1)</sup>		2 470	35 965
• Coût de l'endettement financier net	11	6 252	34 709
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité :			
• Augmentation/Diminution des stocks		10 918	(68 731)
• Augmentation/Diminution des créances clients et autres créances		(30 326)	(3 861)
• Augmentation/Diminution des dettes fournisseurs et autres dettes		46 494	31 060
Impôts versés		(9 795)	(7 528)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		<b>153 875</b>	<b>58 044</b>
Acquisitions d'actifs non courants :			
• Immobilisations corporelles	17	(40 245)	(45 426)
• Immobilisations incorporelles	16	(9 431)	(5 126)
• Immobilisations financières		(25)	-
• Filiales, nettes de la trésorerie acquise		-	33
• Autres actifs non courants <sup>(2)</sup>		300	(22 234)
Variation des dettes sur immobilisations	31	(5 409)	3 524
Produits des cessions d'actifs non courants		823	3 162
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>(53 986)</b>	<b>(66 067)</b>
Produits de l'augmentation de capital <sup>(3)</sup>	27	-	150 424
Produits de la souscription d'emprunts <sup>(4)</sup>	28	-	280 519
Produits de l'emprunt obligataire convertible <sup>(5)</sup>	28	197 658	-
Remboursement d'emprunts <sup>(4)</sup>	28	(236 292)	(326 343)
Acquisitions (nettes) d'actions propres	27	(488)	(377)
Dividendes versés	14	(14 016)	-
Intérêts payés	28	(6 523)	(28 876)
Crédit-vendeur <sup>(6)</sup>	28	-	(62 798)
Frais de remboursement anticipé de l'emprunt obligataire <i>High Yield</i> <sup>(1)</sup>	28	-	(19 693)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>(59 661)</b>	<b>(7 144)</b>
Gains/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		184	69
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>40 228</b>	<b>(15 098)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		59 675	74 773
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>		<b>100 093</b>	<b>59 675</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Notes</b>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie (hors découverts bancaires)	26	100 138	60 317
Découverts bancaires	28	(45)	(642)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>100 093</b>	<b>59 675</b>

- (1) En 2016, dont 19,7 millions d'euros liés aux frais de remboursement anticipé de l'emprunt obligataire High Yield reclassés en opérations de financement et 16,7 millions d'euros liés aux frais d'émission de l'« ancien » financement non encore amortis à la date de la résiliation de la facilité de crédit renouvelable et à la date du remboursement de l'emprunt obligataire High Yield (voir note 1.3 des états financiers consolidés 2016). En 2017, dont 2,5 millions d'euros liés au remboursement partiel de la ligne de crédit long terme (voir note 1.1 de la section 5.1.6 "Notes aux comptes consolidés" du présent Document de référence).
- (2) En 2016, dont 20,6 millions d'euros d'actions et autres titres de Magnolia (BC) Luxco S.C.A. (« Luxco 2 »), après les rachats effectués au premier trimestre 2016 dans le cadre de la transition des équipes dirigeantes convenue entre M. Xavier Marie et Bain Capital au cours de l'été 2015.
- (3) En 2016, dans le cadre de son introduction en bourse, le Groupe a émis des actions nouvelles à hauteur de 160 millions d'euros, les frais correspondants s'élevant à 9,6 millions d'euros, soit un produit net de 150,4 millions d'euros.
- (4) En 2016, dans le cadre de son refinancement, le Groupe a remboursé l'emprunt obligataire High Yield et souscrit à une nouvelle ligne de crédit à long terme (voir note 27 des états financiers consolidés 2016). En 2017, suite à l'émission de l'emprunt obligataire convertible, la ligne de crédit à long terme a été partiellement remboursée à hauteur de 200 millions d'euros (voir note 1.1 de la section 5.1.6 "Notes aux comptes consolidés" du présent Document de référence).
- (5) En 2017, le Groupe a émis un emprunt obligataire convertible (OCEANE) pour un montant nominal de 200 millions d'euros (voir note 1.1 de la section 5.1.6 "Notes aux comptes consolidés" du présent Document de référence).
- (6) En 2016, le crédit-vendeur de 62,8 millions, provenant de l'acquisition du Groupe par Bain Capital en 2013, a été intégralement remboursé (voir note 1.1 des états financiers consolidés 2016).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 5.1.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Notes	Attribuables aux actionnaires de la société mère				Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres	
		Capital social	Primes d'émission	Réserves consolidées	Écarts de conversion			Total
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>		5 545	49 905	(38 334)	250	17 368	-	17 368
Impact de la réorganisation avant l'introduction en Bourse <sup>(1)</sup>		110 545	(38 158)	253 496	-	325 883	-	325 883
<i>Fusion de Luxco 1 bis avec Luxco 3</i>		-	-	325 883	-	325 883	-	325 883
<i>Fusion de Luxco 3 avec MDM SA</i>		40 550	-	(40 550)	-	-	-	-
<i>MDM SA nouvelle société mère du Groupe</i>		75 540	11 747	(87 287)	-	-	-	-
<i>Annulation du capital social de Luxco 3</i>		(5 545)	(49 905)	55 450	-	-	-	-
Émission d'actions ordinaires (nette des frais de souscription) <sup>(2)</sup>		30 494	123 212	-	-	153 706	-	153 706
Paiements fondés sur des actions	27	-	-	103	-	103	-	103
Actions propres	27	-	-	(377)	-	(377)	-	(377)
Résultat net de la période		-	-	(11 969)	-	(11 969)	-	(11 969)
Autres éléments du résultat global de la période		-	-	12 077	179	12 256	-	12 256
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>		<b>146 584</b>	<b>134 959</b>	<b>214 996</b>	<b>429</b>	<b>496 970</b>	-	<b>496 970</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>		<b>146 584</b>	<b>134 959</b>	<b>214 996</b>	<b>429</b>	<b>496 970</b>	-	<b>496 970</b>
Dividendes distribués en numéraire	14	-	(676)	(13 340)	-	(14 016)	-	(14 016)
Emprunt obligataire convertible	28	-	-	24 346	-	24 346	-	24 346
Paiements fondés sur des actions	27	-	-	1 720	-	1 720	-	1 720
Actions propres	27	-	-	(343)	-	(343)	-	(343)
Résultat net de la période		-	-	63 009	-	63 009	-	63 009
Autres éléments du résultat global de la période		-	-	(38 672)	(910)	(39 582)	-	(39 582)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>		<b>146 584</b>	<b>134 283</b>	<b>251 716</b>	<b>(481)</b>	<b>532 102</b>	-	<b>532 102</b>

(1) En 2016, dans le cadre de l'introduction en bourse, la réorganisation suivante (voir note 1.1 des états financiers consolidés 2016) a entraîné une évolution des capitaux propres du Groupe :

- Luxco 1 Bis a fusionné avec Magnolia (BC) Midco S.à.r.l (« Luxco 3 »), cette dernière restant l'entité mère du Groupe ;
- Luxco 3 a fusionné avec Maisons du Monde S.A., sa filiale directe, Maisons du Monde S.A. devenant la nouvelle entité mère du Groupe.

(2) En 2016, dans le cadre de son introduction en bourse, le Groupe a émis des actions nouvelles à hauteur de 160 millions d'euros. Les frais correspondants s'élèvent à un montant brut de 9,4 millions d'euros, soit 6,1 millions d'euros nets des impôts différés (voir note 1.1 des états financiers consolidés 2016).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Maisons du Monde S.A. est une Société anonyme à Conseil d'administration, régie par le droit français. Son siège social est situé à Le Portereau – 44120 Vertou. Les actions Maisons du Monde sont cotées sur Euronext Paris.

Le Groupe est un distributeur omnicanal en forte croissance proposant à une large clientèle partout en Europe des produits d'ameublement et de décoration élégants et à prix accessibles, à travers son réseau de magasins et sa plateforme e-commerce. Sa gamme de produits intègre une grande variété de styles et de catégories de produits d'ameublement, tant en termes de petite décoration, avec des produits tels que le linge de maison, les arts de la table et les articles de cuisine, les miroirs et les encadrements, qu'en termes de grosse décoration et d'ameublement, avec des produits tels que des grands miroirs,

des lampes, des tables, des chaises, des fauteuils et canapés, des armoires, des placards, des bibliothèques et du mobilier d'extérieur.

Les présents états financiers consolidés, préparés en application du référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union Européenne, concernent Maisons du Monde S.A. et ses filiales et participations dans des entreprises associées (ci-après désignés collectivement « le Groupe » et individuellement « filiale » ou « participation dans des entreprises associées »).

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 20 mars 2018 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 18 mai 2018. Tous les montants sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.



## 5.1.6 NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### Sommaire

<b>Note 1</b>	Événements significatifs	167	<b>Note 21</b>	Autres actifs non courants	192
<b>Note 2</b>	Principes comptables et règles de consolidation	168	<b>Note 22</b>	Stocks	192
<b>Note 3</b>	Estimations et jugements critiques	177	<b>Note 23</b>	Créances clients et autres créances	192
<b>Note 4</b>	Information sectorielle	178	<b>Note 24</b>	Autres actifs financiers courants	192
<b>Note 5</b>	Chiffre d'affaires	179	<b>Note 25</b>	Instruments financiers dérivés	193
<b>Note 6</b>	Marge brute	179	<b>Note 26</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	193
<b>Note 7</b>	Charges de personnel	180	<b>Note 27</b>	Capitaux propres	194
<b>Note 8</b>	Charges externes	180	<b>Note 28</b>	Endettement net	195
<b>Note 9</b>	Autres produits et charges d'exploitation	181	<b>Note 29</b>	Avantages postérieurs à l'emploi	199
<b>Note 10</b>	Autres produits et charges opérationnels	181	<b>Note 30</b>	Provisions	201
<b>Note 11</b>	Résultat financier	182	<b>Note 31</b>	Dettes fournisseurs et autres dettes	202
<b>Note 12</b>	Impôt sur le résultat	183	<b>Note 32</b>	Autres passifs non courants	202
<b>Note 13</b>	Résultat net par action	184	<b>Note 33</b>	Instruments financiers	202
<b>Note 14</b>	Dividende par action	184	<b>Note 34</b>	Gestion des risques financiers	204
<b>Note 15</b>	Goodwill	185	<b>Note 35</b>	Engagements hors bilan	207
<b>Note 16</b>	Autres immobilisations incorporelles	187	<b>Note 36</b>	Transactions avec les parties liées	208
<b>Note 17</b>	Immobilisations corporelles	188	<b>Note 37</b>	Honoraires des commissaires aux comptes	209
<b>Note 18</b>	Sociétés mises en équivalence	189	<b>Note 38</b>	Périmètre de consolidation	210
<b>Note 19</b>	Autres actifs financiers non courants	190	<b>Note 39</b>	Événements postérieurs à la clôture	210
<b>Note 20</b>	Actifs et passifs d'impôts différés	191			

## Note 1 Événements significatifs

### 1.1 Opérations de financement

#### a) Facilité de crédit renouvelable additionnelle

En date du 1<sup>er</sup> mars 2017, le Groupe a souscrit une facilité de crédit renouvelable complémentaire de 75 millions d'euros autorisée par le contrat de facilité de crédit senior du 18 avril 2016. Cette facilité de crédit renouvelable complémentaire est souscrite à des conditions identiques à celles du contrat de facilité de crédit senior du 18 avril 2016. Les frais d'émission se sont élevés à 0,5 million d'euros (voir note 28 de la présente section).

#### b) Emprunt obligataire convertible

En date du 6 décembre 2017, le Groupe a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou

existantes (« OCEANE ») à échéance décembre 2023 pour un montant nominal de 200 millions d'euros. Les frais d'émission se sont élevés à 2,3 millions d'euros (voir note 28 de la présente section).

#### c) Remboursement partiel du crédit long terme

En date du 6 décembre 2017, suite à l'émission de l'OCEANE, le Groupe a procédé au remboursement partiel de la ligne de crédit long terme à hauteur de 200 millions d'euros (voir note 28 de la présente section). Ainsi, au 31 décembre 2017, le solde du nominal de la ligne de crédit long terme s'élève à 50 millions d'euros. La quote-part des frais d'émission non encore amortis, relative au remboursement du crédit long terme, a été comptabilisée en résultat pour 2,5 millions d'euros.

### 1.2 Frais liés aux opérations de financement

Les frais liés aux opérations de financement (voir note 1.1 de la présente section) du Groupe s'élèvent à 5,3 millions d'euros et s'analyse comme suit au 31 décembre 2017 :

(en milliers d'euros)	Impact sur le compte de résultat			Impact sur le bilan		
	Montant total des frais	Coût de l'endettement net <sup>(1)</sup>	Autres produits et charges financiers <sup>(1)</sup>	Total compte de résultat	Capitaux propres <sup>(2)</sup>	Emprunts <sup>(2)</sup>
Frais d'émission amortis sur la durée de l'emprunt obligataire convertible (« composante dette »)	(2 053)	(21)	-	(21)	-	(2 032)
Frais d'émission relatifs à l'emprunt obligataire convertible (« composante capitaux propres »)	(288)	-	-	-	(288)	-
Quote-part des frais d'émission initiaux de la ligne du crédit long terme non encore amortis	(2 470)	-	(2 470)	(2 470)	-	-
Frais d'émission amortis sur la durée du RCF additionnel	(506)	(100)	-	(100)	-	(406)
<b>MONTANT TOTAL DES FRAIS LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>(5 317)</b>	<b>(121)</b>	<b>(2 470)</b>	<b>(2 591)</b>	<b>(288)</b>	<b>(2 438)</b>

(1) Voir note 11 de la présente section.

(2) Voir note 28 de la présente section.

## Note 2 Principes comptables et règles de consolidation

### 2.1 Principes généraux

Les états financiers consolidés 2017 ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Les normes adoptées par l'Union Européenne sont consultables sur le site internet de la Commission Européenne : <http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index.fr.htm>.

À la date de clôture, il n'existe pas de différence entre le référentiel utilisé et les normes adoptées par l'IASB dont l'application est obligatoire sur l'exercice présenté.

Les états financiers consolidés ont été établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certains instruments financiers évalués à la juste valeur ou au coût amorti tel qu'indiqué dans les conventions comptables ci-dessous. Les principes comptables appliqués restent inchangés par rapport à ceux de l'exercice précédent, à l'exception de l'adoption des normes décrites en note 2.2 de la présente section, effectives depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Les données financières sont présentées en milliers d'euros. Les valeurs sont arrondies au millier le plus proche sauf mention contraire. De façon générale, les valeurs présentées dans les états financiers consolidés et annexes aux états financiers consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

### 2.2 Liste des nouvelles normes, amendements et interprétations en vigueur

#### a) Nouvelles normes, amendements aux normes existantes et interprétations en vigueur d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017

Adoptés par l'Union Européenne :

- amendement IAS 7 – Initiative concernant les informations à fournir ;
- amendement à IAS 12 - Comptabilisation d'impôts différés actifs au titre de pertes latentes.

Non encore adoptés par l'Union Européenne : néant

#### b) Nouvelles normes, amendements aux normes existantes et interprétations en vigueur applicables dans le futur, non adoptés par anticipation par le Groupe

Adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 9 - Instruments financiers ;
- IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ;
- Clarification d'IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ;
- Amendements à IFRS 4 – Appliquer la norme IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4 ;
- IFRS 16 - Contrats de location.

Non encore adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 17 – Contrats d'assurances ;
- amendement à IFRS 2 – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- améliorations annuelles du cycle 2014-2016 des IFRS ;
- interprétation IFRIC 22 – Transactions en monnaies étrangères et paiements d'avance ;
- amendement à IAS 40 – Transferts des immeubles de placement ;
- IFRIC 23 – Comptabilisation des incertitudes à l'égard des impôts sur le résultat ;
- amendement à IFRS 9 – clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ;
- amendement à IAS 28 – intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- améliorations annuelles du cycle 2015-2017 des IFRS.

La norme IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients est d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Le Groupe a finalisé les principales analyses permettant d'identifier les impacts éventuels de la norme sur les revenus des différents métiers du Groupe. Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les résultats issus de ces analyses confirment que le mode actuel de reconnaissance du chiffre d'affaires n'est pas remis en cause par les nouvelles dispositions. Par conséquent, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur le niveau du chiffre d'affaires annuel.

La norme IFRS 9 - Instruments financiers est elle aussi d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Elle instaure de nouvelles modalités relatives à la classification et l'évaluation des actifs financiers (basées sur le modèle de gestion de l'entreprise), à la dépréciation des actifs financiers du Groupe (modèle désormais basé sur les pertes attendues et non plus sur les pertes avérées), et des dispositions relatives à la comptabilité de couverture (mise en concordance de la comptabilité et de la politique de gestion des risques menée par le Groupe). Le Groupe n'anticipe pas d'impacts significatifs sur le classement et l'évaluation de ses actifs financiers. Le Groupe estime à date que les relations de couvertures existantes et efficaces répondent aux dispositions d'IFRS 9. Les premières analyses de l'historique des pertes sur créances ne font pas ressortir d'impact matériel.

La norme IFRS 16 - Contrats de location modifie le mode de comptabilisation des contrats de location par les preneurs. La nouvelle norme impose un mode de comptabilisation unique des contrats par les preneurs impactant le bilan d'une façon similaire aux contrats de location financement. Elle entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Du fait des spécificités de certains contrats de location (notamment en termes de modalités de renouvellement), les durées retenues pour l'évaluation des contrats sous IFRS 16 pourraient, dans certains cas, être différentes de celles retenues pour l'évaluation des engagements hors bilan où seule la durée d'engagement ferme était prise en compte. Les engagements mentionnés en note 35.2 « Engagements au titre de contrats de location » pourraient ainsi ne pas être totalement représentatifs des passifs qui seront à comptabiliser dans le cadre de l'application d'IFRS 16. L'évaluation des impacts potentiels sur les états financiers du Groupe est toujours en cours.

## 2.3 Méthode de consolidation

### a) Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs identifiables acquis et les passifs assumés sont évalués à leur juste valeur à la date de prise de contrôle.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est évalué comme étant la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires et, le cas échéant, de la juste valeur de la participation antérieurement détenue ; et
- la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées soit à leur juste valeur, soit à leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque acquisition.

Les écarts d'acquisition négatifs sont enregistrés immédiatement en résultat.

Les frais liés à l'acquisition sont comptabilisés immédiatement en charges lorsqu'ils sont encourus, sauf ceux portant sur des instruments de capitaux propres.

### b) Filiales

Les filiales sont toutes des entités sur lesquelles le Groupe détient le contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsque ses relations avec l'entité l'exposent ou lui donnent droit à un rendement variable et qu'il a la possibilité d'influer sur ce rendement du fait du pouvoir qu'il exerce sur l'entité. L'appréciation du pouvoir est basée sur les droits effectifs conférant la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes d'une entité, à savoir les activités qui affectent significativement ses rendements. Les filiales sont intégralement consolidées à la date de transfert du contrôle au Groupe. Elles sont déconsolidées à partir de la date à laquelle cesse ce contrôle.

Toutes les transactions inter-compagnies, soldes et plus-values réalisés sur des opérations entre des sociétés du Groupe sont éliminées. Les pertes latentes sont également éliminées à moins que la transaction n'ait mis en évidence une dépréciation de l'actif transféré. Le cas échéant, les méthodes comptables des filiales ont été ajustées afin d'être en adéquation avec les règles et méthodes appliquées par le Groupe.

### c) Partenariats (« joint arrangements »)

Le Groupe applique la norme IFRS 11 à tous ses partenariats. En vertu de la norme IFRS 11, les investissements dans des partenariats sont classés comme des activités communes (« joint opérations ») ou des co-entreprises (« joint-ventures ») selon les droits et obligations contractuelles de chaque investisseur. Le Groupe a évalué la nature de ses partenariats et a déterminé qu'il s'agissait de co-entreprises. Les participations détenues dans des co-entreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Les participations consolidées selon la méthode de la mise en équivalence sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition. Leur valeur comptable est, par la suite, augmentée et diminuée pour prendre en compte la part du Groupe dans les bénéfices ou les pertes réalisées après la date d'acquisition. Les dividendes reçus ou à recevoir d'une entité mise en équivalence sont comptabilisés comme une réduction de la valeur comptable de l'investissement.

Lorsque la part des pertes du Groupe dans une coentreprise est égale ou supérieure à sa participation dans la coentreprise (qui comprend les éventuels intérêts long terme qui, en substance, font partie de l'investissement net du Groupe dans les co-entreprises), le Groupe ne comptabilise pas de pertes additionnelles, sauf s'il a encouru des obligations ou effectué des paiements au nom de la coentreprise.

Les plus-values latentes sur les transactions entre le Groupe et ses co-entreprises sont éliminées proportionnellement aux intérêts du Groupe détenus dans les co-entreprises. Les moins-values latentes sont également éliminées à moins que l'opération n'apporte la preuve d'une dépréciation de l'actif transféré. Le cas échéant, les méthodes comptables des co-entreprises ont été ajustées afin d'être en adéquation avec les règles et méthodes appliquées par le Groupe.

La valeur comptable des participations dans des co-entreprises fait l'objet d'un test de dépréciation conformément à la politique décrite dans la note 2.15 de la présente section.

## 2.4 Méthode de conversion des éléments en devise

### a) Devise fonctionnelle et devise de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (la « devise fonctionnelle »). Les états financiers consolidés sont présentés en euro, la devise de présentation du Groupe.

### b) Transactions et soldes

Les transactions en devises étrangères sont converties dans la devise fonctionnelle au taux de change prévalant à la date des transactions. Les plus et moins-values de change résultant du règlement de ces opérations et de la conversion en fin d'année des taux de change des éléments d'actif et de passif monétaires libellés dans des devises étrangères sont constatées dans le compte de résultat, sauf si elles sont reportées dans les autres éléments du résultat global en tant que couvertures de flux de trésorerie éligibles, *via* :

- le résultat opérationnel pour les opérations liées aux activités opérationnelles ;
- le résultat financier pour les opérations liées aux activités de financement.



### c) Sociétés du Groupe

Les résultats et la situation financière de toutes les sociétés du Groupe (dont aucune n'a la monnaie d'une économie hyperinflationniste) qui ont une devise fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la devise de présentation comme suit :

- les actifs et les passifs, y compris le *goodwill* et les ajustements de juste valeur, pour chaque état de situation financière présenté sont convertis au cours de clôture à la date dudit état de la situation financière ;
- les produits et charges pour chaque compte de résultat et élément du résultat global sont convertis aux taux de change annuels moyens pondérés (à moins que cette moyenne ne soit pas une approximation raisonnable de l'effet cumulatif des taux en vigueur aux dates des opérations, auquel cas les produits et charges sont convertis au cours en vigueur à la date des transactions) ; et
- tous les écarts de change qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

## 2.5 Information sectorielle

Conformément à la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Conseil d'administration, qui est le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui se livre à des activités à partir desquelles le Groupe est susceptible d'acquies des produits, des activités ordinaires et d'encourir des charges. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel et le résultat opérationnel de chaque secteur est régulièrement examiné par le Conseil d'administration en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter et d'en évaluer la performance.

Les informations relatives à chaque secteur opérationnel sont présentées de façon détaillée dans la note 4 de la présente section.

## 2.6 Chiffre d'affaires

En application de la norme IAS 18, le chiffre d'affaires correspond au montant des ventes de marchandises et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés consolidées par intégration globale.

L'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA et des autres taxes. Le Groupe reconnaît le revenu lorsque le montant a pu être mesuré de façon fiable, lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront à l'entité et que des critères spécifiques ont été respectés pour chacune des activités du Groupe, tel que décrit ci-dessous. Le Groupe base son estimation de retours sur des résultats historiques, prenant en considération le type de client, le type de transaction et les spécificités de chaque contrat.

### a) Ventes de marchandises en magasins

La vente de marchandises en magasins est comptabilisée au moment où le produit est vendu au client ou à sa livraison au client, si elle est postérieure. Les ventes au détail sont généralement payées en espèces ou par carte.

Le Groupe ne propose pas de programme de fidélisation.

### b) Chiffre d'affaires e-commerce

Le chiffre d'affaires généré par la plateforme e-commerce est comptabilisé au moment où les risques et avantages inhérents aux marchandises ont été transférés au client. Les transactions sont généralement réglées par carte de crédit, chèque, carte de paiement ou moyen de paiement électronique.

### c) Ventes de services

Les ventes de services sont comptabilisées en chiffre d'affaires au cours de la période pendant laquelle le service est rendu.

Le Groupe vend principalement des services de transport (livraisons aux clients) et de prestations logistiques. Le chiffre d'affaires lié à ces services est comptabilisé pendant la période durant laquelle l'opération a lieu, en fonction du stade d'achèvement à la fin de la période considérée.

## 2.7 Paiements fondés sur des actions

La politique de rémunération du Groupe consiste à mettre en place régulièrement des plans d'attribution d'actions de performance en faveur des membres de la Direction générale, des cadres dirigeants et de cadres intermédiaires. Les plans en cours au 31 décembre 2017 sont des plans réglés en actions. Le coût des plans d'actions de performance est comptabilisé en charges de personnel sur la période d'acquisition en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Conformément à la norme IFRS 2, le coût du plan est déterminé par référence à la juste valeur des actions à la date d'attribution, correspondant au prix de l'action à la même date, déduction faite de la valeur actuelle estimée des dividendes non reçus au cours de la période d'acquisition.

La probabilité estimée de satisfaire les conditions de performance du marché réduit la juste valeur des actions de performance à la date d'attribution.

Les conditions de performance hors marché (telles que la condition de présence, ou les objectifs de rendement internes) ne sont pas prises en considération dans l'évaluation de la juste valeur à la date d'attribution, mais ajustent le coût final, selon le nombre réel d'instruments de capitaux propres dévolus.

L'effet de dilution des plans d'actions de performance en cours est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

Les actions de performance sont évaluées à leur juste valeur, en tenant compte d'une décote appliquée pour refléter la non-transférabilité. Le coût de non-transférabilité est évalué en deux étapes consistant en la vente à terme d'actions incessibles pendant un an et l'achat sur le marché au comptant du même nombre d'actions financées par un prêt amortissable avec un remboursement de capital *in fine*.

L'évaluation repose sur les principales hypothèses sous-jacentes suivantes :

- le taux de croissance du dividende, sur la base du taux de croissance annuel moyen prévisionnel ;
- le taux de sortie des employés estimé poste par poste au sein du Groupe et sur la base du taux de sortie historique enregistré pour la catégorie professionnelle correspondante. Le taux de sortie est utilisé pour estimer les actions qui ne seront pas attribuées en raison du départ de leurs bénéficiaires ;
- la réalisation des conditions de performance.

## 2.8 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels incluent principalement des frais de réorganisation (fermeture de magasin sans relocalisation), des frais de restructuration, des frais d'acquisition, des frais liés à l'introduction en bourse, ainsi que certaines provisions. Cette rubrique du compte de résultat comprend des éléments monétaires et non monétaires.

Les autres produits et charges opérationnels concernent des éléments inhabituels, peu fréquents ou non récurrents. Ces éléments sont ceux qui, de l'avis de la Direction, doivent être reconnus dans les comptes en raison de leur montant, nature ou incidence. Le classement comptable est cohérent avec la façon dont la performance financière est mesurée par la Direction et présentée au Conseil d'administration et contribue à fournir une analyse pertinente des résultats du Groupe.

## 2.9 Résultat financier

Les produits et charges financiers sont comptabilisés en fonction du temps écoulé en tenant compte du rendement effectif de l'actif qui est le taux d'intérêt requis pour actualiser les flux futurs de trésorerie attendus sur la durée de vie de l'actif et le rendre égal à la valeur initiale de l'actif.

## 2.10 Dividendes

Les dividendes issus des participations sont comptabilisés lorsque le droit de l'actionnaire à percevoir le paiement est établi.

Les dividendes versés aux actionnaires de la Société sont comptabilisés en tant que passif dans les états financiers consolidés au titre de la période sur laquelle les dividendes sont approuvés par les actionnaires de la Société.

## 2.11 Résultat net par action

### a) Résultat net par action

Le résultat net par action est calculé en divisant :

- le résultat net de la période revenant au Groupe ;
- par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions propres détenues par le Groupe.

### b) Résultat net dilué par action

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisée dans le calcul du résultat net par action pour tenir compte des instruments dilutifs.

Suivant les circonstances, l'effet de dilution peut résulter des options de souscription accordées aux salariés, des bons de souscription d'actions ainsi que des conversions d'obligations selon les conditions prévalentes à la clôture.

Le résultat net dilué par action prend en compte :

- les actions de performance attribuées aux salariés ;
- les effets de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment celles qui découlent des obligations convertibles en action.

Le nombre d'actions retenu est celui qui aurait été alloué si les critères de performance avaient été évalués à la fin de la période de clôture ou qui pourraient être créés en cas de conversion de l'intégralité des obligations émises.

## 2.12 Immobilisations incorporelles

### a) Goodwill

Le *goodwill* naît lors de l'acquisition de filiales, de sociétés associées et de co-entreprises et représente la différence entre la contrepartie transférée, le montant de toute participation ne donnant pas le contrôle de l'entité acquise ainsi que la juste valeur à la date d'acquisition de toute participation antérieure dans l'entité acquise, et la juste valeur des actifs nets identifiables acquis. Lorsque la différence est négative, ce montant est comptabilisé en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Lors de règlements différés, les futurs montants à payer sont actualisés à leur valeur actuelle à la date de règlement. Le taux d'actualisation utilisé est le taux d'emprunt marginal de l'entité, soit le taux auquel un emprunt similaire pourrait être obtenu auprès d'un établissement financier indépendant selon des modalités comparables.

Tout ajustement de prix potentiel est estimé à sa juste valeur en date d'acquisition, et cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du *goodwill* qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où l'évaluation était encore présentée comme provisoire (période d'évaluation limitée à 12 mois). Tout ajustement ultérieur ne répondant pas à ces critères est comptabilisé en dette ou en créance en contrepartie du résultat du Groupe.

Si le regroupement d'entreprises est réalisé en plusieurs étapes, la valeur comptable à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue dans l'entreprise acquise est réévaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les éventuelles plus-values ou moins-values découlant de telles mesures de revalorisation sont comptabilisées au compte de résultat.

Le *goodwill* est inclus dans les immobilisations incorporelles et n'est pas amorti, mais soumis à un test de dépréciation annuellement, ainsi que toutes les fois où il y a un indice de perte de valeur. Le *goodwill* est évalué au coût diminué du cumul des pertes de valeur. Les plus et moins-values sur la cession d'une entité comprennent la valeur comptable du *goodwill* affecté à l'entité vendue.

Pour les besoins des tests de dépréciation, le *goodwill* acquis dans un regroupement d'entreprises est alloué à chacune des unités génératrices de trésorerie (« UGT ») ou à chaque groupe d'UGT censé bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque UGT ou chaque groupe d'UGT auquel le *goodwill* est alloué représente le niveau le plus fin auquel le *goodwill* est suivi au niveau du Groupe. Le *goodwill* est suivi au niveau géographique : France et International.

La valeur comptable du *goodwill* est comparée à la valeur recouvrable des UGT ou des groupes d'UGT auquel le *goodwill* est alloué, qui représente la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur déduction faite des coûts de la vente. La valeur d'utilité est fonction des flux de trésorerie futurs estimés, ramenés à leur valeur actuelle à l'aide d'un taux d'actualisation après impôt qui reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temporelle de l'argent et des risques spécifiques à l'actif ou à l'UGT. Toute dépréciation est immédiatement comptabilisée en charges et n'est pas reprise par la suite. Les dépréciations sont réparties tout d'abord sur la valeur comptable de tout *goodwill* alloué à l'UGT ou groupe d'UGT, puis sur la valeur comptable des autres actifs, au prorata.

### b) Marque « Maisons du Monde »

La marque « Maisons du Monde » a une durée de vie indéfinie, car il n'y a pas de limite prévisible à la période pendant laquelle l'actif est censé générer des flux de trésorerie nets entrants pour l'entité. Elle a été reconnue dans le cadre de l'acquisition du Groupe MDM en 2013. La valorisation de cette marque a été déterminée moyennant le concours d'experts en évaluation, en tenant compte de divers facteurs, dont la notoriété de la marque. La méthode des redevances a été utilisée pour estimer la juste valeur de la marque « Maisons du Monde ». Cette marque, qui est juridiquement protégée, n'est pas amortie mais elle est soumise à un test de dépréciation individuel annuellement ou plus fréquemment s'il existe des indices de pertes de valeur au niveau du Groupe. Les campagnes de publicité et de promotion contribuent à maintenir le positionnement de la marque « Maisons du Monde ».

### c) Droits au bail commercial et pas-de-porte

En France, le titulaire des droits au bail a le droit de renouveler le bail presque indéfiniment. Si le bailleur souhaite résilier un bail commercial en France, le locataire a le droit de recevoir une indemnité d'éviction égale à la valeur des droits au bail à la date d'annulation. Par conséquent, les droits au bail ont une durée de vie indéfinie, car il n'y a pas de fin prévisible à la période pendant laquelle les droits au bail sont censés générer des flux de trésorerie nets entrants. En conséquence, les principaux droits au bail (versés à l'ancien locataire) ne sont pas amortis, mais ils sont soumis à un test de dépréciation chaque année et chaque fois que des événements ou des circonstances indiquent que leurs montants recouvrables peuvent être inférieurs à leur valeur comptable.

Dans certains cas, un autre terme juridique est utilisé pour les droits au bail. Ils sont appelés « Pas-de-porte » lorsque le montant est versé par le locataire au bailleur. Dans ce cas ils sont classés en « Charges constatées d'avance », dans les rubriques « Créances clients et autres créances » et « Autres actifs non courants » dans les états financiers consolidés et sont comptabilisés linéairement comme des loyers sur la durée estimée du bail.

### d) Noms commerciaux et licences

Les noms commerciaux et licences acquis sont enregistrés au coût d'acquisition.

Les noms commerciaux et licences acquis dans un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les noms commerciaux et licences ont une durée de vie limitée et sont ensuite comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et dépréciations. L'amortissement est calculé selon le mode linéaire pour répartir le coût des noms commerciaux et des licences sur leur durée de vie estimée comprise entre un et quatre ans.

### e) Coûts de développement de logiciels générés en interne

Les coûts associés à la maintenance des logiciels informatiques sont comptabilisés en charges au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les frais de développement directement attribuables à la conception et au test de logiciels identifiables contrôlés par le Groupe sont comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles lorsque les critères suivants sont satisfaits :

- il est techniquement possible de finaliser le développement du logiciel de sorte qu'il soit disponible pour utilisation ;
- la Direction envisage de finaliser le développement du logiciel et de l'utiliser ou de le vendre ;
- il y a une possibilité d'utiliser ou de vendre le logiciel ;
- il peut être démontré que le logiciel générera des avantages économiques futurs probables ;
- les ressources techniques, financières et autres ressources adéquates nécessaires à l'achèvement du développement, à l'utilisation ou à la vente du logiciel sont disponibles ; et
- les dépenses attribuables au logiciel au cours de son développement peuvent être mesurées de façon fiable.

Lorsque ces critères sont remplis, les coûts de développement internes de logiciels sont capitalisés pendant la phase de développement des applications. Les coûts capitalisés correspondent aux coûts externes directs ainsi qu'aux coûts salariaux liés au temps consacré au projet au cours de la période de capitalisation. Les logiciels capitalisés sont soumis à un test de dépréciation chaque année où lorsque l'évolution de la situation indique que les montants capitalisés pourraient être dépréciés. L'amortissement est calculé à partir du moment où l'actif est mis en service, selon le mode linéaire, afin de répartir le coût du logiciel sur sa durée de vie (estimée à trois ans dans la majeure partie des cas).

## 2.13 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et dépréciations. Le coût d'acquisition comprend les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de l'actif. Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés, selon le cas, en tant qu'actif distinct, uniquement lorsqu'il est probable que les bénéfices économiques futurs associés à l'immobilisation reviendront au Groupe et si son coût peut être mesuré de manière fiable. La valeur comptable de tout élément comptabilisé en tant qu'actif séparé est sortie lorsqu'il est remplacé. Tous les autres frais de réparation et de maintenance sont imputés au compte de résultat sur la période au titre de laquelle ils sont engagés.

L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé selon le mode linéaire pour allouer leur coût respectif sur leur durée de vie estimée et comptabilisé en résultat. Les durées de vie estimées des immobilisations corporelles au titre de la période sont les suivantes :

• Constructions :	de 20 à 25 ans
• Aménagements et installations des bâtiments :	de 7 à 15 ans
• Installations générales :	de 7 à 10 ans
• Matériel et outillage :	de 3 à 15 ans
• Matériel de transport :	de 4 à 5 ans
• Matériel de bureau et informatique :	de 3 à 5 ans
• Mobilier :	de 5 à 10 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des actifs sont réévaluées et ajustées, le cas échéant, à chaque date d'arrêté. Si la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable estimée, la valeur comptable de l'actif doit immédiatement être ramenée à sa valeur recouvrable.

Les plus et moins-values de cession sont déterminées en comparant le produit de la cession avec la valeur comptable. Celles-ci sont incluses dans le compte de résultat.

## 2.14 Contrats de location

Les contrats de location au titre desquels une part significative des risques et avantages de la propriété ne sont pas transférés au Groupe en tant que locataire sont classées comme contrats de location simple. Les paiements effectués au titre d'opérations de

location simple (nettes de toutes franchises accordées par le bailleur) sont inscrits en résultat selon la méthode linéaire sur la durée de la location. Le Groupe loue des biens immobiliers, principalement les magasins et les entrepôts du Groupe, et ces contrats sont généralement considérés comme des opérations de location simple.

Les contrats de location au titre desquels le Groupe, en sa qualité de locataire, assume la quasi-totalité des risques et avantages de la propriété sont classés en tant qu'opérations de location-financement. Les opérations de location-financement sont capitalisées au début du contrat de bail à la plus faible valeur entre la juste valeur du bien loué et la valeur actuelle des paiements minimaux de location. Chaque loyer est ventilé entre la part liée au remboursement de l'emprunt et la part liée aux coûts financiers. Les coûts financiers sont imputés au compte de résultat sur la durée de la location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû sur le passif pour chaque période. Les immobilisations corporelles acquises dans le cadre d'opérations de location-financement sont amorties sur la durée de vie de l'immobilisation ou sur la durée la plus courte entre la durée de vie de l'immobilisation et la durée du bail, s'il n'est pas raisonnablement certain que le Groupe obtienne la propriété avant la fin de la durée du bail.

## 2.15 Dépréciation d'actifs non financiers

Les actifs qui ont une durée de vie indéfinie – par exemple, le *goodwill* ou certaines immobilisations incorporelles – ne sont pas amortis et sont testés pour dépréciation annuellement, ou plus fréquemment si des événements ou des changements de circonstances indiquent qu'ils pourraient être dépréciés.

Un test de dépréciation est réalisé pour les actifs amortissables si des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable n'est pas récupérable. Une dépréciation est constatée pour la différence entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable si cette dernière est inférieure à la valeur comptable de l'actif. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur d'un actif diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Pour la réalisation du test de dépréciation, les actifs sont regroupés par unités génératrices de trésorerie, lesquelles sont le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Les dépréciations antérieures des actifs non financiers (autres que le *goodwill*) sont examinées pour reprise éventuelle à chaque date de clôture.

## 2.16 Actifs financiers

### a) Classification

Les actifs financiers sont classés dans les catégories suivantes :

- actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat ;
- prêts et créances.

La classification dépend des raisons ayant motivé l'acquisition des actifs financiers de même que des caractéristiques spécifiques des instruments. La Direction détermine la classification de ses actifs financiers lors de la comptabilisation initiale.

#### ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR EN CONTREPARTIE DU COMPTE DE RÉSULTAT

Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat sont des actifs financiers détenus à des fins de transaction et des actifs financiers désignés lors de leur comptabilisation initiale à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat. Un actif financier relève de cette catégorie s'il a été acquis principalement aux fins d'être vendu à court terme. Les instruments financiers dérivés sont également classés comme détenus à des fins de transactions à moins qu'ils ne soient désignés comme des instruments de couverture. Les actifs de cette catégorie sont classés comme actifs courants s'ils ont une échéance inférieure à 12 mois suivant la date de clôture ; dans le cas contraire, ils sont classés comme actifs non courants.

Les plus et moins-values sur actifs financiers détenus aux fins de transaction sont comptabilisées immédiatement dans le compte de résultat.

#### PRÊTS ET CRÉANCES

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ils sont inclus dans les actifs courants, à l'exception des prêts et créances dont l'échéance est supérieure à 12 mois suivant la date de clôture, qui sont classés comme actifs non courants. Les prêts et les créances du Groupe sont classés dans les rubriques « Créances clients et autres créances » et « Trésorerie et équivalents de trésorerie » dans les états financiers consolidés.

La répartition par catégorie d'actifs financiers du Groupe est détaillée dans la note 33 de la présente section.

### b) Comptabilisation et évaluation

Les actifs financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur plus, s'agissant de tous les actifs financiers non comptabilisés à leur juste valeur en contrepartie du compte de résultat, les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition de ces actifs financiers. Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat sont initialement enregistrés à leur juste valeur et les coûts de transactions sont imputés en charges dans le compte de résultat.

Les prêts et créances font l'objet d'une comptabilisation au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat sont comptabilisés à leur juste valeur. Les plus ou moins-values résultant de variations de la juste valeur des « actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat » sont présentés dans le compte de résultat pour la période où elles surviennent.

Les actifs financiers sont décomptabilisés à l'expiration des droits à percevoir des flux de trésorerie sur les investissements ou dès lors qu'ils ont été transférés et que le Groupe a cédé quasiment tous les risques et avantages inhérents à leur détention.

## 2.17 Dépréciation des actifs financiers

Le Groupe évalue à chaque date de clôture s'il existe un indice de perte de valeur d'un actif financier ou d'un groupe d'actifs financiers. Un actif financier ou un groupe d'actifs financiers est déprécié et des pertes de valeur sont enregistrées uniquement s'il existe un indice de perte de valeur résultant d'un ou de plusieurs événements intervenus après la comptabilisation initiale de l'actif (un « événement générateur de pertes ») et que cet (ou ces) événement(s) générateur(s) de pertes a(ont) un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier ou du groupe d'actifs financiers, qui peut être estimé de façon fiable. S'agissant de la catégorie des prêts et créances, le montant de la perte est égal à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés (hors pertes de crédit futures qui n'ont pas été encourues), actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine de l'actif financier. La valeur comptable de l'actif est réduite et le montant de la perte est comptabilisé au compte de résultat consolidé.

Si, au cours d'une période ultérieure, le montant de la perte de valeur diminue et si cette diminution peut être objectivement liée à un événement survenant après la constatation de la dépréciation, la perte de valeur comptabilisée précédemment doit être reprise dans le compte de résultat consolidé.



## 2.18 Instruments financiers dérivés et activités de couverture

Le Groupe détient divers instruments financiers dérivés, utilisés pour couvrir les risques de change survenant dans le cours normal des activités. L'utilisation de ces instruments contribue à se prémunir du risque de change et à minimiser les risques sur les transactions commerciales.

Ils sont initialement évalués à la juste valeur à la date de conclusion d'un contrat dérivé, puis réévalués ensuite à leur juste valeur à chaque date de clôture. La juste valeur des dérivés de change est déterminée sur la base du taux de change à la date de clôture.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le Groupe applique la comptabilité de couverture conformément à la norme IAS 39.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat, à l'exception des instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie pour lesquels les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global pour leur part efficace et en résultat pour leur part inefficace.

La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et dans les actifs ou passifs courants lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois. Les opérations portant sur les instruments dérivés à des fins de transaction sont classées en actifs ou passifs courants.

## 2.19 Stocks

Les stocks sont comptabilisés au montant le plus faible entre le coût historique et la valeur réalisable nette.

Le coût est déterminé en utilisant la méthode du coût moyen pondéré. La valorisation du stock à l'entrepôt est égale au coût d'acquisition majoré des frais d'expédition, de douane et de transport. La valorisation du stock en magasin se compose du prix de revient entrepôt plus les frais d'acheminement de l'entrepôt vers les magasins. Les coûts de revient sont déterminés après déduction des rabais ou des remises. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal des activités, moins les frais de vente estimés.

## 2.20 Créances clients et autres créances

Les créances clients correspondent à des montants dus par les clients au titre de marchandises vendues ou de services rendus dans le cours normal des affaires.

Les créances clients sont comptabilisées initialement à leur juste valeur, puis évaluées au coût amorti en application de la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite d'une provision pour dépréciation.

Une perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat en présence d'éléments probants établissant que le Groupe ne sera pas en mesure de recouvrer tous les montants dus selon les conditions initiales de la créance. Le montant de la provision correspond à la différence entre la valeur comptable et la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif initial. Lorsqu'une créance client est considérée comme irrécouvrable, elle est comptabilisée en charges.

## 2.21 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Dans l'état de la situation financière consolidée, la trésorerie et les équivalents de trésorerie (à l'exclusion des découverts bancaires) comprennent les disponibilités et autres placements à court terme (titres négociables) dont l'échéance initiale est de trois mois ou moins, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

Dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent également les découverts bancaires. Dans l'état de la situation financière consolidée, les découverts bancaires sont présentés dans les emprunts, dans les passifs courants.

## 2.22 Capital social

Les actions ordinaires sont classées en tant que capitaux propres.

Les coûts directement attribuables à l'émission de nouvelles actions sont présentés en déduction des capitaux propres, net d'impôt, sans incidence sur le résultat.

Lorsque le Groupe rachète ses propres actions, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition comme actions propres et viennent en déduction des capitaux propres au titre de la contrepartie versée. Les plus et moins-values de cessions d'actions propres sont comptabilisées directement en capitaux propres, pour leur montant net d'impôt, sans incidence sur le résultat.

Aucune dépréciation n'est comptabilisée sur les actions propres.

### 2.23 Avantages postérieurs à l'emploi

Les sociétés du Groupe gèrent divers régimes de retraite, lesquels sont tous des régimes à prestations définies.

Un régime à contribution définie est un régime en vertu duquel le Groupe verse des cotisations fixes à une entité distincte. Le Groupe n'a aucune obligation juridique ou implicite à verser des cotisations supplémentaires si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour payer aux salariés tous les avantages liés aux services rendus pour la période en cours ou pour les exercices antérieurs.

Un régime à prestations définies est un régime de retraite qui n'est pas un régime à contribution définie.

Les régimes de retraite à prestations définies fixent généralement le montant des prestations dont un membre du personnel bénéficiera une fois à la retraite. Ce montant dépend en général d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, les années de service et la rémunération.

Le passif comptabilisé dans l'état de la situation financière, en ce qui concerne les régimes de retraite à prestations définies, est la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies à la date de clôture. Les obligations au titre des prestations définies sont calculées annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies est déterminée en actualisant les flux de trésorerie sortants futurs estimés à l'aide des taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de premier rang libellées dans la monnaie dans laquelle les prestations seront versées et ayant des échéances similaires à celles de l'obligation de pension afférente.

Le coût actuel du service du régime à prestations définies, comptabilisé au compte de résultat en charges de personnel, reflète l'augmentation de l'obligation au titre des prestations définies résultant des services rendus durant l'année en cours.

Le coût des services passés, qui correspond à la variation de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies découlant des amendements ou limitations apportées à un régime, est comptabilisé immédiatement en résultat.

La charge d'intérêt est calculée moyennant l'application du taux d'actualisation à l'obligation au titre des prestations définies. Ladite charge est intégrée aux autres charges financières.

Les plus et moins-values actuarielles dues aux ajustements d'expérience et aux changements d'hypothèses actuarielles sont imputées ou créditées en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global au cours de la période pendant laquelle elles surviennent.

### 2.24 Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'événements passés ; lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour régler l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les pertes d'exploitation futures ne sont pas provisionnées.

Lorsqu'il existe un grand nombre d'obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources soit nécessaire au règlement de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Une provision est comptabilisée même si la probabilité d'une sortie de trésorerie eu égard à tout élément inclus dans la même catégorie d'obligations peut être faible.

Les provisions sont évaluées à la valeur actuelle de la meilleure estimation par la Direction de la dépense nécessaire pour régler l'obligation actuelle à la date de clôture, en utilisant un taux avant impôt qui reflète les appréciations actuelles du marché concernant la valeur temporelle de l'argent et les risques spécifiques liés à l'obligation. L'augmentation de la provision due à l'écoulement du temps est comptabilisée en charges d'intérêt.

### 2.25 Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes sont des obligations de paiement au titre de biens ou services livrés/rendus par des fournisseurs dans le cours normal des affaires. Ces dettes sont classées dans les passifs courants si le paiement est exigible dans les 12 mois après la date de clôture (ou dans le cycle de fonctionnement normal de l'entreprise, si le délai est plus long). Si tel n'est pas le cas, ils sont classés en passifs non courants.

Les dettes fournisseurs et autres dettes sont comptabilisées initialement à leur juste valeur, puis évaluées au coût amorti en application de la méthode du taux d'intérêt effectif.

### 2.26 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants se rapportent uniquement à la part non courante des franchises de loyers consenties par les bailleurs, qui est reprise sur une base linéaire sur la durée estimée du bail.

### 2.27 Emprunts et autres dettes financières

#### a) Emprunt auprès des établissements de crédit

Les emprunts, y compris les obligations émises, et autres dettes financières, sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, déduction faite des coûts de transaction engagés. Les emprunts et autres dettes financières sont ensuite comptabilisés à leur coût amorti. Toute différence entre les fonds (déduction faite des coûts de transaction) et la valeur de rachat est comptabilisée dans le compte de résultat sur la période des emprunts à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux utilisé pour actualiser les flux de trésorerie futurs attendus (coûts de transaction inclus) jusqu'à l'échéance de la dette financière, ou sur une période plus courte, le cas échéant, à la valeur comptable nette du passif à la date de comptabilisation initiale.

Les frais d'émission d'emprunts sont déduits des montants empruntés.

Les emprunts sont classés en passifs courants, à moins que le Groupe n'ait un droit inconditionnel de reporter le règlement du passif pendant au moins 12 mois après la date de clôture.

## b) Emprunt obligataire

Un emprunt obligataire convertible est un « instrument financier composé », avec une composante dette et une composante capitaux propres qui sont évaluées puis comptabilisées séparément.

La composante dette correspond à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs contractuels, actualisés au taux d'intérêt appliqué par le marché à cette date aux instruments ayant des caractéristiques identiques, mais sans option de conversion.

Elle est ensuite évaluée selon la méthode du coût amorti sur sa durée de vie estimée.

La part revenant en capitaux propres est égale à la différence entre la valeur nominale de l'émission et la composante dette. La valeur inscrite en capitaux propres correspondant à la valorisation de l'option de conversion n'est pas réévaluée durant la vie de l'emprunt.

Les frais d'émission sont comptabilisés en contrepartie des composantes dettes et capitaux propres en fonction de leurs valeurs respectives.

## 2.28 Impôt exigible et différé

L'impôt sur le résultat de la période comprend les impôts exigibles et différés. L'impôt sur le résultat exigible ou différé est comptabilisé dans le compte de résultat, sauf dans la mesure où il concerne des éléments comptabilisés dans les autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres. Dans ce cas, l'impôt est également comptabilisé en autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres, respectivement.

L'impôt sur le résultat exigible est calculé sur la base des lois fiscales adoptées ou quasi-adoptées à la date de clôture dans les pays où la Société et ses filiales opèrent leurs activités et génèrent des revenus imposables. Périodiquement, la Direction évalue les positions adoptées dans les déclarations fiscales en ce qui concerne les situations pour lesquelles la réglementation fiscale applicable est sujette à interprétation. Le cas échéant, elle établit une provision sur la base des montants à verser aux autorités fiscales.

L'impôt différé est comptabilisé, selon la méthode du report variable, sur les différences temporaires existant entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales. Cependant, les passifs d'impôts différés ne sont pas comptabilisés s'ils découlent de la comptabilisation initiale du *goodwill*. L'impôt différé n'est pas non plus comptabilisé s'il découle de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'a d'effet ni sur le résultat comptable ni sur le résultat fiscal. L'impôt différé est déterminé à l'aide des taux d'imposition (et des lois) qui sont adoptées ou quasi-adoptées à la date de clôture et sont supposés s'appliquer lorsque l'impôt différé actif est réalisé ou l'impôt différé passif est réglé.

Les impôts différés actifs sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable que les bénéfices imposables futurs sur lesquels ils peuvent être utilisés seront disponibles.

Les impôts différés actifs et passifs sont compensés lorsqu'il existe un droit de compenser les actifs d'impôts courants avec les passifs d'impôt courants et lorsque les impôts différés actifs et passifs se rapportent aux impôts prélevés par la même administration fiscale sur la même entité imposable ou sur des entités imposables différentes lorsqu'il existe une intention de régler les soldes sur une base nette.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 12, le Groupe comptabilise la CVAE (France), l'IRAP (Italie) et la Gewerbesteuer (Allemagne) en impôt sur le résultat.

Le Groupe a comptabilisé un actif d'impôt différé sur les déficits reportables. Un budget prévisionnel a été établi afin de documenter l'utilisation de cet actif d'impôt différé dans un délai raisonnable.

## 2.29 Actifs et passifs éventuels

En fonction du résultat d'événements futurs incertains, une entité peut être engagée au titre de passifs éventuels ou prétendre à des actifs éventuels. Ces éléments sont détaillés dans les notes annexes aux états financiers consolidés.

## Note 3 Estimations et jugements critiques

L'établissement des états financiers consolidés, conformément aux règles édictées par les normes IFRS, implique que la Direction procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur la valeur comptable de certains actifs, passifs, produits, charges, ainsi que sur les informations données en annexe.

Les estimations et hypothèses font l'objet de révisions régulières, et au minimum à chaque date de clôture. Elles peuvent varier si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou à la suite de nouvelles informations. Les résultats réels de ces estimations peuvent être différents de ces estimations.

Les principales estimations faites par la Direction lors de l'établissement des états financiers consolidés portent notamment sur les hypothèses retenues pour :

- la valorisation d'actifs incorporels (*goodwill* et marque) : notes 2.12 et 2.17 de la présente section ;
- les impôts différés : note 2.28 de la présente section ;
- les instruments financiers dérivés et leur classification : note 2.18 de la présente section ;
- les provisions pour litiges : note 2.24 de la présente section.

## Notes sur le compte de résultat consolidé

## Note 4 Information sectorielle

Les Ventes, l'EBITDA, le *goodwill*, les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles sont présentés par zone géographique. Les segments géographiques retenus sont les suivants :

- France ;
- International.

Par ailleurs, le segment siège comprend les activités de holding, y compris les actifs ne pouvant être affectés à aucun segment et le CICE. Ce segment, qui n'intègre aucun chiffre d'affaires, comprend principalement les frais généraux liés aux services financier, juridique, ressources humaines et informatique ainsi que les charges liées à la conception et au design, aux achats, à la gestion de la relation client (CRM) et au merchandising.

Le Groupe définit son EBITDA annuel comme le résultat opérationnel courant, déduction faite des éléments suivants :

- i) les dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations et ;
- ii) la variation de la juste valeur des instruments dérivés, qui sont tous deux sans incidence sur la trésorerie ;
- iii) uniquement pour 2016, les management fees versés aux actionnaires ayant le contrôle (jusqu'à l'introduction en

bourse), pour couvrir leurs dépenses de gestion et frais de structure (voir note 35.1 des états financiers consolidés 2016) ;

- iv) les frais de pré-ouverture, encourus avant l'ouverture des nouveaux magasins.

L'EBITDA par zone géographique inclut :

- l'allocation de certaines charges de marketing liées au réseau de magasins et des charges liées à l'exploitation et au marketing de la plateforme e-commerce. L'allocation de ces charges par zone géographique est effectuée sur la base des Ventes (magasins et en ligne) réalisées dans chaque segment ;
- l'allocation de l'EBITDA des entités en charge de la logistique par zone géographique se base sur leur contribution respective à la marge.

Une analyse plus approfondie de l'EBITDA des entités en charge de la logistique a permis une allocation différente et a généré une légère modification des données 2016, par rapport aux éléments communiqués dans les états financiers consolidés 2016.

Les Ventes et l'EBITDA liés à l'activité BtoB ont été alloués en totalité au segment – France.

Ces informations sectorielles sont cohérentes avec les groupe d'UGT identifiés pour le test de dépréciation (voir note 15 de la présente section).

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Ventes	1 010 569	881 831
<i>France</i>	624 771	563 690
<i>International</i>	385 798	318 141
Ventes aux franchises et ventes promotionnelles	5 174	3 253
<b>Ventes de marchandises</b>	<b>1 015 743</b>	<b>885 084</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>101 493</b>	<b>68 537</b>
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	31 964	29 671
Juste valeur des instruments financiers dérivés	2 346	20 592
<i>Management fees</i>	-	789
Frais de pré-ouverture	2 976	3 244
<b>EBITDA</b>	<b>138 780</b>	<b>122 833</b>
France	139 207	122 183
International	60 676	54 226
Siège	(61 103)	(53 575)
<b>Goodwill, autres immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles</b>	<b>717 744</b>	<b>702 036</b>
France	341 486	333 003
International	156 680	150 719
Siège	219 579	218 314

## Note 5 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'analyse comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Ventes	1 010 569	881 831
Ventes aux franchises et ventes promotionnelles	5 174	3 253
<b>Ventes de marchandises</b>	<b>1 015 743</b>	<b>885 084</b>
Participation aux frais de livraison	18 870	16 843
Prestations logistiques	878	1 540
Autres services	1 297	1 491
Éco-participation	2 224	1 970
Production immobilisée	2 880	2 499
Produits divers	0	280
<b>Autres produits des activités ordinaires</b>	<b>26 149</b>	<b>24 623</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>1 041 892</b>	<b>909 707</b>

Les ventes sont présentées par canal et par catégorie de produit comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Magasins	800 591	712 701
Web	209 978	169 130
<b>VENTES</b>	<b>1 010 569</b>	<b>881 831</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Décoration	583 924	499 776
Meubles	426 645	382 055
<b>VENTES</b>	<b>1 010 569</b>	<b>881 831</b>

## Note 6 Marge brute

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Ventes	1 010 569	881 831
Coût des ventes	(337 074)	(290 087)
<b>Marge brute</b>	<b>673 495</b>	<b>591 744</b>
<b>Marge brute (%)</b>	<b>66,6 %</b>	<b>67,1 %</b>



## Note 7 Charges de personnel

Les charges de personnel s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Traitements et salaires	(138 880)	(125 751)
Charges sociales	(41 951)	(38 964)
Paiements fondés sur des actions (charges sociales comprises) <sup>(1)</sup>	(2 264)	(124)
Participation et intéressement des salariés (charges sociales comprises)	(11 156)	(8 438)
Avantages postérieurs à l'emploi - Régime à prestations définies	(1 260)	(935)
<b>TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>(195 512)</b>	<b>(174 212)</b>

(1) Les charges sociales relatives aux paiements fondés sur des actions s'élèvent à 0,6 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Groupe a enregistré un produit à recevoir de 5,5 millions d'euros (2016 : 4,4 millions d'euros) correspondant au Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (« CICE »), mis en place en France en 2013. Ce produit est comptabilisé sous la rubrique « Charges sociales ».

Le nombre moyen de salariés à temps plein (ETP) est de 5 932 pour l'exercice 2017 contre 5 432 pour l'exercice 2016.

## Note 8 Charges externes

Les charges externes s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Énergie et autres fournitures non stockées	(21 755)	(17 219)
Éco-participation	(2 220)	(2 086)
Loyers et charges afférentes	(111 375)	(97 834)
Locations	(8 098)	(6 508)
Entretien et réparations	(15 230)	(13 753)
assurance	(1 650)	(1 671)
Personnel extérieur	(22 940)	(18 886)
Publicité et marketing	(36 617)	(31 335)
Honoraires	(11 679)	(12 689)
Transport	(105 010)	(87 225)
Frais postaux et de télécommunications	(5 025)	(4 266)
Frais de déplacements et de réceptions	(7 635)	(6 764)
Services bancaires	(6 541)	(5 540)
Impôts et taxes	(12 156)	(12 004)
Autres charges externes	(1 624)	(1 232)
<b>TOTAL DES CHARGES EXTERNES</b>	<b>(369 554)</b>	<b>(319 012)</b>

Les autres charges externes sont constituées d'éléments non significatifs individuellement.

## Note 9 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Frais de pré-ouverture	(2 976)	(3 244)
Plus ou moins-values de cessions <sup>(1)</sup>	(608)	894
Litiges et pertes d'origine commerciale	(113)	(4 920)
Loyers et charges afférentes <sup>(1)</sup>	(234)	7
Autres produits et charges d'exploitation	(19)	(334)
<b>TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(3 949)</b>	<b>(7 596)</b>

(1) Se rapporte principalement aux magasins repositionnés dans la même zone.

Les autres produits et charges d'exploitation sont constitués d'éléments non significatifs individuellement.

## Note 10 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Plus ou moins-values de cessions <sup>(1)</sup>	(1)	582
Provisions pour fermetures de magasins <sup>(1)</sup>	(173)	(23)
Charges de restructuration	(197)	-
Litiges et pertes d'origine commerciale <sup>(2)</sup>	(808)	(11 697)
Autres	(525)	-
Frais liés à l'introduction en Bourse	-	(11 367)
<b>TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(1 705)</b>	<b>(22 505)</b>

(1) Se rapportent aux magasins non remplacés par un autre magasin MDM dans la même zone (pas de repositionnement).

(2) En 2016, se rapportent à une provision pour litige commercial (voir note 29 des états financiers consolidés 2016).

## Note 11 Résultat financier

Les produits et charges financiers s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Intérêts sur emprunt obligataire <i>High Yield</i>	-	(13 273)
Intérêts sur emprunts, y compris facilité de crédit renouvelable	-	(820)
Intérêts sur les PEC	-	(15 800)
<b>Coût de l'endettement net « ancien » financement</b>	<b>-</b>	<b>(29 893)</b>
Intérêts sur crédit à long terme	(4 402)	(3 723)
Intérêts sur emprunt obligataire convertible	(303)	-
Intérêts sur emprunts, y compris facilité de crédit renouvelable	(1 524)	(1 082)
<b>Coût de l'endettement net « nouveau » financement</b>	<b>(6 230)</b>	<b>(4 805)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	1	41
Intérêts courus sur découverts bancaires	(23)	(52)
<b>Coût de l'endettement net</b>	<b>(6 252)</b>	<b>(34 709)</b>
Contrats de location-financement	(82)	(51)
Gains et pertes de change	135	640
Commissions	(1 702)	(1 591)
Autres produits et charges financiers <sup>(1)</sup>	(2 524)	(36 046)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(10 425)</b>	<b>(71 757)</b>

(1) En 2016, dont :

- 19,7 millions d'euros liés aux frais de remboursement anticipé de l'emprunt obligataire *High Yield* (voir note 1.3 des états financiers consolidés 2016).
- 16,7 millions d'euros de frais d'émission non encore amortis à la date de la résiliation de la facilité de crédit renouvelable et à la date du remboursement de l'emprunt obligataire *High Yield* (voir note 1.3 des états financiers consolidés 2016).

En 2017 dont 2,5 millions d'euros de frais d'émission non encore amortis à la date du remboursement partiel du crédit long terme (voir note 1.1 de la présente section).

## Note 12 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat s'analyse comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Impôts exigibles	(19 555)	(7 299)
Impôts différés	(5 764)	20 142
<b>IMPÔT SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>(25 319)</b>	<b>12 843</b>

L'impôt sur le résultat du Groupe est différent de l'impôt théorique qui ressortirait du taux d'imposition réel applicable aux résultats des sociétés consolidées en raison des éléments suivants :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat de la période	63 009	(11 969)
Moins quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	(1 034)	914
Moins impôt sur le résultat	(25 319)	12 843
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>89 361</b>	<b>(25 726)</b>
Taux d'imposition théorique	34 %	34 %
<b>Charge d'impôt théorique (+)/produit (-)</b>	<b>30 767</b>	<b>(8 857)</b>
Différences de taux d'imposition	(1 369)	(839)
Reports déficitaires utilisés non reconnus précédemment	-	3 322
Déficits des filiales n'ayant pas généré d'impôt différé	-	1 598
Taxes <sup>(1)</sup>	4 028	3 550
Impact des crédits d'impôt	(3 677)	(1 943)
Impact des différences permanentes	1 931	1 045
Autres <sup>(2)</sup>	(6 361)	(10 719)
<b>Impôt sur le résultat</b>	<b>25 319</b>	<b>(12 843)</b>

(1) Comprend principalement la CVAE (France), l'IRAP (Italie) et la Gewerbesteuermessbetrag (Allemagne).

(2) Impact de la baisse progressive du taux d'imposition français de 34,43 % à 25,9 % pour les entités françaises (en particulier sur la marque pour 6,3 millions d'euros - voir note 20 de la présente section).

Les effets fiscaux des autres éléments du résultat global sont les suivants :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Couverture de flux de trésorerie	20 074	(6 589)
<b>Impôt sur les éléments recyclés en résultat</b>	<b>20 074</b>	<b>(6 589)</b>
Impôt sur les écarts actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi	165	237
<b>Impôt sur les éléments non recyclés en résultat</b>	<b>165</b>	<b>237</b>
<b>TOTAL IMPÔT SUR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>20 239</b>	<b>(6 352)</b>

## Note 13 Résultat net par action

### 13.1 Résultat net par action avant dilution

<i>(en milliers d'euros, sauf mention contraire)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de la société mère	63 009	(11 969)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires, net d'autocontrôle <i>(en milliers)</i>	45 229	36 133
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>1,39</b>	<b>(0,33)</b>

Conformément à « IAS 33 – Résultat net par action », le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour l'exercice 2016 a été ajusté afin de tenir compte des événements ayant eu une incidence sur le nombre d'actions en circulation sans avoir un impact spécifique sur les ressources de l'entité.

Pour mémoire, le Groupe a été réorganisé en 2016. Maisons du Monde S.A. est devenue la nouvelle Société mère du Groupe en lieu et place de Luxco 3 à compter du 31 mai 2016. Dans le cadre de cette réorganisation et avant l'introduction en bourse, le nombre initial d'actions ordinaires de Maisons du Monde S.A. au 1<sup>er</sup> janvier 2016 (139 889 001) a été augmenté de 3 actions afin de procéder à un regroupement d'actions, ce qui a donné lieu à une baisse du nombre d'actions ordinaires de 139 889 004 à 23 314 834 (voir note 13.1 des états financiers consolidés de 2016).

Ce nombre d'actions ordinaires (23 314 834) a été utilisé pour calculer le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au regard de l'exercice antérieur et a été considéré comme le nombre d'actions au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

En outre, les augmentations de capital relatives à la fusion avec Luxco 3 et à l'introduction en bourse ont été prises en compte pour le calcul du nombre moyen pondéré des actions ordinaires en circulation pour la période de 12 mois clôturée au 31 décembre 2016, ce qui correspond à un nombre d'actions ordinaires de 45 241 894 au 31 décembre 2016.

Le nombre d'actions n'a pas varié au cours de l'exercice 2017.

### 13.2 Résultat net dilué par action

Le résultat dilué par action tient compte du nombre moyen pondéré d'actions de performance octroyées aux salariés (voir note 27.3 de la présente Section) et des obligations convertibles (voir note 28.1 de la présente section).

<i>(en milliers d'euros, sauf mention contraire)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat dilué de la période attribuable aux actionnaires de la société mère <sup>(1)</sup>	63 194	(11 969)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires, net d'autocontrôle <i>(en milliers)</i></b>	<b>45 229</b>	<b>36 133</b>
Dilution sur actions de performance	187	10
Dilution sur obligations convertibles en actions <sup>(2)</sup>	292	-
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires retraité, net d'autocontrôle <i>(en milliers)</i></b>	<b>45 708</b>	<b>36 143</b>
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>1,38</b>	<b>(0,33)</b>

(1) Pour le calcul du résultat dilué par action, le résultat net de la période a été retraité des intérêts sur l'emprunt obligataire convertible.

(2) Actions qui pourraient être créées en cas de conversion de l'intégralité des obligations émises par le Groupe.

## Note 14 Dividende par action

Au titre de l'exercice 2016, un dividende ordinaire de 0,31 euro par action a été attribué lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2017 et mis en paiement le 12 juillet 2017 pour un montant global de 14 016 milliers d'euros. Le dividende au titre des actions que le Groupe détenait en propre lors du détachement du dividende n'a

pas été versé. Ainsi, les sommes correspondantes aux dividendes non versés aux actions auto-détenues, 9 milliers d'euros, ont été affectées en réserves et le montant global du dividende a été ajusté en conséquence.



## Notes sur le bilan consolidé

### Note 15 Goodwill

#### 15.1 Répartition du Goodwill

La Direction évalue la performance de l'entreprise en fonction de la zone géographique. Par conséquent, elle affecte le *goodwill* au niveau de la zone géographique concernée. Pour le Groupe, les zones géographiques identifiées sont la France et l'International. Le tableau ci-dessous fournit une synthèse de la répartition du *goodwill* :

<i>(en milliers d'euros)</i>	France	International	Total
Valeur nette comptable au 1 <sup>er</sup> janvier 2017	240 949	80 234	321 183
Valeur nette comptable au 31 décembre 2017	240 949	80 234	321 183

#### 15.2 Tests de dépréciation pour le goodwill et les autres actifs

##### a) Unité génératrice de trésorerie (UGT) et regroupement d'UGT

Chaque zone géographique représente un groupe d'UGT, chaque UGT correspondant à un magasin physique ou à un site internet. Des tests de dépréciation sont réalisés au niveau le plus fin auquel le goodwill est suivi au niveau du Groupe, à savoir les zones géographiques « France » et « International ».

##### b) Valorisation selon la méthode des flux de trésorerie actualisés

Les hypothèses de base utilisées pour déterminer la valeur recouvrable d'un actif ou d'un groupe d'UGT sont cohérentes avec celles utilisées par la Direction afin de préparer les *business plans* et les budgets du Groupe approuvés par les organes de gouvernance. Ces hypothèses reposent sur des données historiques et l'expérience passée et tiennent également compte des informations provenant de sources externes comme les prévisions de croissance du secteur et les perspectives en matière de développement géopolitique et macroéconomique au niveau des groupes d'UGT concernés.

La croissance des Ventes et l'évolution de la marge brute sont les principaux éléments moteurs du *business plan*.

La croissance des Ventes intègre les paramètres suivants :

- la croissance à périmètre comparable qui résulte à la fois du travail réalisé sur les collections et de l'optimisation des deux canaux de vente que sont les magasins et la plateforme e-commerce ;
- l'expansion du réseau (de magasins) qui illustre le potentiel d'ouvertures identifié par l'équipe chargée du développement dans les pays existants.

L'hypothèse liée à la marge brute résulte, quant à elle, d'une analyse de l'évolution attendue des taux de change combinée à la stratégie tarifaire et commerciale définie.

La période de projection se limite à cinq ans. Les flux de trésorerie sont actualisés sur la base d'un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital (CMPC) à la clôture.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES UTILISÉES POUR CALCULER LA VALEUR D'UTILITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017 :

	Taux d'actualisation (CMPC)	Taux de croissance moyen sur 5 ans	Taux de croissance à l'infini
France	9,3 %	6,2 %	1,5 %
International	9,6 %	14,9 %	1,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>9,4 %</b>	<b>9,8 %</b>	<b>1,5 %</b>

Le taux de croissance moyen utilisé par les tests de dépréciation s'entend à périmètre constant.

**SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX D'ACTUALISATION (CMPC)**

La valeur comptable du groupe d'UGT France serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation inhérent à la France augmentait de plus de 1 350 points de base.

La valeur comptable du groupe d'UGT International serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation inhérent à l'International augmentait de plus de 190 points de base.

**SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX DE CROISSANCE À L'INFINI**

La valeur comptable du groupe d'UGT France serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini inhérent à la France diminuait de plus de 7 050 points de base.

La valeur comptable du groupe d'UGT International serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini inhérent à l'International diminuait de plus de 300 points de base.

**SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX DE CHANGE EUR/USD**

L'analyse de sensibilité présentée ci-dessous repose sur l'hypothèse d'une augmentation du prix d'achat en euros sans mécanisme permettant de pondérer cet effet.

La valeur comptable du groupe d'UGT France serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de change EUR/USD était inférieur à 0,85.

La valeur comptable du groupe d'UGT International serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de change EUR/USD était inférieur à 1,04.

Aucune dépréciation n'a été enregistrée pour les exercices 2016 et 2017.

## Note 16 Autres immobilisations incorporelles

### 16.1 Détail des autres immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)

	Marques, noms commerciaux, licences, brevets	Droits au bail et assimilés	Frais de développement internes des logiciels	Autres	Total
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>208 354</b>	<b>31 955</b>	<b>1 549</b>	<b>183</b>	<b>242 040</b>
Acquisitions	1 839	1 537	1 718	176	5 270
Cessions	(24)	(758)	-	(80)	(862)
Amortissements	(1 345)	(420)	(764)	(64)	(2 593)
Dépréciations (dotations/reprises)	-	120	-	-	120
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2016</b>	<b>208 824</b>	<b>32 434</b>	<b>2 503</b>	<b>214</b>	<b>243 975</b>

(en milliers d'euros)

	Marques, noms commerciaux, licences, brevets	Droits au bail et assimilés	Frais de développement internes des logiciels	Autres	Total
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>208 824</b>	<b>32 434</b>	<b>2 503</b>	<b>214</b>	<b>243 975</b>
Acquisitions	2 806	1 860	2 254	2 518	9 439
Cessions	(0)	(269)	-	(82)	(351)
Amortissements	(1 470)	(297)	(1 095)	(15)	(2 878)
Dépréciations (dotations/reprises)	-	342	-	-	342
Autres	-	213	-	(223)	(10)
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2017</b>	<b>210 160</b>	<b>34 283</b>	<b>3 662</b>	<b>2 412</b>	<b>250 517</b>

### 16.2 Tests de dépréciation de la marque « Maisons du Monde »

Les hypothèses de base utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de la marque sont identiques à celles utilisées pour la détermination de la valeur recouvrable du *goodwill* et des autres actifs. Cette valeur recouvrable est déterminée à l'aide de la méthode des redevances avec un taux de 3 %.

La valeur comptable de la marque serait supérieure à sa valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de plus de 720 points de base.

La valeur comptable de la marque serait supérieure à sa valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini diminuait de plus de 1 690 points de base.

## Note 17 Immobilisations corporelles

<i>(en milliers d'euros)</i>	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>78 916</b>	<b>7 076</b>	<b>27 795</b>	<b>2 952</b>	<b>116 740</b>
Acquisitions	25 412	3 771	15 682	3 096	47 961
Cessions	(914)	(29)	(409)	-	(1 352)
Amortissements	(14 932)	(2 592)	(8 817)	-	(26 341)
Dépréciations (dotations/reprises)	(272)	-	-	-	(272)
Autres	2 265	63	414	(2 742)	-
Écarts de conversion	80	39	20	3	142
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2016</b>	<b>90 555</b>	<b>8 328</b>	<b>34 685</b>	<b>3 309</b>	<b>136 877</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>90 555</b>	<b>8 328</b>	<b>34 685</b>	<b>3 309</b>	<b>136 877</b>
Acquisitions	21 338	5 292	13 308	1 272	41 210
Cessions	(641)	(16)	(457)	-	(1 114)
Amortissements	(16 989)	(3 327)	(10 241)	-	(30 556)
Dépréciations (dotations/reprises)	558	-	-	-	558
Autres	2 822	2	-	(2 825)	-
Écarts de conversion	(539)	(241)	(172)	20	(931)
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2017</b>	<b>97 105</b>	<b>10 038</b>	<b>37 124</b>	<b>1 777</b>	<b>146 044</b>

Les installations techniques, matériels et outillages, pour l'essentiel, mais aussi les autres immobilisations corporelles, comprennent les montants suivants lorsque le Groupe agit en tant que preneur dans le cadre d'un contrat de location-financement :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Contrats de location-financement portés à l'actif à leur valeur d'acquisition	10 687	9 654
Montant cumulé des amortissements	(7 492)	(6 229)
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>3 195</b>	<b>3 425</b>

## Note 18 Sociétés mises en équivalence

Les co-entreprises du Groupe au 31 décembre 2017 sont listées ci-dessous.

Nom de l'entité	Pays	Participation (%)	Nature de la relation
Chin Chin Limited	Hong-Kong	50 %	Holding
Shanghai Chin Chin <sup>(1)</sup>	Chine	50 %	Usine de fabrication de meubles

(1) *Shanghai Chin Chin est un sous palier de consolidation qui regroupe Shanghai Chin Chin Furnishing, Wujiang Chin Chin Furniture et Wujiang Henghui Machinery.*

Ces entités sont des sociétés privées et il n'existe pas de prix coté sur un marché pour leurs actions. Le Groupe n'a pris aucun engagement au regard des participations qu'il détient dans ces sociétés.

Le tableau ci-dessous fournit une synthèse des informations financières des sociétés qui sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence.

### a) Synthèse de la situation financière

(en milliers d'euros)	Chin Chin Limited		Shanghai Chin Chin		TOTAL
	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	486	690	486
Autres actifs courants (hors trésorerie)	356	401	2 647	6 872	3 003
<b>Total actifs courants</b>	<b>356</b>	<b>401</b>	<b>3 133</b>	<b>7 562</b>	<b>3 489</b>
Dettes financières (hors dettes fournisseurs)	-	-	3 167	5 926	3 167
Autres passifs courants (y compris dettes fournisseurs)	1 307	1 485	5 239	6 198	6 546
<b>Total passifs courants</b>	<b>1 307</b>	<b>1 485</b>	<b>8 406</b>	<b>12 124</b>	<b>9 713</b>
<b>Actifs non courants</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7 457</b>	<b>7 752</b>	<b>7 457</b>
Dettes financières	-	-	4 704	-	4 704
Autres passifs	-	-	-	-	-
<b>Total passifs non courants</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4 704</b>	<b>-</b>	<b>4 704</b>
<b>ACTIF NET</b>	<b>(951)</b>	<b>(1 084)</b>	<b>(2 520)</b>	<b>3 190</b>	<b>(3 471)</b>

### b) Informations financières sélectionnées sur les éléments du résultat global

Les informations ci-dessous reflètent les montants présentés dans les états financiers des co-entreprises, ajustés pour tenir compte des différences de méthodes comptables existant entre le Groupe et les co-entreprises (et non la part des co-entreprises dans ces montants).

(en milliers d'euros)	Chin Chin Limited		Shanghai Chin Chin		TOTAL
	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2017
Chiffre d'affaires	-	-	15 902	14 670	15 902
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	-	-	(255)	(541)	(255)
Revenus d'intérêts	4	4	12	9	16
Charges d'intérêts	-	-	(199)	(303)	(199)
Impôt sur le résultat	-	-	(252)	(879)	(252)
<b>Résultat de la période</b>	<b>(2)</b>	<b>(4)</b>	<b>(2 067)</b>	<b>1 834</b>	<b>(2 069)</b>
Autres éléments du résultat global	70	(19)	(83)	(1)	(12)
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>68</b>	<b>(23)</b>	<b>(2 150)</b>	<b>1 833</b>	<b>(2 081)</b>
Dividendes co-entreprises	-	-	-	-	-



### c) Rapprochement des informations financières résumées

Le tableau ci-dessous détaille le rapprochement des informations financières résumées, présentées à la valeur comptable de la participation dans la coentreprise concernée.

(en milliers d'euros)	Chin Chin Limited		Shanghai Chin Chin		TOTAL
	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2017
<b>Actif net à l'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier</b>	(192)	(169)	2 274	441	2 082
Résultat de la période	(2)	(4)	(2 067)	1 834	(2 069)
Autres éléments du résultat global	70	(19)	(83)	(1)	(12)
<b>Actif net à la clôture</b>	<b>(124)</b>	<b>(192)</b>	<b>124</b>	<b>2 274</b>	<b>1</b>
Intérêts dans les co-entreprises à 50 %	(62)	(96)	62	1 137	0
Goodwill	-	-	-	-	-
<b>Valeur comptable</b>	<b>(62)</b>	<b>(96)</b>	<b>62</b>	<b>1 137</b>	<b>0</b>

### Note 19 Autres actifs financiers non courants

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Titres de sociétés <sup>(1)</sup>	2 295	2 352
Autres actifs financiers <sup>(2)</sup>	14 659	14 276
Avances et acomptes versés sur immobilisations corporelles	627	1 388
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>17 580</b>	<b>18 018</b>

(1) Les titres de sociétés correspondent principalement à des participations dans des Groupements d'Intérêt Économique acquises lors de l'ouverture de magasins pour 2,3 millions d'euros.

(2) Les autres actifs financiers concernent principalement les dépôts et cautionnements versés ou accordés aux bailleurs des magasins, des entrepôts, du siège social et des usines pour 11,1 millions d'euros.

## Note 20 Actifs et passifs d'impôts différés

L'analyse des actifs et des passifs d'impôts différés est la suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Impôts différés actifs	28 775	21 002
Impôts différés passifs	(56 132)	(62 823)
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS/PASSIFS</b>	<b>(27 357)</b>	<b>(41 821)</b>

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'ils se trouvent au sein de la même juridiction fiscale.

La variation des actifs et passifs d'impôts différés est présentée dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Marque	Déficits reportables	Différences temporaires	Instruments de couverture	Pas de porte et assimilés	Franchises de loyers	Autres	Total
<b>31 décembre 2015</b>	<b>(71 088)</b>	<b>13 970</b>	<b>2 345</b>	<b>(8 303)</b>	<b>2 743</b>	<b>3 404</b>	<b>(1 956)</b>	<b>(58 884)</b>
Impact sur le compte de résultat	11 424	3 428	1 052	7 091	(238)	85	(2 700)	20 142
Impact sur les capitaux propres	-	-	-	(6 589)	-	-	3 509	(3 080)
<b>31 décembre 2016</b>	<b>(59 664)</b>	<b>17 398</b>	<b>3 397</b>	<b>(7 801)</b>	<b>2 505</b>	<b>3 489</b>	<b>(1 147)</b>	<b>(41 821)</b>
Impact sur le compte de résultat	6 348	(12 829)	457	808	244	73	(865)	(5 764)
Impact sur les capitaux propres	-	-	-	20 074	-	-	153	20 227
<b>31 décembre 2017</b>	<b>(53 316)</b>	<b>4 569</b>	<b>3 854</b>	<b>13 081</b>	<b>2 749</b>	<b>3 562</b>	<b>(1 859)</b>	<b>(27 357)</b>

Des actifs d'impôts différés sont comptabilisés au titre des déficits reportables dans la mesure où il est probable que l'avantage fiscal qui leur est associé se réalisera. Compte tenu des prévisions budgétaires, le Groupe a activé l'intégralité des déficits reportables, qui sont principalement générés dans le cadre de l'intégration fiscale française. Ils s'élèvent à 13,5 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 52,1 millions d'euros au 31 décembre 2016. La variation s'explique principalement par l'imputation des déficits reportables sur le résultat fiscal de la période de l'intégration fiscale française.

Les déficits fiscaux ayant fait l'objet d'un report sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	France (intégration fiscale)	Allemagne	Total des pertes reportables
<b>Pertes reportées jusqu'à</b>			
2018	-	-	-
2019	-	-	-
2020	-	-	-
> 2021	-	-	-
Report indéfini des pertes	13 094	379	13 473
<b>TOTAL DES PERTES REPORTÉES EN 2017</b>	<b>13 094</b>	<b>379</b>	<b>13 473</b>
<i>Non reconnues</i>	-	-	-
<b>TOTAL DES PERTES REPORTÉES EN 2016</b>	<b>49 227</b>	<b>2 854</b>	<b>52 081</b>
<i>Non reconnues</i>	-	-	-

Un budget prévisionnel a été établi afin de démontrer l'utilisation de cet actif d'impôt différé dans un délai raisonnable.

## Note 21 Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants correspondent aux droits au bail (7,6 millions d'euros), désignés sous le terme « pas-de-porte », qui sont comptabilisés en tant que loyers selon le mode linéaire sur la durée estimée du bail (voir la note 2.12 c) de la présente section). La part courante des dépenses liées aux « pas-de-porte » est intégrée dans la rubrique « Créances clients et autres créances ».

## Note 22 Stocks

La répartition de la valeur comptable des stocks s'établit comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Emballages et fournitures	2 311	2 379
Produits semi-finis	1 197	1 036
Marchandises	156 204	167 651
<b>Valeur brute</b>	<b>159 713</b>	<b>171 066</b>
Dépréciation	-	-
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>159 713</b>	<b>171 066</b>

L'absence de provision s'explique par l'écoulement des stocks à un prix supérieur au coût d'achat.

## Note 23 Créances clients et autres créances

Les créances commerciales et autres créances se répartissent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Créances clients	10 793	9 973
Dépréciation	(1 699)	(1 138)
<b>Créances clients - net</b>	<b>9 094</b>	<b>8 835</b>
Avances fournisseurs	30 591	11 008
Créances fournisseurs	3 876	1 179
Taxes et droits	16 018	12 910
Autres créances	1 935	1 719
Charges constatées d'avance	19 010	14 452
<b>Autres créances</b>	<b>71 429</b>	<b>41 268</b>
<b>TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES</b>	<b>80 523</b>	<b>50 103</b>

Toutes les créances présentent une échéance à moins d'un an.

Les charges constatées d'avance se composent essentiellement de « pas-de-porte » (1,2 million d'euros au 31 décembre 2017 et 1,1 million d'euros au 31 décembre 2016), de loyers du prochain trimestre (12,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 8,1 millions d'euros au 31 décembre 2016) et de dépenses liées aux catalogues de l'année prochaine (2,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 2,2 millions d'euros au 31 décembre 2016).

## Note 24 Autres actifs financiers courants

Les autres actifs financiers courants se répartissent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Créances parties liées	418	419
Dépréciation	(416)	-
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>2</b>	<b>419</b>

## Note 25 Instruments financiers dérivés

La juste valeur des instruments financiers dérivés est ventilée comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	-	37 990	22 658	-
Contrats <i>Accumulated Boosted Forward</i>	-	-	-	-
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS</b>	<b>-</b>	<b>37 990</b>	<b>22 658</b>	<b>-</b>

Tous les contrats sont destinés à couvrir l'acquisition de marchandises en US dollars. Ces instruments financiers dérivés ont une valeur nominale totale de 575,5 millions d'US dollars au 31 décembre 2017 et de 353,1 millions d'US dollars au 31 décembre 2016.

Le montant enregistré directement en capitaux propres au 31 décembre 2017 s'élève à (58,3) millions d'euros. Il correspond à la valorisation des contrats en cours à la date de clôture, qui sont destinés à couvrir les flux prévisionnels.

Le Groupe ayant adopté la comptabilité de couverture depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le montant comptabilisé au compte de résultat, dans le résultat courant, pour un total de (2,3) millions d'euros, correspond aux instruments dérivés existants à fin décembre 2015 et consommés au cours de l'exercice 2017 (le Groupe souscrivant à des contrats sur une durée maximale de 24 mois), ainsi qu'à la valeur temporelle de la variation de la juste valeur des instruments de couverture (composante « report/déport »).

## Note 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie (hors découverts bancaires) se répartit comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Trésorerie disponible	100 123	60 317
Placements à court terme et équivalents de trésorerie	15	-
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>100 138</b>	<b>60 317</b>

Les placements à court terme (comme les SICAV et les certificats de dépôt) sont des investissements de courte durée (moins de trois mois) qui sont soumis à un risque négligeable de fluctuation de valeur.

Les découverts bancaires sont présentés avec les emprunts sous la rubrique « Passifs courants ».

## Note 27 Capitaux propres

La politique du Groupe consiste à maintenir une assise financière solide afin de garder la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et d'assurer le développement de l'entreprise dans le futur. La Direction assure le suivi du rendement du capital et du niveau de dividendes dont bénéficient les actionnaires.

Le Conseil d'administration a demandé aux actionnaires d'approuver un dividende en espèces de 0,44 euro par action pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, ce qui représente un ratio de distribution de 35 % sur la base du résultat net ajusté du Groupe.

### 27.1 Actions

Au 31 décembre 2017, le capital social se compose de 45 241 894 actions ordinaires de Maisons du Monde S.A. Sur la base d'une valeur nominale de 3,24 euros par action, le capital social de Maisons du Monde S.A. s'élève ainsi à 146 583 736,56 euros au 31 décembre 2017.

### 27.2 Actions propres

Les actions propres désignent les actions de Maisons du Monde S.A. détenues par le Groupe en vertu d'un contrat de liquidité, dans le respect de la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (charte AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers. Au 31 décembre 2017, le Groupe détient 12 100 actions propres dans le cadre de ce contrat de liquidité contre 15 252 actions propres au 31 décembre 2016.

### 27.3 Paiements fondés sur des actions

#### a) Plan d'attribution d'actions de performance

Le 25 octobre 2016 et le 16 décembre 2016, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer respectivement 14 411 (4 bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 1 ») et 153 250

(294 bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 2 ») actions de performance aux salariés situés en France.

La 13<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire tenue le 19 avril 2017 autorise le Conseil d'administration à attribuer des actions gratuites aux salariés du Groupe, dans la limite de 2 % du capital de la Société sur une période de 38 mois. En vertu de cette autorisation, le Conseil d'administration a adopté le « Plan d'actions gratuites n° 3 » en date du 19 mai 2017, qui prévoit l'attribution de 19 850 actions de performance à 66 salariés situés à l'étranger et 34 500 actions de performance au Directeur général.

L'attribution d'actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une exigence d'emploi continu au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition : les actions attribuées à un bénéficiaire ne seront finalement acquises que si ce dernier a été employé au sein de l'une des sociétés du Groupe pendant la période d'acquisition, calculée à compter de la date d'attribution, fixée à 31 mois. En cas de décès, d'invalidité ou de départ à la retraite, le bénéficiaire conserve ses droits, n'étant plus soumis à l'exigence d'emploi continu ;
- une exigence de performance basée sur le niveau des Ventes et de l'EBITDA pour tous les bénéficiaires, identique à celle fixée aux bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 2 » (hors membre du Comité exécutif) ;
- une exigence de performance supplémentaire pour le Directeur général, liée au niveau du bénéfice par actions, identique à celle fixée aux membres du Comité exécutif bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 2 » ;
- une exigence de conservation sur une partie des actions acquises, pour le Directeur général, à compter de la date d'attribution définitive jusqu'à la fin de son mandat.

Les actions attribuées peuvent être des actions émises via une augmentation de capital réalisée par la Société au plus tard à la date d'acquisition définitive ou des actions rachetées par la Société sur le marché avant cette date.

#### b) Informations sur la juste valeur d'attribution des actions de performance

Les conditions de performance définies sont réputées avoir été pleinement remplies à la date de valorisation.

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3
	25 octobre 2016	16 décembre 2016	19 mai 2017
Durée du plan	1 an	3 ans	2,59 ans
Juste valeur des actions de performance (en euros)	24,52	22,51	31,28

Dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, une charge de 1,7 million d'euros (hors charges sociales) a été comptabilisée dans les charges de personnel au compte de résultat en 2017 (contre 0,1 million d'euros en 2016) en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Le « Plan d'actions gratuites n° 1 » est arrivé à échéance le 25 octobre 2017 et a été dénoué par la remise de 14 411 actions propres aux bénéficiaires.



## Note 28 Endettement net

### 28.1 Endettement net

Les variations des emprunts et autres dettes financières se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Effet sur la trésorerie			Sans effet sur la trésorerie				31 décembre 2017
	31 décembre 2016	Augmentation	Diminution	Composante capitaux propres de l'emprunt obligataire	Frais d'émission	Locations-financements	Intérêts	
Emprunt obligataire convertible	-	200 000	(2 342)	(24 346)	21	-	282	173 615
Ligne de crédit à long terme	247 338	-	(204 765)	-	2 462	-	4 411	49 446
Facilités de crédit renouvelables	34 174	-	(36 742)	-	306	-	1 217	(1 045)
Locations-financements	3 431	-	(1 292)	-	-	1 041	-	3 180
Dépôts et cautionnements	383	8	(1)	-	-	-	-	390
Découverts bancaires	642	-	(597)	-	-	-	-	45
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(60 317)	(39 821)	-	-	-	-	-	(100 138)
<b>TOTAL ENDETTEMENT NET</b>	<b>225 651</b>	<b>160 187</b>	<b>(245 738)</b>	<b>(24 346)</b>	<b>2 789</b>	<b>1 041</b>	<b>5 910</b>	<b>125 493</b>

La ventilation par devise de l'endettement net se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017							
	EUR	CHF	GBP	USD	IDR	INR	VND	Total
Emprunt obligataire convertible	173 615	-	-	-	-	-	-	173 615
Ligne de crédit à long terme	49 446	-	-	-	-	-	-	49 446
Facilités de crédit renouvelables	(1 045)	-	-	-	-	-	-	(1 045)
Locations-financements	3 180	-	-	-	-	-	-	3 180
Dépôts et cautionnements	390	-	-	-	-	-	-	390
Découverts bancaires	45	-	-	-	-	-	-	45
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(92 318)	(3 583)	(1 075)	(2 838)	(16)	(19)	(289)	(100 138)
<b>TOTAL ENDETTEMENT NET</b>	<b>133 313</b>	<b>(3 583)</b>	<b>(1 075)</b>	<b>(2 838)</b>	<b>(16)</b>	<b>(19)</b>	<b>(289)</b>	<b>125 493</b>

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016							
	EUR	CHF	GBP	USD	IDR	INR	VND	Total
Emprunt obligataire convertible	-	-	-	-	-	-	-	-
Ligne de crédit à long terme	247 338	-	-	-	-	-	-	247 338
Facilités de crédit renouvelables	34 174	-	-	-	-	-	-	34 174
Locations-financements	3 431	-	-	-	-	-	-	3 431
Dépôts et cautionnements	383	-	-	-	-	-	-	383
Découverts bancaires	638	-	-	4	-	-	-	642
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(56 597)	(1 511)	(231)	(1 727)	(4)	(25)	(223)	(60 317)
<b>TOTAL ENDETTEMENT NET</b>	<b>229 367</b>	<b>(1 511)</b>	<b>(231)</b>	<b>(1 723)</b>	<b>(4)</b>	<b>(25)</b>	<b>(223)</b>	<b>225 651</b>

### a) Emprunt obligataire convertible

Le 6 décembre 2017, Maisons du Monde a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (« OCEANE ») à échéance décembre 2023 par placement privé auprès d'investisseurs institutionnels pour un montant nominal de 200 millions (soit 4 100 041 obligations d'une valeur nominale de 48,78 euros). Les actionnaires existants de la Société ne disposent d'aucun droit préférentiel de souscription (ou de délai de priorité) sur les obligations ou les actions de la Société sous-jacentes.

Les obligations ont été émises au pair et porteront intérêt à un taux annuel de 0,125 % par an, payable annuellement à terme échu le 6 décembre de chaque année et pour la première fois le 6 décembre 2018. Les frais d'émission se sont élevés à 2,3 millions d'euros.

À moins qu'elles n'aient été converties, échangées, remboursées, ou achetées et annulées, les obligations seront remboursées au

pair le 6 décembre 2023. Les obligations pourront être remboursées avant la date de maturité au gré de la Société, sous certaines conditions, et au gré des porteurs en cas de changement de contrôle de la Société.

Les porteurs d'obligations disposeront d'un droit à l'attribution d'actions nouvelles et/ou existantes de la Société qu'ils pourront exercer à tout moment à compter de la date d'émission (soit le 6 décembre 2017) et jusqu'à 17 h (heure de Paris) le 7<sup>e</sup> jour ouvré précédant la date de remboursement normal ou anticipé sur la base d'un ratio de conversion ou d'échange d'une action de la Société par obligation et sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs.

Les obligations sont cotées sur le marché Euronext Access d'Euronext Paris depuis le 12 décembre 2017.

Au cours de l'exercice 2017, aucune obligation n'a été convertie ou remboursée.

	31 décembre 2017
<b>1 - Nombre d'obligations convertibles</b>	
Début de la période	-
Conversion de la période	-
En fin de période	4 100 041
<b>2 - Nombres d'actions émises au titre de l'obligation convertible</b>	
Début de la période	-
Émissions au titre des conversions	-
Fin de période	-
<b>3 - Nombre d'actions pouvant être émises d'ici le 6 décembre 2023</b>	<b>4 100 041</b>
<b>4 - Montant brut de l'émission initiale (en milliers d'euros)</b>	<b>200 000</b>
<b>5 - Montant maximum remboursable à maturité au titre de l'obligation convertible (en milliers d'euros)</b>	<b>200 000</b>

Le taux de marché retenu et la ventilation initiale entre la partie « Dette » et la partie « Capitaux propres » sont les suivants :

- taux de marché retenu pour le calcul de la dette : 2,35 % ;
- juste valeur de la dette financière à l'émission : 173,3 millions d'euros (déduction faite des 2,1 millions d'euros de frais d'émission) ;
- part de l'emprunt obligataire convertible revenant en capitaux propres : 24,3 millions d'euros (déduction faite des 0,3 million d'euros de frais d'émission).

Au 31 décembre 2017 :

- le solde de l'emprunt obligataire convertible, net de frais, est de 173,6 millions d'euros ;
- le taux d'intérêt effectif s'élève à 2,55 % et la charge financière à 282 milliers d'euros (effet de la désactualisation de la dette selon la méthode du taux d'intérêt effectif).

**b) Facilités de crédit senior (« ligne de crédit à long terme » et « RCF ») et facilité de crédit renouvelable additionnelle (« RCF additionnel »)**

Le 18 avril 2016, le Groupe a obtenu une facilité de crédit senior auprès d'un syndicat de banques internationales. Cette facilité de crédit senior comprenait une ligne de crédit à long terme de 250 millions d'euros et une facilité de crédit renouvelable (« RCF ») de 75 millions d'euros (non utilisée au 31 décembre 2017). La facilité de crédit renouvelable est remboursable le 31 mai 2021, tandis que la ligne de crédit à long terme a été partiellement remboursée à hauteur de 200 millions d'euros suite à l'émission de l'emprunt obligataire convertible. Ainsi, au 31 décembre 2017, le solde du nominal de la ligne de crédit long terme s'élève à 50 millions d'euros.

Le 1<sup>er</sup> mars 2017, le Groupe a souscrit une facilité de crédit renouvelable additionnelle pour un montant de 75 millions d'euros (non utilisée au 31 décembre 2017), dont les termes et conditions de financement sont identiques à la facilité de crédit senior.

Les frais d'émission se sont élevés à 4,5 millions d'euros pour les facilités de crédit senior (dont 3,5 millions d'euros pour la ligne de crédit à long terme et 1 million d'euros pour la RCF) et à 0,5 million d'euros pour la facilité de crédit renouvelable additionnelle.

Les frais d'émission des facilités de crédit renouvelables sont amortis selon le mode linéaire sur la période à courir jusqu'à leur échéance. Les frais d'émission non encore amortis, relatifs à la quote-part remboursée de la ligne de crédit à long terme, ont été comptabilisés en charges sur l'exercice.

Les charges financières correspondantes se répartissent comme suit :

	<b>Charges financières</b>			
	<b>Taux d'intérêt</b>	<b>Marge</b>	<b>Frais d'engagement</b>	<b>Frais d'utilisation</b>
Ligne de crédit à long terme	Euribor 6 mois	1,50 %	n/a	n/a
Facilité de crédit renouvelable – <i>montant disponible</i>	n/a	n/a	0,53 %	n/a
Facilité de crédit renouvelable – <i>montant utilisé</i>	Euribor 1, 3 ou 6 mois <sup>(1)</sup>	1,50 %	n/a	
<i>Moins de 25 M€</i>				0,1 %
<i>De 25 M€ à 50 M€</i>				0,2 %
<i>Plus de 50 M€</i>				0,4 %

(1) La durée Euribor retenue dépend de la période de taux d'intérêt applicable au montant utilisé.

À compter du 1<sup>er</sup> juin 2018 (au plus tard), la marge applicable pour la prochaine période de 12 mois correspond au pourcentage annuel défini ci-dessous, en fonction du levier d'endettement.

<b>Levier d'endettement</b>	<b>Marge</b>
Supérieure à 3,50:1	2,50 %
Inférieure ou égale à 3,50:1 mais supérieure à 3,00:1	2,25 %
Inférieure ou égale à 3,00:1 mais supérieure à 2,50:1	2,00 %
Inférieure ou égale à 2,50:1 mais supérieure à 2,00:1	1,75 %
Inférieure ou égale à 2,00:1 mais supérieure à 1,50:1	1,50 %
Inférieure ou égale à 1,50:1 mais supérieure à 1,00:1	1,25 %
Inférieure ou égale à 1,00:1	1,00 %

Les facilités de crédit renouvelables sont conditionnées au respect d'un ratio de levier d'endettement qui doit rester inférieur aux ratios décrits dans le tableau ci-après pour chaque période considérée :

<b>Période concernée</b>	<b>Levier d'endettement</b>
Échéance au 31 décembre 2017	4,25:1
Échéance au 30 juin 2018	4,00:1
Échéance au 31 décembre 2018	3,75:1
Échéance au 31 décembre 2019	3,75:1
Échéance au 31 décembre 2020	3,75:1

Le ratio de levier d'endettement, qui est le rapport entre l'endettement net total au dernier jour de la période considérée et l'EBITDA consolidé pro forma pour cette même période, est respecté au 31 décembre 2017.

## 28.2 Échéance des emprunts

Au 31 décembre 2017, les échéances des emprunts s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Échéance au 31 décembre 2017			
	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total
Emprunt obligataire convertible	(20)	173 635	-	173 615
Ligne de crédit à long terme	(115)	49 561	-	49 446
Facilités de crédit renouvelables	(258)	(787)	-	(1 045)
Locations-financements	859	2 321	-	3 180
Dépôts et cautionnements	-	-	390	390
Découverts bancaires	45	-	-	45
<b>TOTAL EMPRUNTS</b>	<b>511</b>	<b>224 730</b>	<b>390</b>	<b>225 631</b>

## 28.3 Taux fixe et taux variable

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Taux variable	52 738	282 425
Taux fixe	172 893	3 543
<b>TOTAL EMPRUNTS</b>	<b>225 631</b>	<b>285 968</b>

Les emprunts à taux variables comprennent la ligne de crédit à long terme, les facilités de crédits renouvelables, les locations financement et les découverts bancaires.

## Note 29 Avantages postérieurs à l'emploi

La provision pour avantages postérieurs à l'emploi concerne les régimes de retraite à prestations définies.

Outre les régimes instaurés par l'État, les filiales françaises du Groupe sont légalement tenues de verser une somme forfaitaire aux salariés lors de leur départ à la retraite, à savoir les « Indemnités de Fin de Carrière » (IFC). Les montants sont basés sur le nombre d'années de service au sein de la société et sont indexés sur le salaire de base conformément à la Convention Collective en vigueur. Ce régime couvre tous les salariés sous contrat à durée indéterminée au sein de la société.

La filiale italienne est tenue de verser le « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR), un avantage social payable à l'issue de la période de travail ou dès que le salarié quitte la Société. Au regard d'IAS 19, le TFR relève de la catégorie « Avantages postérieurs à l'emploi ».

Concernant la filiale suisse, la prévoyance professionnelle est un capital constitué grâce aux cotisations de l'employeur et des employés, qui sont versées au cours de la vie active du salarié. Ce capital est transformé en rente sur la base du « taux de conversion » défini par la loi, actuellement fixé à 6,8 %.

Les obligations au titre des prestations définies sont ventilées comme suit par pays :

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
France	2 841	2 411
Suisse	232	-
Italie	4 630	3 668
<b>ENGAGEMENTS AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>7 703</b>	<b>6 079</b>

La variation des obligations au titre des prestations définies sur les exercices présentés est la suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Engagements au titre des prestations définies</b>
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>4 655</b>
Coût des services rendus	936
Charges/(produits) d'intérêts	109
<b>TOTAL CHARGES/(PRODUITS) D'INTÉRÊTS</b>	<b>1 045</b>
Écarts actuariels – hypothèses démographiques	263
Écarts actuariels – hypothèses financières	256
Écarts d'expérience	189
<b>TOTAL DES ÉCARTS ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR L'ENGAGEMENT</b>	<b>708</b>
Prestations versées	(329)
<b>TOTAL DES VERSEMENTS</b>	<b>(329)</b>
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>6 079</b>
Coût des services rendus	1 369
Charges/(produits) d'intérêts	115
<b>TOTAL CHARGES/(PRODUITS) D'INTÉRÊTS</b>	<b>1 484</b>
Écarts actuariels – hypothèses démographiques	-
Écarts actuariels – hypothèses financières	308
Écarts d'expérience	300
<b>TOTAL DES ÉCARTS ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR L'ENGAGEMENT</b>	<b>608</b>
Cotisations employeur	(116)
Prestations versées	(340)
Effet de change	(12)
<b>TOTAL DES VERSEMENTS</b>	<b>(468)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>7 703</b>



Le tableau ci-dessous présente les principales hypothèses actuarielles :

	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	France	Italie	Suisse	France	Italie	Suisse
Taux d'actualisation	1,50 %	1,60 %	0,70 %	1,70 %	1,55 %	0,65 %
Taux de sortie	0,00 % à 11,60 %	10 %	10 %	0,00 % à 11,60 %	10 %	10 %
Table de mortalité	INSEE 2009-2011	IPS55	IPS55	INSEE 2009-2011	IPS55	IPS55
Taux de croissance des salaires	1,50 % à 2,50 %	1,5 %	1,5 %	1,50 % à 2,50 %	1,5 %	1,5 %
Âge de départ à la retraite	62-64	68 variable - légal		62-64	68 variable - légal	

Les taux de sortie pour la France pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 se basent sur des statistiques internes portant sur les trois dernières années par entité, classe d'âge et catégorie de personnel.

La sensibilité de l'engagement sur une variation de 0,5 % de certains hypothèses, toutes choses égales par ailleurs, se détaille comme suit au 31 décembre 2017 :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Impact sur les engagements au titre des prestations définies		
	Variation des hypothèses	Hausse des hypothèses	Diminution des hypothèses
Taux d'actualisation	0,50 %	(527)	592
Taux d'augmentation des salaires	0,50 %	450	(412)

L'estimation du montant des prestations à verser en 2018 s'élève à 689 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2017, la durée moyenne des obligations du Groupe au titre des prestations définies est de 17,4 ans (17,6 ans au 31 décembre 2016).

## Note 30 Provisions

<i>(en milliers d'euros)</i>	Provisions pour litiges commerciaux	Provisions pour litiges avec des salariés	Provisions relatives aux magasins (fermeture et litiges sur baux commerciaux)	Provisions fiscales	Total
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>808</b>	<b>942</b>	<b>105</b>	<b>440</b>	<b>2 295</b>
Provisions supplémentaires	12 502	742	335	556	14 135
Reprises de montants non utilisés	(188)	(471)	(134)	(597)	(1 390)
Reprises de montants utilisés	(268)	(174)	(67)	(67)	(576)
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>12 854</b>	<b>1 039</b>	<b>239</b>	<b>332</b>	<b>14 464</b>
<i>Dont non courant</i>	<i>12 839</i>	<i>923</i>	<i>101</i>	<i>126</i>	<i>13 989</i>
<i>Dont courant</i>	<i>15</i>	<i>116</i>	<i>138</i>	<i>206</i>	<i>475</i>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>12 854</b>	<b>1 039</b>	<b>239</b>	<b>332</b>	<b>14 464</b>
Provisions supplémentaires	1 503	696	159	12	2 370
Reprises de montants non utilisés	(421)	(498)	-	(8)	(927)
Reprises de montants utilisés	(1 238)	(412)	(140)	(217)	(2 007)
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>12 699</b>	<b>824</b>	<b>257</b>	<b>119</b>	<b>13 899</b>
<i>Dont non courant</i>	<i>12 599</i>	<i>824</i>	<i>125</i>	<i>119</i>	<i>13 668</i>
<i>Dont courant</i>	<i>100</i>	<i>-</i>	<i>132</i>	<i>-</i>	<i>231</i>

Au cours de l'exercice 2017 :

- il n'y a pas eu d'évolution sur les litiges principaux identifiés au 31 décembre 2016 qui remettait en cause l'appréciation des risques par le Groupe ;
- il n'y a pas eu de nouveau litige dont l'appréciation des risques par le Groupe l'aurait amené à constater une provision significative au 31 décembre 2017.

## Note 31 Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes se répartissent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Dettes fournisseurs	124 864	102 994
Avances sur commandes clients	30 399	23 974
Dettes sociales et fiscales	70 711	50 290
Dettes sur immobilisations	4 157	9 644
Produits constatés d'avance	7 980	5 990
<b>TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES</b>	<b>238 111</b>	<b>192 891</b>

Les produits constatés d'avance comprennent essentiellement des marchandises non livrées.

## Note 32 Autres passifs non courants

Les « Autres passifs non courants » correspondent aux franchises de loyer négociées lors de la conclusion d'un contrat de bail (12,0 millions d'euros), comptabilisées selon le mode linéaire sur la durée estimée du bail. La partie courante des franchises est présentée dans la rubrique « Dettes fournisseurs et autres dettes ».

## Note 33 Instruments financiers

### 33.1 Instruments financiers par catégorie

<i>(en milliers d'euros)</i>	Prêts et créances	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
<b>Actif - 31 décembre 2017</b>					
Autres actifs financiers non courants	17 580	-	-	17 580	17 580
Créances clients	9 094	-	-	9 094	9 094
Autres créances (hors charges constatées d'avance et actifs d'impôts exigible)	52 420	-	-	52 420	52 420
Autres actifs financiers courants	2	-	-	2	2
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalent de trésorerie	100 138	-	-	100 138	100 138
<b>TOTAL</b>	<b>179 234</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>179 234</b>	<b>179 234</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Autres passifs financiers	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
<b>Passif - 31 décembre 2017</b>					
Emprunts auprès des établissements de crédit	51 485	-	-	51 485	51 485
Emprunt obligataire convertible	173 635	-	-	173 635	173 635
Instruments financiers dérivés	-	-	37 990	37 990	37 990
Dettes fournisseurs et autres dettes (hors produits constatés d'avance)	230 131	-	-	230 131	230 131
<b>TOTAL</b>	<b>455 251</b>	<b>-</b>	<b>37 990</b>	<b>493 241</b>	<b>493 241</b>

(en milliers d'euros)

	Prêts et créances	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
<b>Actif - 31 décembre 2016</b>					
Autres actifs financiers non courants	18 018	-	-	18 018	18 018
Créances clients	8 835	-	-	8 835	8 835
Autres créances (hors charges constatées d'avance et actifs d'impôts exigible)	26 816	-	-	26 816	26 816
Autres actifs financiers courants	419	-	-	419	419
Instruments financiers dérivés	-	-	22 658	22 658	22 658
Trésorerie et équivalent de trésorerie	60 317	-	-	60 317	60 317
<b>TOTAL</b>	<b>114 404</b>	<b>-</b>	<b>22 658</b>	<b>137 062</b>	<b>137 062</b>

(en milliers d'euros)

	Autres passifs financiers	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
<b>Passif - 31 décembre 2016</b>					
Emprunts	285 968	-	-	285 968	285 968
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et autres dettes (hors produits constatés d'avance)	186 901	-	-	186 901	186 901
<b>TOTAL</b>	<b>472 869</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>472 869</b>	<b>472 869</b>

### 33.2 Estimation de la juste valeur

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. En accord avec la norme IFRS 13, il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;

- niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des données autres que des prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

Le tableau ci-dessous analyse les instruments financiers par niveau :

(en milliers d'euros)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>			
Instruments financiers dérivés	-	(37 990)	-
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>			
Instruments financiers dérivés	-	22 658	-

## Gestion des risques financiers

## Note 34 Gestion des risques financiers

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est principalement exposé au risque de taux de change, au risque de liquidité et au risque de crédit. Les politiques générales du Groupe en matière de gestion des risques se concentrent sur le caractère non prévisible des marchés financiers et s'efforcent de minimiser les effets potentiellement négatifs sur la performance financière du Groupe.

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition au risque de taux de change. Au cas particulier, le Groupe ne conclut que des transactions portant sur des instruments dérivés en lien avec les actifs et passifs opérationnels et/ou financiers ou les transactions futures prévues. Le Groupe ne s'engage pas dans des opérations spéculatives sans actif ou passif sous-jacent.

La gestion des risques est assurée par le service trésorerie et par le Directeur financier du Groupe, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

## 34.1 Facteurs de risques financiers

## a) Risques liés au taux de change

Les risques liés aux taux de change se présentent lorsque les transactions commerciales futures ou les actifs ou passifs constatés sont libellés dans une devise différente de celle utilisée par les filiales du Groupe, qui est l'euro pour la majorité d'entre-elles.

La plupart des achats réalisés par le Groupe auprès de ses fournisseurs ainsi que les coûts de transport maritime sont libellés en US dollars et sont, de ce fait, exposés aux variations dans le cadre de la conversion en euros de ses engagements en devises étrangères. Le Groupe couvre l'intégralité des transactions réalisées en US dollars par la mise en place de contrats *Forward* et de contrats *Accumulated Boosted Forward* négociés auprès de grandes banques. La couverture fait partie du processus prévisionnel et budgétaire.

La juste valeur des instruments financiers libellés en devises s'élève à (38,0) millions d'euros au 31 décembre 2017, comparée à un montant de 22,7 millions au 31 décembre 2016.

Le Groupe adopte une approche centralisée dans le cadre de la gestion des risques liés aux taux de change. L'autorisation préalable du Directeur financier du Groupe est obligatoire avant la réalisation d'une opération de change, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

De plus, les ventes réalisées par le Groupe au Royaume-Uni et en Suisse sont libellées en monnaie locale, mais les risques liés au taux de change restent limités au regard des volumes des ventes réalisées dans ces devises.

## b) Risques liés aux taux d'intérêt

La dette brute du Groupe exposée à une variation des taux d'intérêt s'élève à 52,7 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 282,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Une augmentation des taux d'intérêt à hauteur de 100 points de base (+ 1 %) sur l'ensemble des courbes de taux aurait un impact d'environ + 0,5 million d'euros sur la charge financière annuelle avant impôt du Groupe, en supposant que la dette en cours reste stable. Une réduction n'aurait aucun effet car les taux d'intérêt applicables en fin d'exercice 2017 sont nuls.

Dans le cas d'une augmentation des taux d'intérêts, le Groupe envisagera le recours à des instruments de couverture.

## c) Risque de liquidité

Les passifs financiers se composent essentiellement des emprunts et des dettes fournisseurs et autres dettes. Ces passifs peuvent exposer le Groupe à un risque de liquidité en cas de remboursement anticipé ou s'ils sont de courte durée.

Afin de gérer son risque de liquidité, le Groupe contracte avec différents établissements bancaires des lignes de crédit renouvelable ou des facilités bancaires sur la base d'un montant et d'une durée appropriés afin de s'assurer qu'il dispose des fonds nécessaires pour répondre à ses engagements. Le montant total des facilités de crédit non utilisées au 31 décembre 2017 s'élève à 150 millions d'euros, contre 40 millions d'euros au 31 décembre 2016.



Les tableaux ci-dessous analysent les passifs financiers du Groupe en fonction de leurs échéances contractuelles :

(en milliers d'euros)	Flux de trésorerie contractuels au 31 décembre 2017				
	Valeur comptable	Total	Inférieur à 1 an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Ligne de crédit à long terme	50 000	50 000	-	50 000	-
Intérêts sur la ligne de crédit à long terme <sup>(1)</sup>	52	1 813	604	1 208	-
Frais d'émission relatifs à la ligne de crédit à long terme	(606)	-	-	-	-
Emprunt obligataire convertible	175 366	200 000	-	200 000	-
Intérêts sur emprunt obligataire convertible	282	1 500	250	1 000	250
Frais d'émission relatifs à l'emprunt obligataire convertible	(2 033)	-	-	-	-
RCF	-	-	-	-	-
Intérêts sur le RCF <sup>(1)</sup>	67	1 903	634	1 269	-
Frais d'émission relatif au RCF	(1 112)	-	-	-	-
Locations-financements	3 180	3 180	859	2 321	-
Dépôts	390	390	-	-	390
Découverts bancaires	45	45	45	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS</b>	<b>225 630</b>	<b>258 831</b>	<b>2 393</b>	<b>255 798</b>	<b>640</b>
Autres passifs non courants	11 986	11 986	-	4 282	7 704
Dettes fournisseurs et autres dettes	238 111	238 111	238 111	-	-
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS</b>	<b>250 097</b>	<b>250 097</b>	<b>238 111</b>	<b>4 282</b>	<b>7 704</b>

(1) Les flux de trésorerie contractuels pour les intérêts de la ligne de crédit à long terme et des facilités de crédit renouvelables reposent sur l'hypothèse suivante : un taux de 1,5 % jusqu'au 31 mai 2018, puis 1 % à compter du 1<sup>er</sup> juin 2018, ces derniers correspondant au taux contractuel minimum pour les périodes présentées en fonction du levier d'endettement prévisionnel (voir note 28.1 de la présente section).

(en milliers d'euros)	Flux de trésorerie contractuels au 31 décembre 2016				
	Valeur comptable	Total	Inférieur à 1 an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Ligne de crédit à long terme	250 000	250 000	-	250 000	-
Intérêts sur la ligne de crédit à long terme <sup>(1)</sup>	406	17 344	4 531	12 813	-
Frais d'émission relatifs à la ligne de crédit à long terme	(3 068)	-	-	-	-
RCF	35 000	35 000	35 000	-	-
Intérêts sur le RCF <sup>(1)</sup>	87	1 427	476	952	-
Frais d'émission relatif au RCF	(912)	-	-	-	-
Locations-financements	3 431	3 431	1 115	2 316	-
Dépôts	383	383	-	-	383
Découverts bancaires	642	642	642	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS</b>	<b>285 968</b>	<b>308 227</b>	<b>41 765</b>	<b>266 080</b>	<b>383</b>
Autres passifs non courants	10 879	10 879	-	4 269	6 610
Dettes fournisseurs et autres dettes	192 891	192 891	192 891	-	-
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS</b>	<b>203 770</b>	<b>203 770</b>	<b>192 891</b>	<b>4 269</b>	<b>6 610</b>

(1) Les flux de trésorerie contractuels pour les intérêts de la ligne de crédit à long terme et de la facilité de crédit renouvelable reposaient sur l'hypothèse suivante : un taux de 2,25 % jusqu'au 31 mai 2017, puis 1,50 % à compter du 1<sup>er</sup> juin 2017, ces derniers correspondant au taux contractuel minimum, pour les périodes présentées (voir note 28.1 de la présente section).

Les emprunts sont libellés en euros (ligne de crédit à long terme, RCF, emprunt obligataire convertible).

#### d) Risque de crédit

Le risque de crédit porte sur la trésorerie et équivalents de trésorerie, les instruments financiers dérivés favorables et les dépôts réalisés auprès des banques et des établissements financiers, ainsi que les crédits aux clients, y compris les créances en souffrance.

Les Ventes réalisées (magasin et plateforme e-commerce) sont majoritairement réglées en espèces ou par carte de crédit, limitant ainsi le risque de crédit. Il n'y a pas de concentration significative du risque de crédit de par l'exposition à des clients particuliers.

### 34.2 Estimation de la juste valeur

Le tableau ci-dessous présente les actifs et passifs financiers du Groupe, tels que mesurés à leur juste valeur au 31 décembre 2017 :

	Notes	Principes d'évaluation IAS 39	Hiérarchie de la juste valeur IFRS 7
<b>Immobilisations financières</b>			
Instruments dérivés	25	Juste valeur	2
Créances clients et autres créances	23	Coût amorti	N/A
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	Juste valeur	1
Autres actifs financiers courants/non courants	19 et 24	Coût amorti	N/A
<b>Dettes financières</b>			
Emprunts et dettes (hors découverts bancaires)	28	Coût amorti	N/A
Instruments dérivés	25	Juste valeur	2
Découverts bancaires	28	Juste valeur	1
Dettes fournisseurs et autres dettes	31	Coût amorti	N/A

## informations complémentaires

### Note 35 Engagements hors bilan

#### 35.1 Dette garantie

Les actions de Maisons du Monde S.A., Maisons du Monde France, Maisons du Monde Italie, Maisons du Monde Belgique et Maisons du Monde Espagne sont nanties afin de garantir la ligne de crédit à long terme d'un montant de 50 millions d'euros ainsi que les facilités de crédit renouvelables d'un montant de 150 millions d'euros.

#### 35.2 Engagements au titre de contrats de location – en tant que preneur

La plupart de nos magasins et entrepôts basés en France sont pris en location sur la base de baux commerciaux, des contrats qui octroient au preneur d'importantes prérogatives en vertu du droit français, comparés aux baux appliqués dans d'autres juridictions. La majeure partie de ces baux commerciaux sont conclus pour une durée de neuf ans (minimum légal) et offrent au

locataire un droit de résiliation à l'issue de chaque période triennale moyennant un préavis de six mois. En France, le nombre de magasins sous-loués auprès de tiers et faisant l'objet de contrats de sous-location est inférieur à cinq. Bien que certains de nos contrats de sous-location contiennent des dispositions spécifiques au regard du droit de renouvellement du sous-locataire, ces derniers sont moins favorables aux preneurs que les baux commerciaux standards.

Les loyers et charges afférentes s'élèvent 111,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, contre 97,8 millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

1,49 % des baux commerciaux du Groupe sont arrivés à échéance en 2017. Entre 2018 et 2021, 22,09 % des baux commerciaux du Groupe arriveront à terme.

Les engagements minimaux au titre des baux commerciaux sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017			Total
	Inférieur à 1 an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans	
Loyers	87 136	319 469	356 143	762 748

#### 35.3. Facilités de crédit bilatérales

Maisons du Monde France a contracté diverses facilités de crédit (pour un montant global de 10 millions d'euros) auprès d'Arkea Banque Entreprises et Institutionnels, de Banque Palatine, de Banque Populaire, de BNP Paribas, de CIC Ouest, du Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, de Natixis et de la Société Générale.

#### 35.4 Crédits documentaires

Le Groupe est partie à certains crédits documentaires contractés auprès de la Banque Tarneaud, de la Banque Populaire, du CIC Ouest, du Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et du Crédit Lyonnais émis au profit de certains fournisseurs dans le

cadre normal des activités. Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose d'un montant total de 15,4 millions d'US dollars de crédits documentaires émis, contre 14,9 millions d'US dollars au 31 décembre 2016.

#### 35.5 Garanties relatives aux contrats de location

Dans le cadre des contrats de location que le Groupe a signés avec les propriétaires des locaux que le Groupe occupe, le Groupe a consenti des garanties dans le cadre normal de ses activités. Au 31 décembre 2017, le montant total des garanties en cours au regard des contrats de location s'élève 22,8 millions d'euros, contre 20,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

## Note 36 Transactions avec les parties liées

### 36.1 Relations avec le principal actionnaire du Groupe, Bain Capital

Suite à l'acquisition du Groupe en 2013, ce dernier a signé une convention de prestations de conseil avec Bain Capital. Aux termes de cette convention, Bain Capital a fourni au Groupe des prestations de management, de consulting, de suivi et de conseil. Jusqu'à l'introduction en bourse, les honoraires de conseil et les dépenses associées se sont élevés à 0,8 million d'euros en 2016, enregistrés au sein des charges externes.

Suite à l'introduction en bourse, la convention de prestations de conseil signée avec Bain Capital au 31 mai 2016 a été résiliée. Cela avait donné lieu à des frais de résiliation de 3 millions d'euros, ce qui correspond à une dépense liée à l'introduction en bourse et classée dans les autres produits et charges opérationnels (voir note 1.3 des états financiers consolidés 2016).

Depuis cette date, aucune prestation de conseil en lien avec Bain Capital n'a été réalisée. Au 31 décembre 2017, Bain Capital n'est plus actionnaire du Groupe.

### 36.2 Relations avec les administrateurs du Groupe

#### a) Locations

Certaines sociétés du Groupe ont signé des contrats de location ou de sous-location (les « Contrats ») au regard de quatre biens immobiliers (entrepôt et sièges sociaux) auprès d'entités détenues et contrôlées par M. Xavier Marie, administrateur de la société Maisons du Monde S.A. jusqu'au 23 octobre 2017. Le Groupe a versé des loyers à des conditions normales de marché aux entités détenues et contrôlées par M. Xavier Marie ; pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les loyers annuels des biens immobiliers loués en vertu de ces contrats s'élevaient à 2,3 millions d'euros (contre 5,2 millions d'euros en 2016). Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, un bien immobilier parmi les quatre a été vendu à des tiers.

#### b) Conventions de prestations de conseil

Depuis le 15 septembre 2015, suite à la nomination de M. Gilles Petit en tant que Directeur général, le Groupe a conclu une nouvelle convention de prestation de conseil avec Compagnie Marco Polo, entité détenue et contrôlée par M. Xavier Marie. Compagnie Marco Polo a officié en tant que conseiller principal et a perçu, à ce titre, 0,1 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et 0,6 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le contrat a pris fin en mars 2017.

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Avantages à court terme	3 002	2 566
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiements fondés sur des actions	959	81
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX</b>	<b>3 961</b>	<b>2 646</b>

Les membres du Conseil d'administration de la Société n'ont perçu aucune rémunération du Groupe à l'exception de jetons de présence (voir la note 36.2 c)).

#### c) Jetons de présence

Jusqu'à l'introduction en bourse, réalisée en juin 2016, certains membres du Comité exécutif du Groupe recevaient des jetons de présence au titre de leur mandat d'administrateur dans les différentes sociétés du Groupe. Le montant total brut de jetons de présence versés par la Société et ses filiales au cours de l'exercice 2016 au profit de l'ensemble des membres du Comité exécutif s'élève à 46 milliers d'euros.

Suite à l'introduction en bourse, certains membres du Conseil d'administration sont rémunérés par des jetons de présence. Le montant total brut de jetons de présence dus par la Société et ses filiales au titre de l'exercice 2017 au profit de l'ensemble des membres du Conseil d'administration s'élève à 379 milliers d'euros, contre 243 milliers d'euros au titre de l'exercice 2016.

### 36.3 Rémunération et avantages octroyés aux principaux dirigeants

Jusqu'à l'introduction en bourse, réalisée en juin 2016, les principaux dirigeants comptaient les membres du Conseil d'administration de Magnolia (BC) Midco S.à.r.l., les membres du Conseil de surveillance du Groupe et le Président de Maisons du Monde S.A. (anciennement Magnolia (BC) SAS).

Les membres du Conseil d'administration de Magnolia (BC) Midco S.à.r.l. n'ont perçu aucune rémunération du Groupe.

Les membres du Conseil de surveillance du Groupe n'ont perçu aucune rémunération du Groupe.

Suite à l'introduction en bourse, les principaux dirigeants sont les membres du Conseil d'administration de la Société, le Directeur général de la Société et les membres du Comité exécutif du Groupe.

Les conditions de rémunération du mandataire social du Groupe sont arrêtées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Le tableau ci-dessous présente la rémunération brute et les avantages assimilés, en année pleine, accordés par Maisons du Monde S.A. et les sociétés qu'elle contrôle aux personnes qui sont à la clôture (ou qui ont été, au cours de l'exercice), membre des organes d'administration et du Comité exécutif du Groupe. Les montants correspondants ont été comptabilisés en charges en 2017 et 2016 selon le détail suivant :

### 36.4 Relations avec les co-entreprises du Groupe

Les co-entreprises du Groupe sont Chin Chin Limited et Shanghai Chin Chin. Chin Chin Limited est une entité holding qui n'entretient pas de relation significative avec le Groupe. Shanghai Chin Chin est un sous palier de consolidation qui regroupe les sociétés Shanghai Chin Chin Furnishing, Wujiang Chin Chin Furniture et Wujiang Henghui Machinery. Shanghai Chin Chin fabrique des meubles, principalement pour le Groupe.

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Participations dans les sociétés mises en équivalences	0	1 040
Autres créances courantes	-	-
Autres actifs financiers courants	-	382

### Note 37 Honoraires des commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous présente le montant des honoraires des commissaires aux comptes tels que figurant dans le compte de résultat consolidé du Groupe ; la distinction est faite entre les honoraires liés à l'audit et à la certification des états financiers statutaires et consolidés et les honoraires liés aux autres services rendus. Les honoraires présentés s'appliquent aux filiales intégralement consolidées.

<i>(en milliers d'euros)</i>	KPMG				DELOITTE			
	Montant		%		Montant		%	
	Exercice clos le 31 décembre 2017	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2017	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2017	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2017	Exercice clos le 31 décembre 2016
<b>Audit</b>								
<b>Honoraires des commissaires aux comptes titulaires, certification, vérification des comptes</b>	293	314	87 %	36 %	206	180	87 %	25 %
• Société mère	113	91	39 %	29 %	113	91	55 %	51 %
• Filiales	180	223	61 %	71 %	93	89	45 %	49 %
<b>Autres services rendus par les commissaires aux comptes aux filiales consolidées</b>	44	557	13 %	64 %	31	527	13 %	75 %
• Frais liés à l'introduction en bourse	-	505	0 %	91 %	-	310	0 %	59 %
• Autres	44	52	100 %	9 %	31	217	100 %	41 %
<b>TOTAL DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>336</b>	<b>872</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>237</b>	<b>708</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>



## Note 38 Périmètre de consolidation

Le tableau ci-dessous liste les filiales consolidées du Groupe et montre la participation détenue par Maisons du Monde S.A. dans chaque entité au 31 décembre 2017 :

Filiale	Activité	Pays d'origine	Méthode de consolidation	Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2016	
				Contr. (en %)	Part. (en %)	Contr. (en %)	Part. (en %)
Maisons du Monde S.A.	Holding - Entité mère	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Abaco <sup>(1)</sup>	Holding	France	n/a	n/a	n/a	100 %	100 %
Maisons du Monde France	Magasins de meubles et de décoration en France/Principal acheteur	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Belgique	Magasins de meubles et de décoration en Belgique	Belgique	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Espagne	Magasins de meubles et de décoration en Espagne	Espagne	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Italie	Magasins de meubles et de décoration en Italie	Italie	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Luxembourg	Magasins de meubles et de décoration au Luxembourg	Luxembourg	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Allemagne	Magasins de meubles et de décoration en Allemagne	Allemagne	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Suisse	Magasins de meubles et de décoration en Suisse	Suisse	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Distrimag	Logistique entrepôts et préparation des commandes	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Distri-traction	Traction des conteneurs du port vers les entrepôts	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Distri-Meubles	Livraisons aux clients	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Chin Chin Limited	Holding	Hong Kong	Mise en équivalence	50 %	50 %	50 %	50 %
Shanghai Chin Chin <sup>(2)</sup>	Usine de fabrication de meubles	Chine	Mise en équivalence	50 %	50 %	50 %	50 %
Mekong Furniture	Usine de fabrication de meubles	Vietnam	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
MDM Furniture & Decoration	Activités e-commerce au Royaume-Uni	Royaume-Uni	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
International MDM Company	Entité inactive	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
International Magnolia Company	Entité inactive	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) Afin de rationaliser l'organisation juridique du Groupe, la société Abaco a été fusionnée dans Maisons du Monde S.A. au cours de l'exercice. Cette opération étant considérée comme une opération entre entreprises sous contrôle commun, les actifs et passifs transférés de cette société ont été comptabilisés à leur valeur comptable.

(2) Sous palier de consolidation qui regroupe Shanghai Chin Chin Furnishing, Wujiang Chin Chin Furniture et Wujiang Henghui Machinery.

## Note 39 Événements postérieurs à la clôture

Le Groupe n'a pas identifié d'autres événements significatifs intervenus après la date de clôture et devant être mentionnés dans les présents états financiers consolidés.

## 5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale de la société Maisons du Monde,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos statuts et votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la Société Maisons du Monde 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 1<sup>er</sup> 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.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes consolidés sont les suivants :

- vérification des données RSE
- émission d'attestations sur des données issues des comptes (sur le chiffre d'affaire par magasin, sur les covenants, ecofolio)

### 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 ses 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.

## COMPTABILISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES RELATIF AUX VENTES DE MARCHANDISES

**Risque identifié**

Au 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires relatif aux ventes de marchandises est inscrit au compte de résultat pour une valeur de 1 016 M€ au regard d'un chiffre d'affaires total de 1 042 M€. Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la taxe sur la valeur ajoutée et des autres taxes tel que décrit dans la note 2.6 de l'annexe aux comptes consolidés.

La vente de marchandises en magasins est comptabilisée au moment où le produit est vendu au client ou à sa livraison au client, si elle est postérieure. Le chiffre d'affaires généré par la plateforme e-commerce est comptabilisé au moment où les risques et avantages inhérents aux marchandises ont été transférés au client.

Nous considérons la comptabilisation du chiffre d'affaires relatif aux ventes de marchandises comme un point clé de l'audit en raison du volume des transactions individuelles et du nombre élevé de sites concernés.

**Notre réponse**

Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur.

Nous avons réalisé une revue critique des dispositifs de contrôle interne permettant au groupe de vérifier l'efficacité des procédures mises en place pour comptabiliser le chiffre d'affaires relatif aux ventes de marchandises.

Afin de corroborer l'existence et l'exactitude du chiffre d'affaires relatif aux ventes de marchandises, nous avons :

- rapproché les données issues des systèmes de caisse magasins et web avec les encaissements bancaires ;
- réalisé des procédures analytiques détaillées afin de corroborer les données chiffrées avec l'évolution du parc de magasin ;
- réalisé des tests de détail par sondage sur les ventes non livrées afin de valider le respect du principe de séparation des exercices.

Enfin, nous avons vérifié que les notes 2.6 et 5 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

## ÉVALUATION DE LA MARQUE « MAISONS DU MONDE »

**Risque identifié**

Comptabilisée dans le cadre de l'acquisition du Groupe Maisons du Monde en 2013, la marque « Maisons du Monde » figure dans les immobilisations incorporelles qui représentent une valeur nette comptable de 250,5 M€ au 31 décembre 2017, au regard d'un total du bilan de 1 124 M€.

Comme décrit dans la note 2.12 b) de l'annexe aux comptes consolidés, cette marque n'est pas amortie mais est soumise à un test de dépréciation individuel annuellement ou plus fréquemment s'il existe des indices de pertes de valeur au niveau du Groupe.

Les modalités du test de dépréciation mis en œuvre par la Direction sont décrites dans la note 16.2 de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :

- le taux de redevance appliqué ;
- les prévisions de flux sur lesquelles s'applique le taux de redevance ;
- le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés ;
- le taux d'actualisation appliqué aux flux de redevance estimés.

Une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de cette marque.

Nous considérons l'évaluation de la marque « Maisons du Monde » comme un point clé de l'audit en raison :

- de son importance significative dans les comptes du groupe ;
- des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de sa valeur recouvrable, fondée sur des prévisions de flux de redevance actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.

**Notre réponse**

Nous avons analysé la conformité de la méthodologie appliquée par le groupe aux normes comptables en vigueur.

Nous avons pris connaissance des hypothèses-clés retenues et avons :

- rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de redevance avec les informations disponibles, parmi lesquelles les réalisations passées et les dernières estimations de la Direction, soit le budget 2018 approuvé par le Conseil d'administration qui a conduit à une mise à jour des hypothèses du Business Plan ;
- rapproché les prévisions d'activité de l'année 2017 établies par la direction dans le cadre de la précédente clôture annuelle des données réalisées au 31 décembre 2017 afin d'évaluer la fiabilité de ces prévisions ;
- comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière ;
- corroboré le taux d'actualisation et le taux de redevance en comparant les paramètres les composant avec des références externes, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière.

Nous avons obtenu et revu les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs pour vérifier que les informations fournies à ce titre dans l'annexe sont appropriées.

Enfin, nous avons vérifié que les notes 2.12 b) et 16.2 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

## ÉVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION (« GOODWILL »)

**Risque identifié**

Les goodwill sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 321 M€ au 31 décembre 2017, au regard d'un total du bilan de 1 124 M€.

Le goodwill n'est pas amorti mais est soumis à un test de dépréciation individuel annuellement ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur au niveau du groupe.

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau le plus fin auquel le goodwill est suivi au niveau du Groupe, à savoir les zones géographiques « France » et « International ».

Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par la Direction sont décrites dans la note 15.2 de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :

- les prévisions de flux de trésorerie futurs (en particulier la croissance des ventes et l'évolution de la marge brute) ;
- le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés ;
- le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés ;
- la variation du taux de change euro – dollar (USD).

Une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces goodwill.

Nous considérons l'évaluation des goodwill comme un point clé de l'audit en raison :

- de leur importance significative dans les comptes du groupe ;
- des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.

**Notre réponse**

Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur.

Nous avons pris connaissance des hypothèses-clés retenues et avons :

- rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les réalisations passées et les dernières estimations de la Direction, soit le budget 2018 approuvé par le Conseil d'administration qui a conduit à une mise à jour des hypothèses du Business Plan ;
- apprécié le caractère raisonnable des projections des flux de trésorerie par rapport au contexte économique dans lequel opère le Groupe ;
- rapproché les prévisions d'activité de l'année 2017 établies par la direction dans le cadre de la précédente clôture annuelle des données réalisées au 31 décembre 2017 afin d'évaluer la fiabilité de ces prévisions ;
- comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière ;
- corroboré le taux d'actualisation et le taux de redevance en comparant les paramètres les composant avec des références externes, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière.

Nous avons obtenu et revu les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs pour apprécier si l'absence de dépréciation des écarts d'acquisition s'appuyait sur une base raisonnable et si seule une variation déraisonnable des hypothèses serait de nature à nécessiter la comptabilisation d'une dépréciation.

Nous avons également comparé la valeur d'entreprise résultant du test de dépréciation avec la capitalisation boursière au 31 décembre 2017.

Enfin, nous avons vérifié que les notes 2.12 a) et 15 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

## ÉVALUATION ET TRAITEMENT COMPTABLE DE LA JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

**Risque identifié**

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés utilisés pour couvrir le risque de change sur les achats en devises, principalement euro – dollar (USD) dans le cours normal de ses activités. Ces instruments sont initialement évalués à la juste valeur à la date de la conclusion d'un contrat dérivé, puis réévalués ensuite à leur juste valeur à chaque date de clôture, sur la base du taux de change à cette même date.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat, à l'exception des instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie pour lesquels les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global pour leur part efficace et en résultat pour leur part inefficace.

Les variations de juste valeur des instruments financiers au titre de l'exercice 2017 sont inscrits au débit des capitaux propres pour 58 M€ et en charge au compte de résultat pour 2,3 M€.

Nous considérons la comptabilisation des instruments financiers comme un point clé de l'audit en raison :

- de l'importance des estimations et jugements de la part de la Direction entrant dans la détermination de la qualification des instruments financiers en instruments de couverture de flux de trésorerie et dans la détermination de la juste valeur de ces instruments ;
- de l'importance des changements de juste valeur de ces instruments et des impacts comptables liés à leur qualification en tant qu'instruments de couverture de flux de trésorerie.

**Notre réponse**

Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur.

Nous avons évalué la compétence des spécialistes mandatés par la société pour évaluer la juste valeur des instruments financiers et échangé avec la Direction afin d'obtenir une compréhension des périmètres d'intervention de ceux-ci.

Nous avons :

- obtenu le détail du portefeuille d'instruments financiers du Groupe que nous avons rapproché de la juste valeur déterminée par les spécialistes externes au Groupe. Nous avons également rapproché ces états des confirmations bancaires.
  - revu avec l'aide de nos experts la documentation de couverture de flux de trésorerie établie ;
  - revu le traitement comptable appliqué aux instruments financiers et leurs impacts sur le compte de résultat et les autres éléments du résultat global en fonction de la qualification de ces instruments.
- Enfin, nous avons vérifié que les notes 2.18 et 25 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

**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 Maisons du Monde par vos statuts du 24 juin 2013 pour le cabinet KPMG Audit et par votre Assemblée Générale du 29 avril 2016 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2017, le cabinet KPMG Audit était dans la 4ème année de sa mission sans interruption dont 2 ans depuis que les titres de la société sont admis sur un marché réglementé et le cabinet Deloitte & Associés dans la deuxième année.

**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.

Nantes et Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2018,

Les commissaires aux comptes

KPMG AUDIT  
Département de KPMG S.A.  
Gwénaél CHÉDALEUX

Deloitte & Associés

Jean Paul SEGURET

## 5.3 Comptes sociaux

Exercice du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 31 décembre 2017.

### 5.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Chiffre d'affaires	13	4 619	4 777
Reprises sur dépréciations, amortissements et provisions, transferts de charges		164	103
Autres produits		107	0
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		<b>4 890</b>	<b>4 880</b>
Achats de marchandises et variations de stocks		(1)	-
Achats de matières premières, autres approvisionnements et variations de stocks		-	-
Autres achats et charges externes	15	(4 847)	(35 509)
Impôts, taxes et versements assimilés		(269)	(276)
Charges de personnel	14	(5 653)	(4 225)
Dotations aux amortissements et provisions		(676)	(1 859)
Autres charges	14	(350)	(288)
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>		<b>(11 796)</b>	<b>(42 158)</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(6 906)</b>	<b>(37 278)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>16</b>	<b>16 099</b>	<b>27 567</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>17</b>	<b>1 989</b>	<b>(603)</b>
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>11 182</b>	<b>(10 314)</b>
Impôt sur le résultat	18	15 467	24 366
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>26 649</b>	<b>14 052</b>

## 5.3.2 BILAN

Actif (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2017			31 décembre 2016
		Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes	Valeurs nettes
<b>Immobilisations incorporelles</b>		-	-	-	-
<b>Immobilisations corporelles</b>		-	-	-	-
Titres de participation	3-8	637 872	-	637 872	399 048
Créances rattachées à des participations	3	58 702	-	58 702	296 123
Autres titres immobilisés	3	0	-	0	2 000
Autres immobilisations financières	3-8	3 012	(13)	2 999	996
<b>Immobilisations financières</b>	<b>3</b>	<b>699 585</b>	<b>(13)</b>	<b>699 573</b>	<b>698 167</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>		699 585	(13)	699 573	698 167
Clients et comptes rattachés	4	1 052	-	1 052	2 346
Autres créances	4	34 406	-	34 406	16 079
Disponibilités		25	-	25	239
Charges constatées d'avance	4	45	-	45	102
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		35 528	-	35 528	18 766
Frais d'émission d'emprunt à étaler	5	4 034	-	4 034	3 981
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>739 148</b>	<b>(13)</b>	<b>739 135</b>	<b>720 914</b>

<b>Passif</b> <i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Notes</b>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>31 décembre 2016</b>
Capital social	6-7	146 584	146 584
Primes d'émission, fusion, apport	7	301 975	302 651
Réserve légale	7	703	-
Report à nouveau	7	(3 043)	-
Résultat de l'exercice	7	26 649	14 052
Provisions réglementées	7-8	3 052	1 617
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>7</b>	<b>475 920</b>	<b>464 903</b>
Provisions pour risques et charges	8	5 039	-
<b>PROVISIONS</b>	<b>8</b>	<b>5 039</b>	<b>-</b>
Emprunt obligataire convertible (OCEANE)	9	200 017	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	9	50 119	250 441
<b>Dettes financières</b>	<b>9</b>	<b>250 136</b>	<b>250 441</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10	2 286	1 609
Dettes fiscales et sociales	10	2 657	2 299
Autres dettes	10	3 097	1 662
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>10</b>	<b>8 040</b>	<b>5 569</b>
<b>DETTES</b>		<b>258 176</b>	<b>256 011</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>739 135</b>	<b>720 914</b>

### 5.3.3 ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

#### Sommaire

<b>Note 1.</b>	Événements significatifs	220	<b>Note 14.</b>	Rémunération des organes de direction	227
<b>Note 2.</b>	Principes, règles et méthodes comptables	221	<b>Note 15.</b>	Charges externes	228
<b>Note 3.</b>	État des immobilisations financières	222	<b>Note 16.</b>	Résultat financier	228
<b>Note 4.</b>	Échéance des créances	223	<b>Note 17.</b>	Résultat exceptionnel	229
<b>Note 5.</b>	Charges réparties sur plusieurs exercices	223	<b>Note 18.</b>	Impôt sur le résultat	229
<b>Note 6.</b>	Capital social	223	<b>Note 19.</b>	Principaux accroissements et allègements de l'assiette de la dette future d'impôts	229
<b>Note 7.</b>	Information sur la variation des capitaux propres	224	<b>Note 20.</b>	Garanties	229
<b>Note 8.</b>	État des provisions	224	<b>Note 21.</b>	Engagements financiers de retraites	229
<b>Note 9.</b>	Dettes financières	225	<b>Note 22.</b>	Cours de bourse	230
<b>Note 10.</b>	Échéance des dettes	226	<b>Note 23.</b>	Transactions avec les parties liées	230
<b>Note 11.</b>	Information sur les entreprises liées	226	<b>Note 24.</b>	Plans d'attribution d'actions	230
<b>Note 12.</b>	Charges à payer et produits à recevoir – Régularisations	227	<b>Note 25.</b>	Liste des filiales et participations	231
<b>Note 13.</b>	Chiffre d'affaires	227	<b>Note 26.</b>	Résultats des cinq derniers exercices	232
			<b>Note 27.</b>	Événements postérieurs à la clôture	232



Au 31 décembre 2017, Maisons du Monde S.A. (anciennement Magnolia (BC) S.A.S.) est une Société anonyme à Conseil d'administration, régie par le droit français. Son siège est situé à Le Portereau – 44120, Vertou.

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros et ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 20 mars 2018.

Les actions Maisons du Monde sont cotées sur Euronext Paris depuis mai 2016.

## Note 1. Événements significatifs

### 1.1. Facilité de crédit renouvelable additionnelle

En date du 1<sup>er</sup> mars 2017, la Société a souscrit une facilité de crédit renouvelable complémentaire de 75 millions d'euros autorisée par le contrat de facilité de crédit senior du 18 avril 2016. Cette facilité de crédit renouvelable complémentaire a été souscrite à des conditions identiques à celles du contrat de facilité de crédit senior du 18 avril 2016. Les frais d'émission se sont élevés à 0,5 million d'euros.

### 1.2. Emprunt obligataire convertible

En date du 6 décembre 2017, la Société a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire convertible et/ou échangeable en actions nouvelles ou existantes (« OCEANE ») à échéance 2023 par placement privé auprès d'investisseurs institutionnels uniquement pour un montant nominal d'environ 200 millions d'euros, représentant 4 100 041 obligations, et qui porte intérêt à 0,125 % par an (voir note 9 de la présente section). Les frais d'émission se sont élevés à 2,3 millions d'euros.

### 1.3. Remboursement partiel du crédit long terme

En date du 6 décembre 2017, suite à l'émission de l'OCEANE, la Société a procédé au remboursement partiel de la ligne de crédit long terme à hauteur de 200 millions d'euros (voir note 9 de la présente section). Ainsi, au 31 décembre 2017, le solde du nominal de la ligne de crédit long terme s'élève à 50 millions d'euros. La quote-part des frais d'émission non encore amortis, relative au remboursement du crédit long terme, a été comptabilisée en résultat pour 2,5 millions d'euros.

### 1.4. Réorganisation du Groupe

Afin de rationaliser l'organisation juridique du Groupe, la société Abaco S.A.S. a été fusionnée dans Maisons du Monde S.A. au cours de l'exercice. La fusion a été réalisée avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2017 et s'est placée sous le régime fiscal de faveur. Cette opération étant considérée comme une opération entre entreprises sous contrôle commun, les actifs et passifs transférés de cette société ont été comptabilisés à leur valeur comptable moyennant la constatation d'un mali de fusion de 220 millions d'euros. Ce mali technique a été affecté à l'actif sous-jacent référent soit en totalité en immobilisations financières car lié aux titres de participation de l'entité Maisons du Monde France S.A.S.

## Note 2. Principes, règles et méthodes comptables

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/01/2017 au 31/12/2017.

Les comptes annuels sont établis suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du PCG 2014 conformément au règlement ANC 2016-07 du collège de l'Autorité des Normes Comptables.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

Et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les principales règles et méthodes utilisées sont les suivantes :

### 2.1. Immobilisations financières

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute des titres. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette et des perspectives de rentabilité revues annuellement. Les perspectives de rentabilité sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Lorsque la quote-part de la Société dans les capitaux propres des participations est négative, et si la situation le justifie, une provision pour risque est constituée.

Conformément aux dispositions fiscales en vigueur, les frais d'acquisition sur les titres font l'objet d'une déduction fiscale sur une durée de 5 ans, à compter de la date d'acquisition, *via* une dotation aux amortissements dérogatoires.

Concernant les malis techniques affectés aux sous-jacents, ils sont partie intégrante des tests de dépréciation précédemment mentionnés.

Par ailleurs, les actions auto-détenues, *via* un contrat de liquidité, et qui ne sont pas destinées aux plans d'attribution d'actions sont inscrites en « Autres immobilisations financières ». Ces actions sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si la valeur probable de négociation à la clôture de l'exercice (sur la base du cours coté moyen du dernier mois de la période) devient inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence.

### 2.2. Créances et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Les créances sont dépréciées, le cas échéant, par voie de provision pour tenir compte des risques de recouvrement auxquels elles donnent lieu.

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont converties et comptabilisées sur la base du cours de change officiel à la clôture. Les gains de change latents sont comptabilisés en écart de conversion passif tandis que les pertes de change latentes sont comptabilisées en écart de conversion actif et font l'objet d'une provision pour risques et charges. Les gains et pertes de change correspondant aux comptes courants sont directement constatés en compte de résultat et ne font pas l'objet d'un écart de conversion.

### 2.3. Disponibilités

Les liquidités disponibles en banque ou en caisse ont été évaluées à la valeur nominale.

### 2.4. Provisions pour risque et charges

Une provision est constatée dès lors qu'il existe une obligation dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

### 2.5. Intégration fiscale

Au 31 décembre 2017, la société Maisons du Monde S.A., société mère, bénéficie du régime d'intégration fiscale tel que défini par l'article 223 A du CGI avec les filiales suivantes :

- Maisons du Monde France ;
- Distrimag ;
- Distri-Traction ;
- Distri-Meubles ;
- International Magnolia Company ;
- International MDM Company.

Maisons du Monde S.A. est redevable vis à vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées. L'économie d'impôt résulte de l'écart entre la charge d'impôt du groupe fiscal et la charge d'impôt des sociétés bénéficiaires est comptabilisée en produits de l'exercice.

## NOTES ANNEXES AU BILAN ET AU COMPTE DE RÉSULTAT

Ces états financiers sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

## Note 3. État des immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	Acquisitions, apports, augmentations	Fusion Abaco	Reclassement	Cessions, sorties, diminutions	31 décembre 2017
Titres de participation <sup>(1)</sup>	399 080	-	238 892	-	(100)	637 872
Créances rattachées à des participations <sup>(2)</sup>	296 123	1 173	(238 594)	-	-	58 702
Autres titres immobilisés <sup>(1)</sup>	2 000	-	(2 000)	-	-	-
Autres immobilisations financières <sup>(3)</sup>	999	2 073	7	-	(67)	3 012
• dont dépôts et cautions	-	-	7	-	(7)	-
• dont actions propres contrat de liquidité	376	127	-	-	(60)	442
• dont autres créances immobilisées contrat de liquidité	623	1 946	-	-	-	2 569
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES - VALEURS BRUTES</b>	<b>698 202</b>	<b>3 246</b>	<b>(1 695)</b>	<b>-</b>	<b>(167)</b>	<b>699 585</b>

(1) Les mouvements sur les titres de participation et les autres titres immobilisés correspondent à :

- la fusion avec Abaco, Maisons du Monde S.A. détenant désormais 100 % des titres de Maisons du Monde France pour 159,1 millions d'euros, auxquels sont rattachés des malis techniques pour 478,8 millions d'euros ;
- la liquidation de la société Magnolia MEP Finco 1 Sàrl, société de droit luxembourgeois, dont la valeur brute des titres s'élevait à 0,1 million d'euros.

(2) Les mouvements sur les créances rattachées à des participations sont principalement dus à la fusion avec Abaco.

(3) Les autres immobilisations financières concernent principalement le contrat de liquidité mis en œuvre le 26 octobre 2016 et modifié le 1<sup>er</sup> novembre 2017. Elles se détaillent comme suit :

Contrat de liquidité	Nombre		Prix moyen d'acquisition	Cours moyen décembre 2017	Cours 31 décembre 2017	Montant (milliers d'euros)		
	31 décembre 2016	31 décembre 2017				Total	Provision	Dépréciation
Actions propres	15 252	12 100	36,56	35,57	n/a	442	-	(12)
Sicav – autres créances immobilisées	n/a	107	23 266	n/a	23 260	2 489	-	(1)
Disponibilités – autres créances immobilisées	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	80	-	-

## Note 4. Échéance des créances

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2017	Échéance au 31 décembre 2017		
			À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Créances rattachées à des participations	296 123	58 702	603	58 099	-
Autres immobilisations financières	999	3 012	3 012	-	-
Créances clients	2 346	1 052	1 052	-	-
Autres créances	16 079	34 406	30 835	3 571	-
• dont Personnel et comptes rattachés	-	16	16	-	-
• dont État – impôts et taxes <sup>(1)</sup>	14 336	12 763	12 763	-	-
• dont Groupe et associés	1 743	18 056	18 056	-	-
• dont Débiteurs divers <sup>(2)</sup>	-	3 571	-	3 571	-
Comptes de régularisation	102	45	45	-	-
<b>TOTAL DES CRÉANCES</b>	<b>315 649</b>	<b>97 217</b>	<b>35 547</b>	<b>61 670</b>	<b>-</b>

(1) Comprend 8,3 millions d'euros de crédits d'impôt (CICE) et de produit à recevoir relatif à la taxe sur les dividendes.

(2) Se compose exclusivement de produits à recevoir envers les filiales du Groupe dans le cadre de la refacturation des coûts relatifs aux plans d'actions de performance.

## Note 5. Charges réparties sur plusieurs exercices

Les charges réparties sur plusieurs exercices correspondent aux frais d'émission d'emprunt.

Au 31 décembre 2017, elles se composent des frais d'émission relatifs :

- au reliquat de la ligne de crédit long terme, répartis sur la durée du contrat sur la base d'un taux d'intérêt effectif ;
- à la facilité de crédit renouvelable initiale ainsi que la facilité de crédit renouvelable complémentaire, répartis linéairement sur la durée du contrat ;
- à l'emprunt obligataire convertible émis le 6 décembre 2017 (voir note 1.2 de la présente section), répartis sur la durée du contrat sur la base d'un taux d'intérêt effectif.

La quote-part des frais non répartis à la date du remboursement partiel de la ligne de crédit long terme de 200 millions d'euros a été comptabilisée en charges externes pour 2,5 millions d'euros (voir note 1.3 de la présente section).

Au 31 décembre 2016, elles se composaient des frais d'émission relatifs à la ligne de crédit long terme, ainsi que de la facilité de crédit renouvelable initiale.

5

## Note 6. Capital social

Le capital social de la Société, au 31 décembre 2017, s'élève à 146.583.736,56 euros, divisé en 45.241.894 actions ordinaires de valeur nominale 3,24 euros.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2017, les actionnaires détenant plus des 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,33 %, 50 %, 60,66 %, 90 % ou 95 % du capital et/ou des droits de vote de la Société étaient les suivants :

	% en actions (environ)	% en droits de vote (environ)
FMR LLC & Fidelity Canada Investors LLC	9,9 %	9,9 %
Sycomore Asset Management	5,5 %	5,5 %

Au 31 décembre 2017, la Société possédait 12 100 actions Maisons du Monde S.A. classées en « Autres immobilisations financières » au titre du contrat de liquidité.

## Note 7. Information sur la variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Capital social	Primes	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total des capitaux propres
<b>Situation au 31 décembre 2015</b>	<b>139 889</b>	-	-	<b>(35 981)</b>	<b>(16 620)</b>	<b>1 153</b>	<b>88 440</b>
Affectation du résultat 2015	-	-	-	(16 620)	16 620	-	-
Réduction de capital	(64 349)	11 747	-	52 602	-	-	-
Augmentation de capital	0	-	-	-	-	-	-
Fusion avec Luxco 3	40 550	161 398	-	-	-	-	201 948
Rémunération des apports	116 090	161 398	-	-	-	-	277 488
Annulation du capital social de MDM SA	(75 540)	-	-	-	-	-	(75 540)
Émission d'actions ordinaires	30 494	129 506	-	-	-	-	160 000
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	14 052	-	14 052
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	464	464
<b>Situation au 31 décembre 2016</b>	<b>146 584</b>	<b>302 651</b>	-	-	<b>14 052</b>	<b>1 617</b>	<b>464 903</b>
Affectation du résultat 2016 <sup>(1)</sup>	-	(676)	703	9	(14 052)	-	(14 016)
Fusion avec Abaco (note 1.4)	-	-	-	(3 052)	-	1 435	(1 617)
Reconstitution des amortissements dérogatoires Abaco	-	-	-	(3 052)	-	3 052	-
Reprise des amortissements dérogatoires MDM SA	-	-	-	-	-	(1 617)	(1 617)
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	26 649	-	26 649
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	-	-
<b>Situation au 31 décembre 2017</b>	<b>146 584</b>	<b>301 975</b>	<b>703</b>	<b>(3 043)</b>	<b>26 649</b>	<b>3 052</b>	<b>475 920</b>

(1) Au titre de l'exercice 2016, un dividende ordinaire de 0,31 euro par action a été attribué lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2017 et mis en paiement le 12 juillet 2017 pour un montant global de 14 016 milliers d'euros. Le dividende au titre des actions que le Groupe détenait en propre lors du détachement du dividende n'a pas été versé. Ainsi, les sommes correspondantes aux dividendes non versés aux actions auto-détenues, 9 milliers d'euros, ont été affectées en report à nouveau et le montant global du dividende a été ajusté en conséquence.

## Note 8. État des provisions

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	Fusion Abaco	Dotations	Reclassement	Reprises utilisées	Reprises sans objet	31 décembre 2017
Amortissements dérogatoires	1 617	3 052	-	-	-	(1 617)	3 052
<b>Provisions réglementées</b>	<b>1 617</b>	<b>3 052</b>	-	-	-	<b>(1 617)</b>	<b>3 052</b>
Plan d'actions gratuites n°1	-	-	658	-	(658)	-	-
Plan d'actions gratuites n°2	-	-	3 963	-	-	-	3 963
Plan d'actions gratuites n°3	-	-	1 076	-	-	-	1 076
<b>Provisions pour risques et charges</b>	-	-	<b>5 697</b>	-	<b>(658)</b>	-	<b>5 039</b>
Titres de participation	32	-	2	-	(34)	-	-
Autres immobilisations financières	3	-	27	-	-	(17)	13
Créances fiscales	-	446	-	-	-	(446)	-
<b>Dépréciations</b>	<b>35</b>	<b>446</b>	<b>29</b>	-	<b>(34)</b>	<b>(463)</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>1 651</b>	<b>3 498</b>	<b>5 726</b>	-	<b>(692)</b>	<b>(2 079)</b>	<b>8 103</b>
<i>Dotations et reprises d'exploitation</i>			352		(110)	-	
<i>Dotations et reprises financières</i>			29		(34)	(17)	
<i>Dotations et reprises exceptionnelles</i>			5 345		(548)	(2 063)	



## Note 9. Dettes financières

### 9.1. Emprunt obligataire convertible

Le 6 décembre 2017, la Société a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (« OCEANE ») à échéance 2023 pour un montant nominal de 200 millions d'euros. Les frais d'émission se sont élevés à 2,3 millions d'euros.

La valeur nominale des obligations a été fixée à 48,78 euros, faisant apparaître une prime d'émission de 42,5 % par rapport au cours de référence des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Le cours de référence est égal à la moyenne pondérée par les volumes du cours de l'action Maisons du Monde sur le marché réglementé d'Euronext Paris depuis l'ouverture de la séance de bourse le 29 novembre 2017 jusqu'au moment de la fixation des modalités définitives des obligations le même jour.

Les obligations ont été émises au pair le 6 décembre 2017, date du règlement-livraison des obligations et porteront intérêt à un taux annuel de 0,125 % par an, payable annuellement à terme échu le 6 décembre de chaque année (ou le jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré) et pour la première fois le 6 décembre 2018 (ou le jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré).

À moins qu'elles n'aient été converties, échangées, remboursées, ou achetées et annulées, les obligations seront remboursées au pair le 6 décembre 2023 (ou le jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré). Les obligations pourront être remboursées avant la date de maturité au gré de la Société, sous certaines conditions, et au gré des porteurs en cas de changement de contrôle de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des obligations).

Les actionnaires existants de la Société ne disposent d'aucun droit préférentiel de souscription (ou de délai de priorité) sur les obligations ou les actions de la Société sous-jacentes.

Les obligations sont cotées sur le marché Euronext Access d'Euronext Paris depuis le 12 décembre 2017.

Les porteurs d'obligations disposeront d'un droit à l'attribution d'actions nouvelles et/ou existantes de la Société qu'ils pourront exercer à tout moment à compter de la date d'émission (soit le 6 décembre 2017) et jusqu'à 17h00 (heure de Paris) le 7<sup>e</sup> jour ouvré précédant la date de remboursement normal ou anticipé sur la base d'un ratio de conversion ou d'échange d'une action de la Société par obligation et sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs.

En cas d'exercice du droit à l'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront au choix de la Société des actions nouvelles et/ou existantes de la Société. Les actions nouvelles de la Société porteront jouissance courante.

### 9.2. Ligne de crédit long terme et facilité de crédit renouvelable

Le 1<sup>er</sup> mars 2017, la Société a souscrit une facilité de crédit renouvelable complémentaire de 75 millions d'euros autorisée par le contrat de facilité de crédit senior du 18 avril 2016. Cette facilité de crédit renouvelable complémentaire a été souscrite à des conditions identiques à celles du contrat de facilité de crédit senior du 18 avril 2016. Les frais d'émission relatifs à cette facilité de crédit renouvelable complémentaire se sont élevés à 0,5 million d'euros.

Suite à l'émission de l'OCEANE, la Société a procédé au remboursement partiel de la ligne de crédit long terme à hauteur de 200 millions d'euros. Ainsi, au 31 décembre 2017, le solde du nominal de la ligne de crédit long terme s'élève à 50 millions d'euros.

Pour rappel, le 18 avril 2016, le Groupe avait obtenu une facilité de crédit senior auprès d'un syndicat de banques internationales. Cette facilité de crédit senior comprenait une ligne de crédit à long terme de 250 millions d'euros et une facilité de crédit renouvelable (« RCF ») de 75 millions d'euros. Elle est remboursable le 31 mai 2021. Les frais d'émission s'élevaient à 4,5 millions d'euros (dont 3,5 millions d'euros pour la ligne de crédit à long terme et 1 million d'euros pour le RCF).

Le taux d'intérêt applicable est l'EURIBOR 1, 3 ou 6 mois majoré d'une certaine marge fixée initialement à 2,25 % pour les douze premiers mois, et fixée ensuite selon un mécanisme d'ajustement de la marge de crédit (« *margin ratchet* ») fondé sur le ratio de levier d'endettement net consolidé pour la période concernée (qui limite la marge à 2,50 % au maximum). L'EURIBOR applicable dépend de la période de taux d'intérêt applicable à la période de tirage concernée. Depuis juin 2017, la marge appliquée est de 1,5 %.

Cette facilité de crédit senior est conditionnée au respect d'un ratio de levier d'endettement consolidé qui doit rester inférieur aux ratios décrits dans le tableau ci-après pour chaque période considérée :

Période considérée	Ratio de levier d'endettement
Échéance au 30 juin 2017	4,50:1
Échéance au 31 décembre 2017	4,25:1
Échéance au 30 juin 2018	4,00:1
Échéance au 31 décembre 2018	3,75:1
Échéance au 31 décembre 2019	3,75:1
Échéance au 31 décembre 2020	3,75:1

Le ratio de levier d'endettement est le rapport entre l'endettement net consolidé total au dernier jour de la période considérée et l'EBITDA consolidé pro forma du Groupe pour cette même période.

## Note 10. Échéance des dettes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2017	Échéance au 31 décembre 2017		
			À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunt obligataire convertible (OCEANE)	-	200 017	17	-	200 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	250 441	50 119	119	50 000	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 609	2 286	2 286	-	-
Dettes sociales	1 577	1 916	1 916	-	-
Dettes fiscales	722	741	741	-	-
Autres dettes	1 662	3 097	3 097	-	-
• dont Groupe et associés	1 611	2 747	2 747	-	-
• dont divers	50	350	350	-	-
<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>256 011</b>	<b>258 176</b>	<b>8 176</b>	<b>50 000</b>	<b>200 000</b>

## Note 11. Information sur les entreprises liées

Valeurs brutes (en milliers d'euros)	31 décembre 2017
<b>Actif</b>	
Participations	637 872
Créances rattachées à des participations	58 702
Clients et comptes rattachés	1 052
Autres créances	21 626
<b>Passif</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés	16
Autres dettes	2 747
<b>Produits d'exploitation</b>	
Chiffre d'affaires	4 619
Transferts de charges	54
<b>Charges d'exploitation</b>	
Locations	56
<b>Produits financiers</b>	
Dividendes encaissés	19 967
Produits de participations	1 173
Intérêts et produits assimilés	135
<b>Charges financières</b>	
Intérêts et charges assimilés	20
<b>Charges exceptionnelles</b>	
Charges exceptionnelles de gestion	34

La Société n'a pas identifié de transactions avec les parties liées non conclues à des conditions normales de marché.

## Note 12. Charges à payer et produits à recevoir – Régularisations

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Emprunt obligataire convertible (OCEANE)	17	-
Emprunts et dettes financières	119	439
Fournisseurs et comptes rattachés	1 676	1 189
Dettes fiscales et sociales	1 977	1 793
<b>Charges à payer</b>	<b>3 789</b>	<b>3 421</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>45</b>	<b>102</b>
Créances rattachées à des participations	603	13 455
Clients et comptes rattachés	853	1 504
Autres créances	3 991	-
<b>Produits à recevoir</b>	<b>5 447</b>	<b>14 959</b>
<b>Produits constatés d'avance</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Note 13. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société correspond à des prestations de services auprès de ses filiales.

## Note 14. Rémunération des organes de direction

L'effectif moyen (ETP) de l'exercice 2017 s'élève à 8 personnes, identique à l'exercice 2016. La Société n'a employé que des cadres sur les exercices 2017 et 2016.

Suite à l'introduction en bourse, il a été décidé qu'à compter du 1<sup>er</sup> juin 2016, les salariés de la Société seraient exclusivement des membres du Comité exécutif du Groupe Maisons du Monde. Ainsi 9 membres du Comité exécutif sur un total de 10 composent les effectifs de la Société au 31 décembre 2017.

Les rémunérations allouées aux membres de la Direction ne sont pas communiquées. En effet, cette information permettrait d'identifier des éléments de rémunérations individuelles.

Les rémunérations allouées aux membres d'organes d'administration se détaillent comme suit :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, les jetons de présence attribués aux membres du Conseil d'administration s'élèvent à 379 000 euros ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, les jetons de présence attribués aux membres du Conseil d'administration s'élèvent à 242 500 euros. Par ailleurs, les membres du Comité exécutif de Magnolia (BC) S.A.S., préalablement à l'introduction en bourse, ont perçu des jetons de présence pour 45 500 euros.

Ces jetons de présence sont comptabilisés en autres charges d'exploitation.

## Note 15. Charges externes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Assurance	106	120
Personnel intérimaire	171	587
Honoraires	1 791	21 687
Frais de déplacement et de réception	146	153
Services bancaires	2 545	12 895
Autres charges externes	88	68
<b>TOTAL DES CHARGES EXTERNES</b>	<b>4 847</b>	<b>35 509</b>

Au cours de l'exercice 2017, dans le cadre du remboursement partiel de la ligne de crédit long terme, la Société a comptabilisé la quote-part des frais d'émission non encore amortis en services bancaires pour 2,5 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2016, dans le cadre de l'introduction en bourse et du refinancement, la Société a supporté des frais directement liés à l'opération, comptabilisés en charges externes, et qui se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016
Assurance	109
Honoraires	19 893
Services bancaires	12 893
<b>TOTAL DES FRAIS LIÉS À L'OPÉRATION</b>	<b>32 894</b>

## Note 16. Résultat financier

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Dividendes encaissés <sup>(1)</sup>	19 967	0
Remboursement de prime d'émission <sup>(2)</sup>	-	59 597
Produits de participation <sup>(3)</sup>	1 173	14 932
Produits d'intérêts sur compte courant	135	70
Intérêts sur crédit à long terme <sup>(4)</sup>	(4 411)	(3 344)
Intérêts sur emprunt obligataire <sup>(5)</sup>	(17)	-
Intérêts sur emprunts, y.c. facilité de crédit renouvelable <sup>(6)</sup>	(741)	(23 055)
Charges d'intérêts sur compte courant	(20)	(925)
Dotations sur provisions nettes de reprises	22	(35)
Différences de change nettes	0	26
Autres <sup>(7)</sup>	(8)	(19 699)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>16 099</b>	<b>27 567</b>

(1) Au cours de l'exercice 2017, Maisons du Monde France S.A.S. a versé des dividendes pour 19 967 milliers d'euros à son actionnaire unique Maisons du Monde S.A..

(2) Au cours de l'exercice 2016, Abaco, filiale à 100 % de Maisons du Monde S.A. a procédé aux remboursements de prime d'émission suivants :

- 33 802 milliers d'euros en date du 26 mai 2016 ;
- 25 795 milliers d'euros en date du 16 décembre 2016.

(3) Correspond aux produits de créances rattachées à des participations.

(4) Correspond aux intérêts sur la ligne de crédit long terme (voir note 9 de la présente section).

(5) Correspond aux intérêts sur l'emprunt obligataire convertible (voir note 9 de la présente section).

(6) Correspond aux intérêts sur la facilité de crédit renouvelable ainsi que sur les dettes financières intragroupe existantes jusqu'à l'introduction en bourse.

(7) Pour 2016, correspond à la prime de 19,7 millions d'euros pour cause de remboursement anticipé relative au remboursement en totalité de l'emprunt High Yield dans le cadre du refinancement du Groupe.

## Note 17. Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Plus ou moins value sur actions propres <sup>(1)</sup>	127	(1)
Régularisation d'impôts et taxes	-	(138)
Résultat de liquidation Magnolia MEP Finco	(31)	-
Actions de performance <sup>(2)</sup>	(169)	-
Reprises sur provisions impôt <sup>(3)</sup>	446	-
Dotations sur provisions réglementées nettes de reprises <sup>(4)</sup>	1 617	(464)
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>1 989</b>	<b>(603)</b>

(1) Dans le cadre du contrat de liquidité.

(2) Correspond au coût prévisionnel des plans d'actions de performance non refacturés aux filiales.

(3) Reprise de provision suite à la fusion avec Abaco, puisqu'un crédit d'impôt mécénat a été transféré à Maisons du Monde S.A. ;

(4) Reprise des amortissements dérogatoires relatifs à l'étalement des frais d'acquisitions des titres Abaco suite à la fusion (voir note 1.4 de la présente section).

## Note 18. Impôt sur le résultat

La Société a comptabilisé un produit d'intégration fiscale de 15 467 milliers d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

## Note 19. Principaux accroissements et allègements de l'assiette de la dette future d'impôts

Néant.

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### Note 20. Garanties

Les actions de Maisons du Monde S.A., Maisons du Monde France, Maisons du Monde Italie, Maisons du Monde Belgique et Maisons du Monde Espagne ont été nanties en garantie de la ligne de crédit à long terme de 50 millions d'euros et des facilités de crédit renouvelables d'un total de 150 millions d'euros.

### Note 21. Engagements financiers de retraites

À leur départ en retraite, les salariés de la Société percevront une indemnité conformément à la loi et aux dispositions des Conventions Collectives applicables.

Les engagements de retraite ne sont pas comptabilisés mais inscrits en engagement hors bilan. Ils sont évalués selon la méthode rétrospective des unités de crédit projetés désignée par la norme IAS 19 révisée.

L'estimation de ces engagements a été réalisée par un actuaire indépendant.

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

- taux d'actualisation : 1,5 % ;
- taux d'augmentation des salaires : entre 1,5 % et 2,5 % pour les cadres ;
- âge de départ : 64 ans pour les cadres ;
- table de mortalité : INSEE 2009-2011.

Au 31 décembre 2017, les engagements s'élèvent à 200 milliers d'euros.



## Note 22. Cours de bourse

Au 31 décembre 2017, le cours de l'action Maisons du Monde S.A. est de 37,75 euros.

## Note 23. Transactions avec les parties liées

Au titre de l'exercice 2017 :

- la Société détient un prêt envers sa fille Maisons du Monde France S.A.S. dont le montant s'élève à 58 702 milliers d'euros intérêts courus inclus au 31 décembre 2017 ;
- la Société a perçu un dividende de sa fille Maisons du Monde France S.A.S. pour un montant de 19 967 milliers d'euros.

Les charges et produits financiers relatifs à ces éléments sont mentionnés en note 16 de la présente Section.

Au titre de l'exercice 2016 :

- un contrat de prestations de conseil signé avec Bain Capital était en vigueur jusqu'au 31 mai 2016. Au titre de cette prestation, la Société a comptabilisé une charge de 789 milliers pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. La résiliation de ce contrat a conduit au paiement d'une indemnité de rupture de 3 millions d'euros, correspondant à des frais liés à l'introduction en bourse ;
- la Société avait souscrit un prêt auprès de sa société mère, qui a été annulé dans le cadre des fusions réalisées lors de l'introduction en bourse ;
- la Société avait par ailleurs émis un prêt à sa fille Abaco dont le montant s'élevait à 296 123 milliers d'euros intérêts courus inclus au 31 décembre 2016.

Les charges et produits financiers relatifs à ces prêts sont mentionnés en note 16 de la présente Section.

## Note 24. Plans d'attribution d'actions

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3
Date d'attribution	25 octobre 2016	16 décembre 2016	19 mai 2017
Statut	Livré en 2017	En cours	En cours
Nombre d'actions	14 411	153 250	54 350
Nombre de bénéficiaires	4	294	67
Période d'attribution (années)	1	3	2,59
Période de conservation (années)	1	1	1

L'attribution d'actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une exigence d'emploi continu au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition : les actions attribuées à un bénéficiaire ne seront finalement acquises que si il/elle a été employé(e) au sein de l'une des sociétés du Groupe pendant une période d'acquisition, calculée à compter de la date d'attribution, fixée à un an pour les bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 1 », à trois ans pour les bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 2 » et à deux ans et sept mois pour les bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n°3 ». En cas de décès, d'incapacité ou de départ à la retraite, le bénéficiaire conserve ses droits, n'étant plus soumis à l'exigence d'emploi continu ;
- une exigence de performance basée sur le niveau des Ventes pour le « Plan d'actions gratuites n° 1 » et sur le niveau des Ventes, de l'EBITDA et du bénéfice par action (selon les salariés) pour le « Plan d'actions gratuites n° 2 » et le « Plan d'actions gratuites n° 3 » ;

- une exigence de conservation : à compter de la date d'attribution définitive, les bénéficiaires doivent conserver leurs actions pendant au moins un an pour le « Plan d'actions gratuites n° 1 » et le « Plan d'actions gratuites n° 2 », et le Directeur général doit conserver une partie des actions acquises jusqu'à la fin de son mandat pour le « Plan d'actions gratuites n° 3 ».

Les actions attribuées peuvent être des actions émises via une augmentation de capital réalisée par la Société au plus tard à la date d'acquisition définitive ou des actions rachetées par la Société sur le marché avant cette date.

Afin de livrer les actions du plan n°1, la Société a racheté des actions sur le marché en octobre 2017. Il est probable que la Société procédera de même pour les plans n° 2 et n°3. Ainsi la Société a comptabilisé des provisions relatives aux plans toujours en cours à la date de clôture pour un montant de :

- 3 963 milliers d'euros au titre du plan n°2 ;
- 1 076 milliers d'euros au titre du plan n°3.

Le Groupe a mis en place des conventions de refacturations avec ses filiales.

## Note 25. Liste des filiales et participations

Le tableau ci-après fournit la liste des filiales du Groupe ainsi que le niveau de participation de Maisons du Monde S.A.

	Devise	Capital social	Quote-part du capital détenu (% de contrôle)	Intégration fiscale	Valeur brute comptable des titres détenus	Valeur nette comptable des titres détenus	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la Société	Dividendes encaissés par la Société consolidante au cours de l'exercice
<b>Filiales de Maisons du Monde S.A.</b>									
International Magnolia Company	K€	1	100 %	oui	1	1	12	n/a	-
Maisons du Monde France	K€	57 376	100 %	oui	159 054	159 054	76 746	n/a	19 967
<b>Filiales de Maisons du Monde France</b>									
Maisons du Monde Allemagne	K€	25	100 %	n/a	25	25	-	n/a	-
Maisons du Monde Belgique	K€	50	100 %	n/a	50	50	-	n/a	-
Maisons du Monde Espagne	K€	50	100 %	n/a	50	50	-	n/a	-
Maisons du Monde Italie	K€	120	100 %	n/a	100	100	-	n/a	-
Maisons du Monde Luxembourg	K€	20	100 %	n/a	20	20	-	n/a	-
Maisons du Monde Suisse	KCHF	20	100 %	n/a	17	17	-	n/a	-
MDM Furniture & Decoration	KGBP	20	100 %	n/a	27	27	-	n/a	-
Distrimag	K€	40	100 %	oui	40	40	-	n/a	-
International MDM Company	K€	1	100 %	oui	1	1	-	n/a	-
Mekong Furniture	MVND	86 027	100 %	n/a	3 189	3 189	-	n/a	-
Chin Chin	KUSD	1	50 %	n/a	1	1	-	n/a	-
<b>Filiales de Distrimag</b>									
Distri-Meubles	K€	100	100 %	oui	100	-	-	n/a	-
Distri-Traction	K€	150	100 %	oui	150	150	-	n/a	-
<b>Filiale de International MDM Company</b>									
Distriformation	K€	15	100 %	non	25	25	-	n/a	-
<b>Filiale de Chin Chin</b>									
Shangai Chin Chin Furnishing	KCNY	7 715	50 %	n/a	1 000	1 000	-	n/a	-
<b>Filiale de Shangai Chin Chin Furnishing</b>									
Wujiang Chin Chin Furniture	KCNY	20 000	50 %	n/a	20 000	20 000	-	n/a	-
<b>Filiale de Wujiang Chin Chin Furniture</b>									
Wujiang Henghui Machinery	KCNY	1 000	50 %	n/a	12 400	12 400	-	n/a	-

Le chiffre d'affaires, le résultat et les capitaux propres autres que le capital social des filiales et participations ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité liées à la stratégie commerciale et industrielle.

**Note 26.** Résultats des cinq derniers exercices

La Société a été constituée le 27 juin 2013 et a clos son premier exercice le 31 décembre 2014.

(en euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2015	31 décembre 2016	31 décembre 2017
<b>Situation financière en fin d'exercice</b>				
Durée de l'exercice	18 mois	12 mois	12 mois	12 mois
Capital social	139 889 001	139 889 001	146 583 737	146 583 737
Nombre d'actions ordinaires	139 889 001	139 889 001	45 241 894	45 241 894
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-
Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	4 100 041
<b>Opérations et résultat de l'exercice</b>				
Chiffre d'affaires	4 764 149	4 305 229	4 777 149	4 619 433
Résultat avant impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	(37 829 068)	(30 705 750)	(7 956 365)	14 460 595
Impôt sur les bénéfices	(7 056 381)	(17 710 167)	(24 366 165)	(15 466 996)
Participation des salariés	-	-	-	-
Dotations aux amortissements et provisions	5 167 877	3 624 899	2 357 922	3 278 228
Résultat net	(35 940 564)	(16 620 482)	14 051 878	26 649 363
Résultat distribué <sup>(1)</sup>	-	-	14 024 987	19 906 433
<b>Résultat par action</b>				
Résultat après impôts, participation des salariés, avant dotations aux amortissements et provisions	(0,22)	(0,09)	0,36	0,66
Résultat après impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	(0,26)	(0,12)	0,31	0,59
Dividende attribué <sup>(1)</sup>	-	-	0,31	0,44
<b>Personnel</b>				
Effectif moyen des salariés (ETP)	10	6	7	7
Masse salariale de l'exercice	1 611 339	1 800 296	4 225 412	5 653 124
Sommes versées au titres des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, ...)	472 693	518 175	1 188 817	2 751 080

(1) Montant incluant les actions d'auto-détention. Pour 2017, sur la base de la proposition qui sera faite lors de l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

**Note 27.** Événements postérieurs à la clôture

La Société n'a pas identifié d'événement postérieur à la clôture pouvant avoir un impact sur les états financiers de la Société.

## 5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2017

A l'Assemblée générale de la Société Maisons du Monde.

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos statuts et votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la Société Maisons du Monde 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 1<sup>er</sup> 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.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes consolidés sont les suivants :

- vérification des données RSE
- émission d'attestations sur des données issues des comptes (sur le chiffre d'affaire par magasin, sur les covenants, ecofolio)

### 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 le point clé de l'audit relatif aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, a été le plus important 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.

- Évaluation des titres de participation de Maisons du Monde France et des créances rattachées

**Risque identifié**

Les titres de participation de Maisons du Monde France et les créances rattachées tels que décrits en note 3 et 25 sont respectivement inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 637,9 M€ et 58,7 M€ au 31 décembre 2017, au regard d'un total du bilan de 739 M€.

Les titres de participation de Maisons du Monde France sont composés des titres pour une valeur de 159,1 M€, auxquels sont rattachés des malis techniques pour 478,8 M€.

La Société s'assure à la clôture qu'aucune perte de valeur n'est à comptabiliser en comparant la valeur d'inventaire à la valeur comptable inscrite dans les comptes.

La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette et des perspectives de rentabilité revues annuellement. Les perspectives de rentabilité sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement.

Nous considérons l'évaluation des titres de participation de Maisons du Monde France et des créances rattachées comme un point clé de l'audit en raison :

- De leur importance significative dans les comptes de la Société ;
- Des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur d'inventaire, fondée notamment sur des perspectives de rentabilité dont la réalisation est par nature incertaine.

**Notre réponse**

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de Maisons du Monde France, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- Apprécier que l'estimation de la valeur d'inventaire déterminée par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- Obtenir le budget 2018 approuvé par le Conseil d'administration qui a conduit à une mise à jour des hypothèses du Business Plan ;
- Vérifier le caractère raisonnable des projections par rapport au contexte économique dans lequel opère la Société.

Au-delà de l'appréciation de la valeur d'inventaire des titres de participation de Maisons du Monde France, nos travaux ont consisté également à apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

Enfin, nous avons vérifié que les notes 2.1 et 3 de l'annexe aux comptes annuels fournissent une information appropriée.

## Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés à l'Assemblée générale

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 à l'Assemblée générale 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 à l'Assemblée générale sur la situation financière et les comptes annuels.

### Informations relatives au 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur 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 Maisons du Monde par vos statuts du 24 juin 2013 pour le cabinet KPMG Audit et par votre Assemblée générale du 29 avril 2016 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2017, le cabinet KPMG Audit était dans la 4ème année de sa mission sans interruption dont 2 ans depuis que les titres de la Société sont admis sur un marché réglementé et le cabinet Deloitte & Associés dans la deuxième année.

## 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.

Nantes et Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2018

Les commissaires aux comptes

KPMG AUDIT  
Département de KPMG S.A.  
Gwénaél CHEDALEUX

Deloitte & Associés  
Jean Paul SEGURET





# Informations sur la Société et le capital

## 6

<b>6.1 Renseignements sur la Société</b>	<b>238</b>	<b>6.5 Informations boursières</b>	<b>252</b>
<b>6.2 Actes constitutifs et statuts</b>	<b>239</b>	6.5.1 Place et indices de cotation	252
<b>6.3 Renseignement sur le capital</b>	<b>240</b>	6.5.2 Cours de bourse et volumes de transactions	252
6.3.1 Montant et composition du capital social	240	<b>6.6 Distribution de dividendes</b>	<b>253</b>
6.3.2 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices	240	6.6.1 Politique de distribution de dividendes	253
6.3.3 Capital autorisé non émis	241	6.6.2 Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	253
6.3.4 Rapport complémentaire du Conseil d'administration	242		
6.3.5 Informations relatives aux opérations sur titres	248		
<b>6.4 Actionariat</b>	<b>249</b>		
6.4.1 Répartition du capital et des droits de vote	249		
6.4.2 Contrôle de la Société	249		
6.4.3 Franchissements de seuils	249		
6.4.4 Actionariat salarié	251		
6.4.5 Opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants et personnes assimilées	251		
6.4.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	251		

## 6.1 Renseignements sur la Société

### HISTOIRE ET DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Fondé à Brest en 1996, Maisons du Monde est un distributeur omnicanal, créateur d'univers originaux, proposant une gamme unique d'articles de décoration et d'ameublement à des prix abordables, qui se déclinent selon des styles et des thèmes très variés. Le Groupe est le principal acteur du segment original et accessible en France, avec des ventes de 1 011 millions d'euros en 2017. Maisons du Monde exploitait à fin 2017 un réseau de 313 magasins dans sept pays – France, Italie, Espagne, Belgique, Luxembourg, Allemagne, et Suisse. Le Groupe opère également une plateforme de e-commerce complète et complémentaire disponible dans onze pays (les sept pays d'implantation de ses magasins, ainsi que l'Autriche, les Pays-Bas, le Portugal et le Royaume-Uni).

### DÉNOMINATION SOCIALE

La Société a pour dénomination sociale Maisons du Monde.

### LIEU ET NUMÉRO D'IMMATRICULATION

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nantes sous le numéro 793 906 728.

### SIÈGE SOCIAL

Le siège social de la Société est établi au Lieudit « Le Portereau », Route du Port aux Meules, 44120 Vertou, France.

Numéro de téléphone du siège social : +33 (0)2 51 71 17 17.

### FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

La Société Maisons du Monde est une société anonyme à conseil d'administration régie par le droit français, en particulier les dispositions du code de commerce, ainsi que par ses Statuts.

## 6.2 Actes constitutifs et statuts

### DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

La Société a été constituée le 24 juin 2013 et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris le 27 juin 2013. La Société prendra fin le 27 juin 2112, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

### OBJET SOCIAL

Conformément à l'article 2 des Statuts, la Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- l'acquisition, la souscription, la détention, la gestion et la cession, sous toute forme, de toutes parts sociales et de toutes valeurs mobilières dans toutes les sociétés ou entités juridiques, créées ou à créer, françaises ou étrangères ;
- toutes prestations de service en matière administrative, financière, comptable, commerciale, informatique ou de gestion au profit des filiales de la Société ou de toutes autres sociétés dans lesquelles elle détiendrait une participation.

Et, plus généralement :

- toutes opérations mobilières ou immobilières, industrielles, commerciales ou financières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou à tous objets similaires ou connexes, ou pouvant être utiles à cet objet ou de nature à en faciliter la réalisation.

### EXERCICE

La Société a un exercice de douze mois, qui commence le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

### CONSULTATION DES DOCUMENTS SOCIAUX

Les documents sociaux et renseignements relatifs à la Société peuvent être consultés au siège social.

### ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

#### Convocations aux Assemblées générales

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la réglementation applicable. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en assemblées générales ordinaires, extraordinaires ou mixtes selon leur nature.

#### Participation 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'enregistrement comptable 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 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.

#### Droits de communication des actionnaires

Tout actionnaire a le droit d'obtenir communication des documents dont la nature et les conditions de mise à disposition sont déterminées par la réglementation applicable.

#### Droits de vote

Chaque action donne droit à une voix dans les assemblées générales, le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123 du Code de commerce étant expressément exclu.

Les actions d'autocontrôle sont privées du droit de vote.

#### Forme et cession des actions

Conformément aux articles 9 et 12 des Statuts, les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les actions sont librement négociables. La transmission des actions s'opère par virement de compte à compte, selon les modalités définies par la loi et les règlements.



### Identification des actionnaires

Conformément aux dispositions légales et statutaires, la Société peut demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité, l'année de

naissance ou l'année de constitution, l'adresse postale et, le cas échéant, électronique des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres.

## 6.3 Renseignement sur le capital

### 6.3.1 MONTANT ET COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2017, le capital social de la Société s'élevait à 146 583 736,56 euros, divisé en 45 241 894 actions de 3,24 euros de valeur nominale, entièrement libérées et de même catégorie.

### 6.3.2 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

En 2016, la Société a procédé aux opérations capitalistiques suivantes :

- en date du 24 mars 2016, le capital social a tout d'abord été réduit d'une somme de 64 348 940,46 euros par réduction de la valeur nominale de l'action d'un montant de 0,46 euro, s'établissant ainsi à la somme de 75 540 060,54 euros, divisé en 139 889 001 actions de 0,54 euro de valeur nominale ;
- en date du 29 avril 2016 :
  - la Société a tout d'abord procédé à une augmentation de capital par émission de 3 nouvelles actions d'un montant nominal de 0,54 euro chacune, pourtant ainsi le capital social à 75.540.062,16 euros, divisé en 139.889.004 actions de 0,54 euro de valeur nominale ;
  - la Société a ensuite procédé à un regroupement de ses actions par attribution d'une (1) action de 3,24 euros de valeur nominale contre six (6) actions anciennes de 0,54 euro. Le capital étant ainsi constitué de 23 314 834 actions de 3,24 euros ;

- le capital social a de nouveau été augmenté d'une somme de 116 089 621,20 euros par l'émission de 35 830 130 actions nouvelles en rémunération d'un apport effectué dans le cadre d'une fusion-absorption ;
- puis, il a été réduit par annulation de 23 314 834 actions auto-détenues apportées dans le cadre de la fusion-absorption susmentionnée ;

Dans le cadre de son introduction en bourse, la Société a procédé le 27 mai 2016 à une nouvelle augmentation de capital en numéraire par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'un montant nominal de 30 494 115,36 euros par l'émission de 9 411 764 actions nouvelles.

Le 31 mai 2016, date du règlement-livraison suite à l'introduction en bourse, le capital s'établit à la somme de 146 583 736,56 euros, divisé en 45 241 894 actions de 3,24 euros de nominal.

Depuis cette date, le capital social de Maisons du Monde n'a pas été modifié.

### 6.3.3 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

En application des dispositions des articles L.225-129-1 et L.225-129-2 du code de commerce, nous vous indiquons ci-dessous les délégations de compétence et de pouvoirs en cours de validité accordées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital, ainsi que leur utilisation au cours des exercices 2016 et 2017.

Nature de la délégation et/ou de l'autorisation consentie au Conseil d'administration	Montant maximum autorisé	Durée de l'autorisation	Échéance	Utilisation 2016	Utilisation 2017
<b>AUGMENTATION DE CAPITAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU TOUTES AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL</b>					
Augmentation de capital social par émission d'actions par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit du public (AGM 29/04/16 - 24 <sup>e</sup> Résolution)	47 millions	12 mois	29/04/2017	26/05/2016	
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit du public (AGM 29/04/16) - 28 <sup>e</sup> Résolution)	36 millions	26 mois	29/06/2018		
Augmentation de capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société et/ou valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance avec maintien du droit préférentiel de souscription au profit du public (AGM 29/04/16 - 29 <sup>e</sup> Résolution)	72 millions	26 mois	29/06/2018		
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM 29/04/16 - 30 <sup>e</sup> Résolution)	36 millions	26 mois	29/06/2018		27/11/2017
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors offre publique d'échange (AGM 29/04/16 - 32 <sup>e</sup> Résolution)	10 % du capital social	26 mois	29/06/2018		
Augmentation de capital social par incorporations de réserves, bénéfices, primes ou autres (AGM 29/04/16 - 33 <sup>e</sup> Résolution)	36 millions	26 mois	29/06/2018		
<b>PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS</b>					
Programme de rachat d'actions propres (AGM 29/04/16 - 13 <sup>e</sup> Résolution)	10 % du montant du capital social et prix d'achat maximum fixé à 34 euros par action soit 154 millions maximum	18 mois	29/10/2017	15 252 actions autodétenues au 31/12/2016 dans le cadre du contrat de liquidité	
Programme de rachat d'actions propres (AGM 19/05/17 - 9 <sup>e</sup> Résolution)	10% du montant du capital social et prix d'achat maximum fixé à 50 euros par actions soit 226.2 millions maximum	18 mois	19/11/2018		12 100 actions autodétenues au 31/12/2017 dans le cadre du contrat de liquidité
Réduction de capital social par annulation des actions autodétenues (AGM 19/05/2017 - 12 <sup>e</sup> Résolution)	10 % du capital social maximum par période de 24 mois		19/11/2018		
<b>OPÉRATIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS ET DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX</b>					
Attribution d'actions gratuites (AGA) existantes ou à émettre au profit de salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées (AGM 29/04/16 - 38 <sup>e</sup> Résolution)	10% du capital social	18 mois	29/10/2017	25/10/2016 et 16/12/2016	
Attribution d'actions gratuites (AGA) existantes ou à émettre au profit de salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées (AGM 19/05/2017 - 13 <sup>e</sup> Résolution)	2 % du capital social	38 mois	17/07/2020		19/05/2017

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Conseil d'administration usant des délégations de compétence qui lui ont été accordées par l'Assemblée générale, a :

- procédé à l'attribution de 54 350 actions gratuites de la Société au profit de salariés du Groupe et du mandataire social, (Séance du Conseil d'administration du 19 mai 2017) ;
- procédé à l'émission d'obligations convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes (Océanes) à échéance 2023 pour un montant nominal

d'approximativement 200 millions (Séance du Conseil d'administration du 27 novembre 2017) ;

- procédé dans le cadre de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions propres de la Société, au rachat de 14 411 actions propres afin de couvrir un plan d'attribution gratuite d'actions à des salariés du groupe, ainsi qu'à la mise en œuvre du contrat de liquidité (12 100 actions autodétenues à la clôture) ;

### 6.3.4 RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux dispositions de l'article L.225-129-5 du code de commerce, le Conseil d'administration a établi le rapport complémentaire ci-dessous dans le cadre de l'usage d'une délégation accordée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016.

Ledit rapport complémentaire a été tenu à la disposition des actionnaires dans le délai de 15 jours suivant la réunion du Conseil d'administration du 27 novembre 2017, conjointement au rapport des Commissaires aux comptes.

#### RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR L'ÉMISSION D'OBLIGATIONS CONVERTIBLES EN ACTIONS NOUVELLES ET/OU ÉCHANGEABLES EN ACTIONS EXISTANTES DÉCIDIÉE LE 29 NOVEMBRE 2017

Mesdames, Messieurs,

Nous avons l'honneur de vous informer qu'il a été fait usage par le conseil d'administration de la Société (le « Conseil d'Administration ») de la délégation de compétence conférée par la trentième résolution de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société en date du 29 avril 2016, afin que la Société procède à l'émission d'obligations convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes de la Société (les « OCEANE »), sans droit préférentiel de souscription et par voie d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (l'« Émission »).

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129-5 et R. 225-116 du code de commerce, nous avons rédigé un rapport complémentaire afin de vous rendre compte des modalités de mise en œuvre de l'Émission.

#### **Délégation de compétence conférée au Conseil d'Administration par la trentième résolution de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société en date du 29 avril 2016**

Nous vous rappelons qu'en vertu de la trentième résolution adoptée par les actionnaires de la Société réunis en assemblée générale mixte le 29 avril 2016, l'assemblée générale a :

- délégué au Conseil d'Administration sa compétence pour décider de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des porteurs d'actions, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par l'émission, tant en France qu'à l'étranger,

dans le cadre d'offres visées à l'article L. 411-2 II du code monétaire et financier, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société présentant les mêmes caractéristiques que celles décrites dans la 24ème résolution, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit pour partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ou, dans les mêmes conditions, pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital existant de la Société ;

- fixé à 26 mois à compter de l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 29 avril 2016, la durée de validité de la présente délégation ;
- décidé que :
  - le montant total nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 36.000.000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé qu'il s'impute sur le plafond nominal d'augmentation de capital prévu à la 36ème résolution ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds éventuellement prévus par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ; étant précisé qu'il est fixé compte non tenu de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;
  - le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 200.000.000 euros ou la contre-valeur de ce montant en monnaie étrangère, étant précisé que ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- décidé de supprimer le droit préférentiel de souscription des porteurs d'actions aux actions ou valeurs mobilières donnant accès à des actions émises en vertu de la présente résolution et de proposer ces titres dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier dans les

conditions et limites légales maximum prévues par les lois et règlements, étant entendu que le Conseil d'Administration pourra instituer au profit des porteurs d'actions un droit de priorité, irréductible et, le cas échéant, réductible, sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et dans les conditions qu'il fixera conformément aux dispositions légales et réglementaires et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre d'actions possédées par chaque porteur d'actions, ce droit de priorité ne pouvant donner lieu à la création de droits négociables ;

- décidé que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins les trois-quarts de l'augmentation décidée ;
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- pris acte que la présente résolution emporte renonciation des porteurs d'actions à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- pris acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136-1 du code de commerce :
  - sous réserve de ce qui est prévu à la trente-et-unième résolution de ladite assemblée générale, le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris S.A. précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital diminuée d'une décote maximale de 5%), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
  - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
- donné, notamment et sans que cette énumération soit limitative, tous pouvoirs au Conseil d'Administration, pour :
  - décider l'augmentation de capital et/ou déterminer les valeurs mobilières à émettre ;
  - déterminer la forme, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer et fixer les conditions d'émission, notamment les dates, délais et modalités d'émission ;
- fixer les prix d'émission, les montants à émettre et la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre ;
- déterminer le mode de libération des actions et/ou des valeurs mobilières ;
- fixer, le cas échéant, les modalités selon lesquelles la Société aura la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse ou hors bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les actions ou les valeurs mobilières donnant accès à des actions, émises ou à émettre ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et prendre, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions (y compris par voie d'ajustements en numéraire) et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;
- faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ou des valeurs mobilières à émettre ;
- de manière générale, prendre toutes mesures, conclure tous accords et effectuer toutes formalités pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater les réalisations des augmentations de capital qui en résulteront et modifier corrélativement les statuts ; et
- en cas d'émission de titres de créance, décider, notamment, de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables.

### **Décisions du Conseil d'Administration en date du 27 novembre 2017**

Le Conseil d'Administration réuni le 27 novembre 2017 a décidé, en vertu de la délégation de compétence conférée par la trentième résolution adoptée par les actionnaires de la Société réunis en assemblée générale mixte le 29 avril 2016 :

- de procéder (i) à l'émission, sans droit préférentiel de souscription ni délai de priorité et exclusivement par voie d'offre visée à l'article L. 411-2-II du code monétaire et financier, des OCEANE, d'un montant nominal maximal de 200 millions d'euros et (ii) à l'augmentation de capital social consécutive à la conversion éventuelle des OCEANE en actions ordinaires nouvelles de la Société, dans la limite d'un montant nominal maximal de 36 millions d'euros, montant auquel il conviendrait, le cas échéant, d'ajouter le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions législatives, réglementaires ou contractuelles ;
- de conférer en conséquence au Directeur Général tous les pouvoirs nécessaires à l'effet de réaliser ladite Émission, selon les conditions et les limites fixées par le term sheet et la trentième résolution de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2016 et la présente décision du Conseil d'Administration, et notamment :
  - d'arrêter les modalités préliminaires et définitives de l'Émission, en particulier le calendrier et les modalités de l'offre, le prix d'émission, le nombre et le montant nominal des OCEANE à émettre ainsi que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en cas d'exercice de l'option de conversion ou d'échange des OCEANE, en fonction de la répartition entre actions existantes et nouvelles qu'il décidera, l'intérêt annuel et le taux de rendement annuel actuariel brut, et la durée de l'emprunt et son mode d'amortissement, dans les conditions et limites susvisées ;
  - de fixer dans les conditions et limites susvisées la prime de conversion et la date de jouissance, même rétroactive, des actions à émettre ;
  - de déterminer à son entière discrétion, en cas d'exercice de l'option de conversion ou d'échange par tout porteur d'OCEANE, s'il y a lieu d'émettre des actions nouvelles ou de remettre des actions existantes détenues par la Société, procéder à l'acquisition des actions de la Société dans les limites fixées par les résolutions applicables de l'assemblée générale des actionnaires, et ce conformément à la loi et aux règlements, et déterminer à son entière discrétion la provenance des actions existantes à remettre ;
  - de fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs des OCEANE ;
  - de fixer l'ensemble des autres caractéristiques des OCEANE ;
  - de procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, des frais d'émission ;

- de finaliser les termes du rapport prévu aux articles L. 225-129-5 et R. 225-116 du code de commerce ;
- de prendre toute décision en vue de l'admission et la cotation sur le marché Euronext Access d'Euronext Paris des OCEANE émises ainsi que des actions nouvelles de la Société à émettre en cas de conversion des OCEANE ; et
- de donner tous pouvoirs à son Directeur Général, pour une période de deux mois, avec faculté de subdéléguer dans les conditions légales et réglementaires applicables, afin de signer, au nom et pour le compte de la Société, tout acte, convention, accord ou document nécessaire ou utile à la réalisation définitive de l'Émission susvisée (en ce compris la conclusion avec le syndicat bancaire du contrat de garantie relatif à ladite émission, ainsi que la conclusion d'un contrat de service financier relatif aux OCEANE), établir et signer tous documents d'information y relatifs, procéder à toutes les formalités et dépôts nécessaires, notamment auprès des autorités boursières, et plus généralement prendre toutes mesures utiles, faire toutes démarches et remplir toutes formalités nécessaires pour parvenir à la réalisation définitive de l'Émission susvisée.

### **Décisions du Directeur Général en date du 29 novembre 2017 (modalités préliminaires)**

Le directeur général de la Société, Monsieur Gilles Petit (le « Directeur Général »), en vertu de la délégation de pouvoir qui lui a été conférée par le Conseil d'Administration réuni le 27 novembre 2017, a notamment :

- décidé le lancement de l'émission, sans droit préférentiel de souscription ni délai de priorité et exclusivement par voie d'offre visée à l'article L. 411-2-II du code monétaire et financier, des OCEANE, pour un montant nominal maximal de 200 millions d'euros ;
- décidé d'arrêter les modalités préliminaires de l'Émission telles que reflétées dans le launch term sheet ;
- décidé de fixer l'ensemble des autres caractéristiques préliminaires des OCEANE telles que reflétées dans les termes et conditions des OCEANE ; et
- décidé d'autoriser la diffusion du communiqué de presse de lancement de l'Émission.

### **Décisions du Directeur Général en date du 29 novembre 2017 (modalités définitives)**

Le Directeur Général, en vertu de la délégation de pouvoir qui lui a été conférée par le Conseil d'Administration réuni le 27 novembre 2017, a notamment :

- décidé d'arrêter les modalités définitives de l'Émission telles que reflétées dans le pricing term sheet ;
- décidé de fixer l'ensemble des autres caractéristiques définitives des OCEANE telles que reflétées dans les termes et conditions ;
- décidé d'autoriser la diffusion du communiqué de presse de pricing ;
- approuvé les termes définitifs du contrat de garantie ;
- décidé de signer le contrat de garantie, au nom et pour le compte de la Société ;



- décidé la réalisation définitive de l'Émission devant intervenir en date du 6 décembre 2018, sous réserve de la levée ou de la renonciation aux conditions suspensives figurant dans le contrat de garantie ;
- décidé de procéder à une augmentation de capital social consécutive à la conversion éventuelle des OCEANE en actions ordinaires nouvelles de la Société, d'un montant nominal maximal de 36 millions d'euros, montant auquel il conviendrait, le cas échéant, d'ajouter le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions législatives, réglementaires ou contractuelles ; et
- décidé de procéder à l'admission et la cotation sur le marché Euronext Access™ d'Euronext Paris des OCEANE émises ainsi que des actions nouvelles de la Société à émettre en cas de conversion des OCEANE.

**Modalités de détermination du prix d'émission et justification**

Le prix d'émission des OCEANE et les bases de conversion ont été déterminés en tenant compte de tous les paramètres en cause, tels que, notamment, la tendance des marchés boursiers en général et de celui de l'action Maisons du Monde en particulier, l'écart de taux d'intérêt par rapport au marché des obligations de référence, les différentes options dont bénéficient la Société (remboursement anticipé, possibilité de remettre des actions existantes), les conditions financières observées sur le marché Euronext Paris pour des titres comparables.

La valeur nominale des OCEANE, fixée à 48,78 euros, fait apparaître une prime d'émission de 42,5% par rapport au cours de référence des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris retenu pour la présente émission (moyenne pondérée par les volumes du cours de l'action Maisons du Monde sur le marché réglementé d'Euronext Paris depuis l'ouverture de la séance de bourse le 29 novembre 2017 jusqu'au moment de la fixation des modalités définitives de l'Émission le même jour).

**Description de l'incidence de l'Émission et de la conversion en actions nouvelles ou de l'échange en actions existantes de la totalité des OCEANE**

- Incidence de l'Émission sur la situation des titulaires de titres de capital
  - Incidence de l'Émission sur la quote-part des capitaux propres

L'incidence de l'émission des OCEANE et de la conversion en actions nouvelles ou de l'échange en actions existantes de la totalité des OCEANE sur la quote-part des capitaux propres consolidés part du

Groupe par action serait la suivante :

Calculs effectués sur la base des capitaux propres consolidés part du Groupe au 30 juin 2017 tels qu'ils ressortent des comptes consolidés au 30 juin 2017 et du nombre d'actions composant le capital social de la Société à cette date après déduction des actions auto-détenues et des actions d'autocontrôle.

<b>Quote-part des capitaux propres par action (en euros)</b>	
Avant émission des OCEANE	10,29
Après émission et conversion en actions nouvelles des 4.100.041 OCEANE	13,49

- Incidence de l'Émission sur la situation de l'actionnaire
 

L'incidence de l'émission des OCEANE et de la conversion en actions nouvelles de la totalité des OCEANE sur la participation dans le capital d'un actionnaire détenant 1 % du capital social de la Société préalablement à l'émission des OCEANE et n'y ayant pas souscrit serait la suivante :

Calculs effectués sur la base du nombre d'actions composant le capital social de la Société au 30 novembre 2017.

<b>Participation de l'actionnaire (en %)</b>	
Avant émission des OCEANE	1%
Après émission et conversion en actions nouvelles des 4.100.041 OCEANE	0,92%

- Incidence de l'Émission sur la valeur boursière de l'action Maisons du Monde

L'incidence théorique sur la valeur boursière de l'action Maisons du Monde, soit environ 35,33525 euros (moyenne arithmétique des cours d'ouverture de l'action Maisons du Monde au cours des 20 séances de bourse précédant le 29 novembre 2017), de l'émission des OCEANE et de la conversion en actions nouvelles de la totalité des OCEANE (en l'absence de cas d'ajustement) serait la suivante :

	<b>Valeur boursière de l'action Maisons du Monde (en euros)</b>
Avant émission des OCEANE	35,33525
Après émission et conversion en actions nouvelles des 4.100.041 OCEANE	36,45293

Les commissaires aux comptes de la Société ont vérifié la conformité de l'émission des OCEANE au regard de la délégation de compétence conférée par la trentième résolution de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société en date du 29 avril 2016, qu'ils certifient dans leur rapport complémentaire établi en application et selon les modalités de l'article R. 225-116 du code de commerce.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, le présent rapport complémentaire ainsi que celui des commissaires aux comptes sont tenus à la disposition des actionnaires au siège social de la Société et seront portés directement à la connaissance des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale des actionnaires de la Société.

Le Conseil d'Administration

## Rapport complémentaire des Commissaires aux comptes sur l'émission d'obligations convertibles en actions nouvelles et/ou échangeables en actions existantes (OCEANes) avec suppression du droit préférentiel de souscription

Réunion du Conseil d'Administration du 27 novembre 2017

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en application des dispositions de l'article R. 225-116 du code de commerce, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport du 28 avril 2016 sur l'émission d'obligations convertibles en Actions nouvelles et/ou échangeables en Actions existantes (OCEANes) avec suppression du droit préférentiel de souscription, autorisée par votre assemblée générale extraordinaire du 29 avril 2016 au titre de la 30<sup>e</sup> résolution.

Cette assemblée avait délégué à votre Conseil d'administration la compétence pour décider d'une telle opération dans un délai de 26 mois et pour un montant maximum de 200 millions euros, le montant de l'augmentation de capital consécutive à la conversion éventuelle des OCEANes en actions ordinaires ne pouvant dépasser 36 millions d'euros de nominal. Faisant usage de cette délégation, votre Conseil d'administration a décidé dans sa séance du 27 novembre 2017 de procéder à une émission d'OCEANes, d'une valeur nominale de 48,78 euros.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport complémentaire conformément aux articles R. 225-115 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées d'une situation financière intermédiaire, sur l'émission et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 notamment consisté à vérifier :

- la sincérité des informations chiffrées tirées des situations financières intermédiaires établies sous la responsabilité du Conseil d'administration au 30 juin 2017, selon les mêmes méthodes et suivant la même présentation que les derniers comptes annuels, et consolidés. Ces situations financières intermédiaires ont fait l'objet de notre part de travaux consistant à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers, à vérifier qu'elles ont été établies selon les mêmes principes comptables et les mêmes méthodes d'évaluation et de présentation que ceux retenus pour l'élaboration des derniers comptes annuels et consolidés et à mettre en œuvre des procédures analytiques ;
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'assemblée générale ;
- les informations données dans le rapport complémentaire du Conseil d'administration sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission des titres de capital et son montant définitif.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité des informations chiffrées tirées de ces situations financières intermédiaires et données dans le rapport complémentaire du Conseil d'administration ;
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par votre assemblée générale extraordinaire du 29 avril 2016 et des indications fournies aux actionnaires ;
- le choix des éléments de calcul du prix d'émission des titres de capital et son montant définitif ;
- la présentation de l'incidence de l'émission sur la situation des titulaires de titres de capital appréciée par rapport aux capitaux propres et sur la valeur boursière de l'action ;
- la suppression du droit préférentiel de souscription sur laquelle vous vous êtes précédemment prononcés.

Les Commissaires aux comptes

Nantes, le 8 décembre 2017

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

Gwénaél CHÉDALEUX  
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 8 décembre 2017

Deloitte & Associés

Jean Paul SEGURET  
Associé

## 6.3.5 INFORMATIONS RELATIVES AUX OPÉRATIONS SUR TITRES

### Bilan du programme de rachat d'actions propres

Conformément aux articles L.225-209 et suivants du code de commerce, les Assemblées générales des actionnaires du 29 avril 2016 et du 19 mai 2017 ont autorisé le Conseil d'administration à opérer, sauf en période d'offre publique, sur les titres de la Société.

Les achats devaient être opérés avec un prix maximum par action de 34 euros (programme autorisé en 2016) et de 50 euros (programme autorisé en 2017), sans que le nombre d'actions à acquérir puisse dépasser 10% du capital social.

Au cours de l'exercice 2017, la Société a fait usage de ces autorisations de la manière suivante :

- la Société a procédé à l'achat de 14 411 actions dans le cadre de la couverture d'un plan d'attribution gratuite d'actions ;
- aucun titre n'a été cédé ;
- aucun titre n'a été annulé.

Le 31 octobre 2017, la Société a mis fin au contrat de liquidité avec la Société Natixis et a confié à Exane BNP Paribas la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires, conforme à la Charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (« AMAFI ») du 21 mars 2011, approuvée par l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») par décision du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce nouveau contrat, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité :

- 4 808 actions Maisons du Monde ;
- 2 821 382,80 euros.

Pour la période du 1er janvier au 31 octobre 2017, Natixis a acheté 288 495 actions de la Société au cours moyen de 31,90 euros pour un montant total de 9 203 701 euros, et a vendu 298 939 actions au cours moyen de 31,82 euros pour un montant total de 9 512 565 euros.

Pour la période du 1er novembre au 31 décembre 2017, Exane BNP Paribas a acheté 91 254 actions de la Société au cours moyen de 35,03 euros pour un montant total de 3 196 628 euros, et a vendu 83 962 actions au cours moyen de 35,13 euros pour un montant total de 2 949 585 euros.

Au 31 décembre 2017, la Société auto-détenait 12 100 actions, soit 0,03% du capital social, pour une valeur de marché de 456 775 euros sur la base d'un cours de clôture de 37,75 euros.

Les actions détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions étaient affectées aux objectifs suivants :

- annulation d'actions propres : 0 titre ;
- conservation pour la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe : 0 titre ;
- remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société : 0 titre ;
- couverture de plans d'options d'achat d'actions, ou de plans d'attribution gratuite d'actions : 0 titre ;
- couverture d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise : 0 titre ;
- animation de liquidité du titre de la Société : 12 100 titres.

### Descriptif du programme de rachat d'actions en application des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers

En application des dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF, le présent point constitue le descriptif du programme de rachat d'actions propres, qui sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

### Objectifs du programme de rachat

Dans le cadre du programme de rachat d'actions, les achats seront effectués en vue de :

- leur annulation ; ou
- leur conservation pour la remise ultérieure d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, conformément aux pratiques de marché reconnues par la réglementation applicable et dans la limite de 5% du nombre d'actions composant le capital social de la Société ; ou
- leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ; ou
- de la mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions, de plans d'attribution gratuite d'actions ou d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise réalisées dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail par cession des actions acquises préalablement par la Société ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ou d'allocations d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ; ou
- plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF ;

Les actions pourraient, en tout ou partie, selon le cas, être acquises, cédées, échangées ou transférées, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur ou qui viendrait à l'être, sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou via un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais) ; ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option) à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur ;

### Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat

En application de la loi, la part maximale que Maisons du Monde sera susceptible de détenir dans le cadre du présent programme, autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018 sera de 4 524 189 actions de la Société, correspondant à 10% du capital social.

Le prix maximal d'achat autorisé serait fixé à 55 euros par action. Le montant cumulé des acquisitions net de frais ne pourra excéder la somme de 248,8 millions d'euros.

### Durée du programme de rachat

La durée du programme est de 18 mois à compter de l'approbation de l'Assemblée générale du 18 mai 2018, soit jusqu'au 18 novembre 2019, elle se substitue à celle accordée par la onzième résolution de l'Assemblée Générale du 19 mai 2017.

## 6.4 Actionnariat

### 6.4.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2017, le capital s'établit à la somme de 146 583 736,56 euros réparti en 45 241 894 actions.

À cette date, la structure du capital social était la suivante :

Actionnaires	Actions de capital	% du capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables <sup>(1)</sup>	% droits de vote exerçables
FMR LLC & Fidelity Canada Investors LLC <sup>(2)</sup>	4 499 989	9,95 %	4 499 989	9,95 %	4 499 989	9,95 %
Sycomore Asset Management <sup>(3)</sup>	2 468 050	5,46 %	2 468 050	5,46 %	2 468 050	5,46 %
Autodétention <sup>(4)</sup>	12 100	0,03 %	12 100	0,03 %	-	-
Public	38 261 755	84,57 %	38 261 755	84,57 %	38 261 755	84,59 %
<b>TOTAL</b>	<b>45 241 894</b>	<b>100 %</b>	<b>45 241 894</b>	<b>100 %</b>	<b>45 229 794</b>	<b>100 %</b>

(1) Droits de vote exerçables tenant compte des actions autodétenues au 31 décembre 2017 ;

(2) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de FMR LLC et Fidelity Canada Investors LLC du 27 octobre 2016 ;

(3) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de Sycomore Asset Management du 27 octobre 2016 ;

(4) L'autodétention inclut le contrat de liquidité qui s'élevait à 12 100 titres au 31 décembre 2017.

La société BlackRock Inc, agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse le 22 février 2018 le seuil légal des 5 % du capital et des droits de vote de Maisons du Monde suite à une acquisition d'actions sur le marché, et détenir à cette date 2 265 120 actions, soit 5,01 % du capital et des droits de vote du Groupe.

À la connaissance de la Société, FMR LLC, Sycomore Asset Management et BackRock Inc sont les seuls actionnaires détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital et des droits de vote.

### 6.4.2 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

La Société est contrôlée conformément à la description du tableau figurant à la section 6.4.1 du présent Document de référence.

Aussi, la prévention d'un éventuel exercice abusif du contrôle par un actionnaire est assurée par les réunions régulières du Conseil d'administration et la présence de cinq administrateurs indépendants, par ailleurs majoritaires dans les comités (Comité d'audit et Comité des nominations et des rémunérations).

### 6.4.3 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

#### Dispositions statutaires

Conformément à l'article 14 des Statuts, outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote doit, avant la clôture du quatrième jour de négociation suivant le franchissement de ce seuil de participation, en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai de quatre (4) jours et selon les mêmes modalités.



**Évolution de l'actionnariat de Maisons du Monde**

Au cours de l'exercice 2017, Maisons du Monde a reçu les déclarations de franchissement de seuil légal au titre de l'article L. 233-7 du Code de commerce et les déclarations de seuil statutaire suivantes :

<b>Actionnaire</b>	<b>Date du franchissement</b>	<b>Nature du franchissement</b>	<b>Seuil(s) franchi(s)</b>	<b>Actions de capital</b>	<b>% du capital et des droits de vote</b>
La Financière de l'Echiquier	03/01/2017	Statutaire à la hausse	1 %	462 086	1,02 %
Fonds de Réserve pour les Retraites	12/01/2017	Statutaire à la hausse	1 %	502 572	1,11 %
Alken Luxembourg	14/03/2017	Statutaire à la hausse	1 %	524 368	1,16 %
GLG Partners	14/03/2017	Statutaire à la hausse	1 %	802 307	1,77 %
Magnolia (BC) Holdco	16/03/2017	Légal à la baisse	30 %-25 %-20 %	7132 703	15,77 %
La Banque Postale	16/03/2017	Statutaire à la hausse	1 %	609 249	1,35 %
GLG Partners	10/04/2017	Statutaire à la baisse	1 %	342 114	0,76 %
Franklin Resources Inc	13/04/2017	Statutaire à la hausse	1 %	565 817	1,25 %
BMO Global Asset Management	14/04/2017	Statutaire à la hausse	1 %	533 437	1,18 %
Legal & General Investment Management	05/05/2017	Statutaire à la baisse	1 %	418 868	0,92 %
Franklin Resources Inc	09/05/2017	Statutaire à la hausse	2 %	980 814	2,17 %
GLG Partners	17/05/2017	Statutaire à la hausse	1 %	467 438	1,03 %
Legal & General Investment Management	17/05/2017	Statutaire à la hausse	1 %	459 015	1,02 %
Magnolia (BC) Holdco	19/05/2017	Légal à la baisse	15 %-10 %-5 %	0	0,00 %
GLG Partners	23/05/2017	Statutaire à la baisse	1 %	359 503	0,79 %
BMO Global Asset Management	23/05/2017	Statutaire à la baisse	1 %	105 127	0,23 %
American Century Investment Management	02/06/2017	Statutaire à la hausse	1 %	460 087	1,02 %
Amundi Asset Management	14/06/2017	Statutaire à la hausse	2 %	905 645	2,00 %
Tocqueville Finance	23/06/2017	Statutaire à la baisse	1 %	440 000	0,97 %
Amundi Asset Management	05/07/2017	Statutaire à la baisse	2 %	903 002	1,99 %
Franklin Resources Inc	25/08/2017	Statutaire à la baisse	2 %	830 151	1,83 %
Amundi Asset Management	31/08/2017	Statutaire à la hausse	2 %	906 567	2,00 %
Wellington Management Group	10/10/2017	Statutaire à la hausse	1 %	877 747	1,94 %
UBS Investment Bank	16/10/2017	Statutaire à la hausse	1 %	454 435	1,00 %
UBS Investment Bank	19/10/2017	Statutaire à la baisse	1 %	-	-
UBS Investment Bank	27/10/2017	Statutaire à la hausse	1 %	454 924	1,01 %
UBS Investment Bank	30/10/2017	Statutaire à la baisse	1 %	-	-
La Banque Postale	25/11/2017	Statutaire à la baisse	1 %	421 530	0,93 %
Amundi Asset Management	13/12/2017	Statutaire à la hausse	3 %	1401 566	3,09 %

Depuis le 1er janvier 2018, Maisons du Monde a reçu les déclarations de franchissement de seuil légal et statutaire suivantes :

<b>Actionnaire</b>	<b>Date du franchissement</b>	<b>Nature du franchissement</b>	<b>Seuil(s) franchi(s)</b>	<b>Actions de capital</b>	<b>% du capital et des droits de vote</b>
American Century Investment Management	03/01/2018	Statutaire à la baisse	1 %	418 737	0,92 %
Alken Luxembourg	15/01/2018	Statutaire à la baisse	1 %	0	0,00 %
AFFM	15/01/2018	Statutaire à la hausse	1 %	702 825	1,55 %
BNP Paribas Asset Management	23/01/2018	Statutaire à la hausse	1 %	623 034	1,38 %
BNP Paribas Asset Management	31/01/2018	Statutaire à la baisse	1 %	210 238	0,46 %
BlackRock Inc	12/02/2018	Légal à la hausse	5 %	2 272 438	5,02 %
BlackRock Inc	14/02/2018	Légal à la baisse	5 %	2 231 100	4,93 %
Axa Investment Managers	21/02/2018	Statutaire à la baisse	1 %	447 304	0,99 %
BlackRock Inc	22/02/2018	Légal à la hausse	5 %	2 265 120	5,01 %
Axa Investment Managers	07/03/2018	Statutaire à la hausse	1 %	480 000	1,06 %

## 6.4.4 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, nous vous indiquons que la proportion du capital que représentent les actions détenues par les salariés au 31 décembre 2017 est inférieure à 3 % ; la Société n'ayant pas mis en place de fonds communs de placement au bénéfice des salariés du Groupe. Nous vous précisons que la dernière Assemblée générale extraordinaire appelée à statuer sur une augmentation de capital réservée aux salariés s'est tenue le 29 avril 2016.

Le Conseil d'administration, usant des autorisations conférées par l'Assemblée générale le 29 avril 2016 et le 19 mai 2017, a procédé à l'attribution gratuite d'actions au profit de certains salariés de Maisons du Monde en vue de les associer directement à l'avenir du Groupe et à ses performances à travers l'évolution du cours de bourse.

Les informations relatives aux attributions gratuites d'actions figurent au chapitre 3 du présent Document de référence.

## 6.4.5 OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES DIRIGEANTS ET PERSONNES ASSIMILÉES

En application des dispositions des articles 223-22-A et suivants du Règlement général de l'AMF, le tableau ci-dessous présente les opérations réalisées par les dirigeants et personnes assimilées ayant fait l'objet d'une déclaration auprès de l'AMF.

Date de l'opération	Déclarant	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
06/04/2017	COMPAGNIE MARCO POLO Personne étroitement liée à Xavier MARIE	Cession	12 757	29,09	371 101,13 €
07/04/2017	COMPAGNIE MARCO POLO Personne étroitement liée à Xavier MARIE	Cession	10 974	29,06	318 904,44 €
10/04/2017	COMPAGNIE MARCO POLO Personne étroitement liée à Xavier MARIE	Cession	30 578	29,15	891 348,70 €
11/04/2017	COMPAGNIE MARCO POLO Personne étroitement liée à Xavier MARIE	Cession	105 872	29,09	3 079 816,48 €
12/04/2017	COMPAGNIE MARCO POLO Personne étroitement liée à Xavier MARIE	Cession	20 103	29,03	583 590,09 €
13/04/2017	COMPAGNIE MARCO POLO Personne étroitement liée à Xavier MARIE	Cession	18 440	29,00	534 760,00 €
31/05/2017	Julie BRISSON Personne étroitement liée à Xavier MARIE	Cession	75 962	33,53	2 547 005,86 €

## 6.4.6 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application des dispositions des articles L. 233-13 et L. 225-37-5 du Code de commerce, la Société porte à la connaissance du public les éléments suivants, susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA :

### Pacte d'actionnaires

À ce jour, Maisons du Monde n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition d'actions Maisons du Monde, ni d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle.

### Participations nominatives significatives

A la connaissance de la Société, il n'existe pas à la date du présent Document de référence de participations nominatives significatives au sein du capital social.

### Mécanismes de contrôle

La Société n'a pas institué de droit de vote double. Il n'existe pas non plus de titre comportant des prérogatives particulières.

## 6.5 Informations boursières

### 6.5.1 PLACE ET INDICES DE COTATION

L'action Maisons du Monde, introduite en Bourse le 27 mai 2016, est cotée sur le compartiment A du marché réglementé Euronext Paris (cotation en continu). Au 31 décembre 2017, l'action Maisons du Monde fait partie, entre autres, des indices SBF 120 et CAC Mid 60.

#### FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION MAISONS DU MONDE

Informations	Caractéristiques
Cotation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Euronext Paris</li> <li>Compartiment A</li> <li>Éligible au SRD <sup>(1)</sup></li> </ul>
Codes	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISIN : FR0013153541</li> <li>Mnémonique : MDM</li> </ul>
Classifications ICB <sup>(2)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industrie : Biens de consommation (3700)</li> <li>Secteur : Ameublement (3726)</li> </ul>
Indices	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBF 120</li> <li>CAC Mid 60</li> <li>CAC Mid &amp; Small</li> <li>CAC Consumer Goods</li> <li>MSCI France Small Cap</li> </ul>

(1) Service de Règlement Différé.

(2) Industry Classification Benchmark.

### 6.5.2 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTIONS

Au 31 décembre 2017, le cours de l'action Maisons du Monde s'élevait à 37,75 euros, en hausse de plus de 50% par rapport au 31 décembre 2016. La capitalisation boursière était de 1 708 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous détaille l'évolution du cours et des volumes de transactions pour l'action Maisons du Monde en 2017 et depuis le début de l'année 2018.

Mois	Cours Plus haut (en euros)	Cours Plus bas (en euros)	Cours Clôture (en euros)	Cours moyen Clôture (en euros)	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en millions d'euros)
Janvier 2017	28,03	25,12	26,13	26,77	886 916	23,81
Février 2017	27,25	25,30	25,80	26,30	722 152	18,89
Mars 2017	29,69	25,76	29,50	27,29	4 547 064	123,43
Avril 2017	32,00	28,30	31,86	29,56	1 893 188	55,67
Mai 2017	34,25	31,23	33,61	32,52	1 922 587	62,51
Juin 2017	35,39	33,51	34,07	34,49	1 379 477	47,38
Juillet 2017	34,34	29,70	31,32	32,41	1 325 566	42,39
Août 2017	35,20	31,03	34,70	33,53	1 736 396	58,20
Septembre 2017	38,50	34,03	37,20	36,60	1 491 407	54,70
Octobre 2017	39,75	36,31	37,15	37,42	1 631 891	61,20
Novembre 2017	37,30	33,76	34,72	35,12	1 742 646	61,13
Décembre 2017	37,90	32,85	37,75	35,57	1 375 718	48,75
Janvier 2018	38,58	34,44	34,60	37,53	1 400 901	52,18
Février 2018	37,40	33,72	34,82	35,75	1 505 119	53,74
Mars 2018	35,08	29,46	29,66	31,37	3 255 997	102,49

## 6.6 Distribution de dividendes

### 6.6.1 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Conformément aux objectifs annoncés lors de l'introduction en bourse de la Société, Maisons du Monde a initié en 2017 une politique de distribution de dividendes d'un montant annuel représentant 30 % à 40 % du résultat net consolidé retraité, intégrant un taux d'imposition normatif de 36 %, de l'exercice précédent, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale

des actionnaires. Cet objectif de distribution ne constitue cependant pas un engagement de la Société. Les montants effectifs des distributions futures dépendront en effet de divers facteurs, notamment les résultats et la situation financière de la Société, ses objectifs stratégiques, ou tout autre élément jugé pertinent par le Conseil d'administration de la Société.

### 6.6.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Maisons du Monde n'a procédé à aucune distribution de dividendes au titre des exercices clos les 31 décembre 2014 et 2015. La Société a procédé au versement d'un dividende en numéraire de 0,31 euros par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, représentant un taux de distribution de 35 %.

Le Conseil d'administration de la Société a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018 le versement d'un dividende en numéraire de 0,44 euros par

action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, représentant un taux de distribution de 35 % du résultat net consolidé retraité (pour plus d'informations, se référer à la section 4.2.5 « Indicateurs financiers non-IFRS » du présent Document de référence).







# Assemblée générale

# 7

<b>7.1</b>	<b>Ordre du jour</b>	<b>256</b>	<b>7.3</b>	<b>Présentation du projet des résolutions</b>	<b>271</b>
7.1.1	Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire annuelle	256	7.3.1	Résolutions de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	272
7.1.2	Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	256	7.3.2	Résolutions de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	275
<b>7.2</b>	<b>Rapports du Conseil d'administration sur le projet des résolutions</b>	<b>258</b>	<b>7.4</b>	<b>Rapports spécial des Commissaires aux comptes sur les engagements et conventions réglementées</b>	<b>288</b>
7.2.1	Rapport du Conseil à l'Assemblée générale ordinaire annuelle	258			
7.2.2	Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire	264			

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 20 mars 2018 a convoqué les actionnaires en Assemblée générale mixte (ordinaire annuelle et extraordinaire), le vendredi 18 mai 2018 à 14 heures, à l'Hôtel Pullman Paris Roissy CDG Airport - 3 bis, Rue de La Haye - 93290 Tremblay-en-France, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

## 7.1 Ordre du jour

### 7.1.1 ORDRE DU JOUR DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE

- Lecture du rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'administration ; lecture du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- Lecture du rapport du Conseil d'administration sur la gestion du Groupe et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017, approbation des charges non déductibles, (1<sup>re</sup> résolution).
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (2<sup>e</sup> résolution).
- Affectation du résultat de l'exercice et distribution d'un dividende (3<sup>e</sup> résolution).
- Lecture du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce.
- Approbation des conventions et engagements réglementés conclus au cours de l'exercice écoulé figurant dans le rapport des commissaires aux comptes (4<sup>e</sup> résolution).
- Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Sir Ian Cheshire, Président du Conseil d'administration (5<sup>e</sup> résolution).
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Sir Ian Cheshire, Président du Conseil d'administration (6<sup>e</sup> résolution).
- Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Gilles Petit, Directeur général (7<sup>e</sup> résolution).
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Gilles Petit, Directeur général (8<sup>e</sup> résolution).
- Fixation du montant annuel des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration (9<sup>e</sup> résolution).
- Renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Sophie Guieysse (10<sup>e</sup> résolution).
- Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Nicolas Woussen (11<sup>e</sup> résolution).
- Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'achat d'actions de la Société (12<sup>e</sup> résolution).

### 7.1.2 ORDRE DU JOUR DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

- Lecture du rapport du Conseil d'administration et des rapports spéciaux des commissaires aux comptes.
- Approbation du mode de désignation de l'administrateur représentant les salariés et modification corrélative des statuts de la Société (13<sup>e</sup> résolution).
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription (14<sup>e</sup> résolution).
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec maintien du droit préférentiel de souscription (15<sup>e</sup> résolution).
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription (16<sup>e</sup> résolution).

- Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de fixer le prix d'émission des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital selon certaines modalités, dans la limite de 10 % du capital par an, dans le cadre d'augmentations du capital social par émission d'actions sans droit préférentiel de souscription (17<sup>e</sup> résolution).
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce (18<sup>e</sup> résolution).
- Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors offre publique d'échange (19<sup>e</sup> résolution).
- Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (20<sup>e</sup> résolution).
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription (21<sup>e</sup> résolution).
- Limite globale des autorisations d'émissions avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription (22<sup>e</sup> résolution).
- Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres (23<sup>e</sup> résolution).
- Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions, sous conditions de performance, au profit des salariés et des mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées (24<sup>e</sup> résolution).
- Questions diverses.
- Pouvoirs pour effectuer les formalités (25<sup>e</sup> résolution).



## 7.2 Rapports du Conseil d'administration sur le projet des résolutions

### 7.2.1 RAPPORT DU CONSEIL À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale ordinaire annuelle afin de vous rendre compte de la situation et de l'activité de notre Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2017 et de soumettre à votre approbation les comptes annuels et consolidés dudit exercice.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons ci-après le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Ce rapport, établi avec le concours de la Direction Financière, du service Contrôle interne et du service juridique de la Société, a été approuvé par le Conseil d'administration en date du 20 mars 2018, après avoir été revu par le Comité d'audit.

Les **informations relatives à la situation de la Société et son activité** au cours de l'exercice écoulé, ainsi que ses **perspectives d'avenir** figurent au Chapitre 4 du présent Document de référence. Les **états financiers** (comptes sociaux et consolidés et leurs annexes) sont détaillés au Chapitre 5. L'ensemble des **éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique** (notamment la structure du capital, les restrictions statutaires, les participations dans le capital et le programme de rachat d'actions propres) sont exposés au Chapitre 6. Enfin, les informations relatives à la **Responsabilité sociale et environnementale** de la Société sont présentées au Chapitre 2.

Le rapport du conseil sur le **Gouvernement d'entreprise**, élaboré conformément aux dispositions de l'ordonnance 2017-1162 du 12 juillet 2017, figure au Chapitre 3 du présent Document de référence.

Les rapports des commissaires aux comptes sont présentés aux Chapitres 3 et 5.

Nous complétons l'ensemble de ces informations financières, sociales, juridiques et environnementales par les éléments exposés ci-dessous.

#### Faits marquants de l'exercice

##### Facilité de crédit renouvelable additionnelle

En date du 1er mars 2017, la Société a souscrit une facilité de crédit renouvelable complémentaire de 75 millions d'euros autorisée par le contrat de facilité de crédit senior du 18 avril 2016. Cette facilité de crédit renouvelable complémentaire a été souscrite à des conditions identiques à celles du contrat de facilités de crédit senior du 18 avril 2016. Les frais d'émission se sont élevés à 0,5 million d'euros.

##### Emprunt obligataire convertible

En date du 6 décembre 2017, la Société a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire convertible et/ou échangeable en actions nouvelles ou existantes (« OCEANE ») à échéance 2023 par placement privé auprès d'investisseurs institutionnels uniquement pour un montant nominal d'environ 200 millions d'euros, représentant 4 100 041 obligations, et qui porte intérêt à 0,125% par an. Les frais d'émission se sont élevés à 2,3 millions d'euros.

##### Remboursement partiel du crédit long terme

En date du 6 décembre 2017, suite à l'émission de l'OCEANE, la société a procédé au remboursement partiel de la ligne de crédit long terme à hauteur de 200 millions d'euros. Ainsi, au 31 décembre 2017, le solde du nominal de la ligne de crédit long terme s'élève à 50 millions d'euros. La quote-part des frais

d'émission non encore amortis, relative au remboursement du crédit long terme, a été comptabilisée en résultat pour 2,5 millions d'euros.

##### Réorganisation du Groupe

Afin de rationaliser l'organisation juridique du Groupe, la Société Abaco S.A.S. a été fusionnée dans Maisons du Monde S.A. au cours de l'exercice. La fusion a été réalisée avec effet rétroactif au 1er janvier 2017 et s'est placée sous le régime fiscal de faveur. Cette opération étant considérée comme une opération entre entreprises sous contrôle commun, les actifs et passifs transférés de ces sociétés ont été comptabilisés à leur valeur comptable moyennant la constatation d'un mali de fusion de 220 millions d'euros. Ce mali technique a été affecté à l'actif sous-jacent référent soit en totalité en immobilisations financières car lié aux titres de participation de l'entité Maisons du Monde France S.A.S.

##### Activité de la Société

Outre les événements significatifs mentionnés dans la partie 2.1 du rapport de gestion, la Société a continué à exercer son activité de holding animatrice au profit de ses filiales au cours de l'exercice.

Le chiffre d'affaires s'élève à 4 619 K€, en baisse de 3.31% par rapport à l'exercice précédent, et correspond à des prestations de services auprès de ses filiales.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 11 796 K€, en forte baisse de 72 % par rapport à l'exercice 2016. Elles se composent essentiellement des « autres achats et charges externes » pour 4 847 K€ et des « charges de personnel » pour 5 653 euros.

Le résultat d'exploitation s'établit à la clôture à un montant de (6 906) K€ en nette amélioration de 81%.

Le résultat financier s'établit à 16 099 K€ contre un résultat financier l'exercice précédent de 27 567 K€.

Le résultat exceptionnel s'élève à 1 989 K€ contre une perte de (603) K€ l'exercice précédent.

L'impôt sur le résultat est un produit d'intégration fiscale qui s'élève à 15 467 K€ contre un montant de 24 366 K€ l'exercice précédent.

Le résultat net ressort à 26 649 K€ contre un bénéfice de 14 052 K€ l'exercice précédent, soit une hausse de 90%.

## Perspectives

La Société va poursuivre son activité de Holding animatrice du Groupe Maisons du Monde.

## Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100-1 I alinéa 5, modifié par l'ordonnance 2017-1162, nous vous rendons compte de l'ensemble des procédures mises en place par la Société afin de prévenir et maîtriser les risques résultant de son activité.

### Objectifs du contrôle interne du Groupe

La gestion des risques concerne les mesures que le Groupe met en œuvre pour identifier, analyser et gérer les risques auxquels il est exposé dans le cours normal de ses activités. Le Groupe considère que la gestion des risques et le contrôle interne sont étroitement liés et qu'ils constituent une priorité.

Les systèmes internes de gestion et de contrôle des risques du Groupe sont basés sur une combinaison de ressources, procédures, comportements et actions appropriés.

Ainsi, sous l'impulsion du Conseil d'administration, du Comité d'audit, du Comité exécutif et du département Contrôle interne, les procédures de gestion des risques et de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe ont pour objet de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations, ainsi que les comportements des personnes,

s'inscrivent dans le cadre des orientations fixées par les organes sociaux et respectant les lois et règlements en vigueur ainsi que les valeurs, normes, procédures et règles internes de l'entreprise ;

- identifier, évaluer et maîtriser les risques susceptibles de produire un impact significatif sur les actifs, les résultats, les activités du Groupe, ou sur sa capacité à mettre en œuvre ses objectifs et sa stratégie, que ces risques soient de nature opérationnelle, commerciale, juridique, financière liés à la conformité aux lois et règlements applicables, ou résultant de risque de fraude ou d'erreur ;
- veiller à la fiabilité de l'information financière et au respect des lois et règlements, notamment dans le domaine de la production des informations comptables et financières.

La gestion des risques et le contrôle interne rencontrent des limites qui résultent de nombreux facteurs notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques, humaines ou de simples erreurs.

### Processus de gestion des risques

Les procédures de contrôle interne font partie de la démarche continue d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques de l'entreprise. La démarche de gestion des risques et de contrôle interne est basée sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'AMF. Ce dispositif couvre les composantes suivantes : environnement de contrôle (intégrité, éthique, compétences, etc.), évaluation des risques (identification, analyse et gestion des risques), activités de contrôle (normes et procédures), information et communication (recueil et échange d'informations) et pilotage (suivi et modifications éventuelles des processus).

Au cours de l'exercice 2017, le processus d'identification et de gestion des risques a permis de classer les risques au moyen d'une cartographie les hiérarchisant en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact estimé pour le Groupe.

L'examen des risques majeurs au niveau de la maison-mère et du réseau de magasins est mené par le Contrôle interne Groupe en collaboration avec les différentes directions du Groupe afin d'élaborer un travail d'identification et d'évaluation des risques majeurs comportant pour chacun :

- l'évaluation du risque inhérent et résiduel ;
- les principales causes et conséquences du risque ;
- le traitement du risque visant à améliorer le dispositif de contrôle interne (quatre traitements sont possibles : conservation, réduction, externalisation, abandon) ;
- la formalisation de plans d'action visant à réduire le niveau de risque résiduel.

Ceci afin de définir des plans d'action, adaptés à l'activité du Groupe et conçus pour améliorer ses systèmes grâce à une efficacité renforcée et une couverture plus large.



### Gestion des risques et contrôle interne propres à l'information financière et comptable

En complément de la démarche de gestion des risques décrite ci-avant, qui s'applique à toutes les autres directions du Groupe, la Direction financière a la responsabilité de la définition et de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne spécifique à l'élaboration et à la publication de l'information comptable et financière.

Le contrôle interne comptable et financier vise notamment à s'assurer de :

- la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles applicables ;
- la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne à des fins de pilotage ou de contrôle dans la mesure où elles concourent à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée ;
- la fiabilité des comptes publiés et des autres informations communiquées au marché ;
- la préservation des actifs ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières, dans la mesure du possible.

Le périmètre du contrôle interne comptable et financier, décrit ci-après, comprend la Société mère et les sociétés intégrées dans ses comptes consolidés.

### Organisation et responsabilité dans la production de l'information comptable et financière

Les comptes des filiales du Groupe sont établis sous le contrôle de la Direction financière du Groupe.

Les résultats consolidés semestriels et annuels sont établis par la Direction de la Comptabilité et validés par la Direction financière.

L'élaboration des états financiers consolidés du Groupe est un processus assuré par la Direction de la Comptabilité (en charge également des normes comptables), à partir des comptes « retraités » des sociétés du Groupe, établis conformément aux normes et interprétations du référentiel comptable IFRS, telles qu'adoptées par l'Union européenne. De par son organisation comptable et financière centralisée, le Groupe s'est doté des moyens pour assurer une information comptable et financière conforme à la législation et aux normes en vigueur, en vue de donner aux actionnaires et aux tiers, les moyens d'apprécier les

évolutions des performances et de la valeur patrimoniale de l'entreprise.

La Direction de la Comptabilité établit les comptes consolidés du Groupe, qui répondent aux besoins de gestion interne et de publication externe pour les clôtures semestrielle et annuelle. Elle établit également les comptes sociaux des filiales. Elle prend en compte les travaux des commissaires aux comptes, qui, dans le cadre de leur mission, présentent à la Direction Financière et au Comité d'audit des points de recommandations sur le contrôle interne.

Les dispositifs de contrôle des actifs sont basés sur des inventaires annuels des stocks détenus par le Groupe (magasins et entrepôts). Ces inventaires sont réalisés selon des procédures strictes en termes de séparation des tâches et de contrôle des comptages, qui en garantissent la fiabilité. La Direction du Groupe s'assure que le suivi et la protection des actifs sont correctement réalisés. La séparation des tâches, l'utilisation d'outils communs, la centralisation des traitements des flux financiers permettent de limiter les risques d'erreurs ou de fraudes.

Les orientations de placement et de financement, ainsi que l'évaluation des risques de contreparties auxquelles le Groupe est exposé du fait de ses opérations sur les marchés financiers, sont validées par la Direction financière.

Le Directeur des Relations investisseurs, rattaché hiérarchiquement à la Direction financière, est responsable de la communication auprès des investisseurs et actionnaires institutionnels et de l'Autorité des marchés financiers. La Direction financière coordonne la réalisation du Document de référence annuel et s'assure du respect du planning d'élaboration et de diffusion de la communication financière.

La Direction du Contrôle de Gestion est responsable quant à elle de l'élaboration et de la présentation des données financières de synthèse en termes d'analyses de résultats ou de prévisions.

L'action du contrôle interne s'inscrit dans une volonté permanente de mise à jour des procédures internes de gestion afin d'accompagner l'évolution des organisations. Il veille à l'efficacité des dispositifs de contrôle et anime les dispositifs de gestion des risques.

Enfin, la mise en œuvre du contrôle interne du Groupe Maisons du Monde s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, visant à assurer la diffusion et la formalisation des meilleures pratiques de gestion des risques au sein du Groupe.

L'objectif du Groupe est de poursuivre l'optimisation et la formalisation des dispositifs existants.

## Activités en matière de recherche et de développement

Nous vous informons que la Société n'a effectué aucune activité de recherche et de développement au cours de l'exercice écoulé.

## Informations sur les délais de paiement

Conformément aux articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce (modifié par le décret 2017-350 du 20 mars 2017), nous vous présentons les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients :

	<b>Article D. 441 I 1°: Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu</b>					<b>Article D. 441 I 2°: Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu</b>					total (1 jour et plus)
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>											
Nombre de factures concernées	21					6					1
Montant total des factures concernées HT	408 971	557		18 758		19 315				28 427	28 427
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice	17,72 %	0,02 %	0,00 %	0,00 %	0,81 %	0,84 %					
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice							0 %	0 %	0 %	0 %	1 %
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>											
Nombre de factures exclues											
Montant total des factures exclues HT											
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du Code de Commerce)</b>											
Délai de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						Contractuel					délai légal

## Filiales et participations

### Filiales

Au 31 décembre 2017, la Société contrôlait directement et indirectement les entités suivantes :

- Sociétés détenues à 100 % :
  - Maisons du Monde France, SAS immatriculée au RCS de Nantes sous le numéro 393 196 656 ;
  - DISTRIMAG, SAS immatriculée au RCS de Tarascon sous le numéro 432 547 206 ;
  - DISTRI-MEUBLES, SAS immatriculée au RCS de Tarascon sous le numéro 799 991 732 ;
  - DISTRI-TRACTION, SARL immatriculée au RCS de Tarascon sous le numéro 799 967 443 ;
  - DISTRIFORMATION, SAS immatriculée au RCS de Tarascon sous le numéro 753 638 402 ;
  - INTERNATIONAL MAGNOLIA COMPANY, SARL immatriculée au RCS de Nantes sous le numéro 808 794 176 ;
  - INTERNATIONAL MDM COMPANY, SARL immatriculée au RCS de Nantes sous le numéro 809 032 279 ;
  - Maisons du Monde Allemagne GmbH, filiale de droit allemand basée à Dortmund ;
  - Maisons du Monde Belgique Sprl, filiale de droit belge basée à Arlon ;
  - Maisons du Monde España SL, filiale de droit espagnol basée à Madrid ;
  - Maisons du Monde Italie Spa, filiale de droit italien basée à Milano ;
  - Maisons du Monde Luxembourg Sarl, filiale de droit luxembourgeois basée à Luxembourg ;
  - Maisons du Monde Suisse Sarl, filiale de droit suisse basée à Fribourg ;
  - MDM Furniture & Decoration Limited, filiale de droit anglais basée à Londres,

- Mekong Furniture, filiale de droit vietnamien basée à ThuDauMotCity – Province du BinhDuong ;
- Magnolia MEP Finco I Sàrl, filiale de droit luxembourgeois basée à Luxembourg.
- Sociétés détenues entre 50 % et 100 % :
  - Chin Chin Limited, filiale basée à Hong Kong ;
  - Shanghai Chin Chin Furnishing Co. Ltd, filiale basée en Chine ;
  - Wujang Chin Chin Furniture Ltd, filiale basée en Chine ;
  - Wujang Henghui Machinery Company Ltd, filiale basée en Chine.
- Résultats des filiales à la clôture de l'exercice 2017.

Le chiffre d'affaires, le résultat et les capitaux propres des filiales et participations ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité liées à la stratégie commerciale et industrielle.

	Devise	Capital social	Quote-part du capital détenu (% de contrôle)	Intégration fiscale	Valeur brute comptable des titres détenus	Valeur nette comptable des titres détenus	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société consolidante au cours de l'exercice
<b>Filiales de Maisons du Monde S.A.</b>									
International Magnolia Company	K€	1	100 %	oui	1	1	12	n/a	-
Maisons du Monde France	K€	57 376	100 %	oui	159 054	159 054	76 746	n/a	19 967
<b>Filiales de Maisons du Monde France</b>									
Maisons du Monde Allemagne	K€	25	100 %	n/a	25	25	-	n/a	-
Maisons du Monde Belgique	K€	50	100 %	n/a	50	50	-	n/a	-
Maisons du Monde Espagne	K€	50	100 %	n/a	50	50	-	n/a	-
Maisons du Monde Italie	K€	120	100 %	n/a	100	100	-	n/a	-
Maisons du Monde Luxembourg	K€	20	100 %	n/a	20	20	-	n/a	-
Maisons du Monde Suisse	KCHF	20	100 %	n/a	17	17	-	n/a	-
MDM Furniture & Decoration	KGBP	20	100 %	n/a	27	27	-	n/a	-
Distrimag	K€	40	100 %	oui	40	40	-	n/a	-
International MDM Company	K€	1	100 %	oui	1	1	-	n/a	-
Mekong Furniture	MVND	86 027	100 %	n/a	3 189	3 189	-	n/a	-
Chin Chin	KUSD	1	50 %	n/a	1	1	-	n/a	-
<b>Filiales de Distrimag</b>									
Distri-Meubles	K€	100	100 %	oui	100	-	-	n/a	-
Distri-Traction	K€	150	100 %	oui	150	150	-	n/a	-
<b>Filiale de International MDM Company</b>									
Distriformation	K€	15	100 %	non	25	25	-	n/a	-
<b>Filiale de Chin Chin</b>									
Shanghai Chin Chin Furnishing	KCNY	7 715	50 %	n/a	1 000	1 000	-	n/a	-
<b>Filiale de Shanghai Chin Chin Furnishing</b>									
Wujang Chin Chin Furniture	KCNY	20 000	50 %	n/a	20 000	20 000	-	n/a	-
<b>Filiale de Wujang Chin Chin Furniture</b>									
Wujang Henghui Machinery	KCNY	1 000	50 %	n/a	12 400	12 400	-	n/a	-

## Participations

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, nous portons à votre connaissance les prises de participation, directe ou indirecte, effectuée par la Société ou l'une de ses filiales, au cours de l'exercice écoulé, au sein de sociétés ayant leur siège social en France :

Le 11 décembre 2017, International MDM Company a acquis 100 % des titres de la Société DISTRIFORMATION (SAS sise à Saint-Martin de Crau (13) immatriculée au RCS. de Tarascon sous le numéro 753 638 402).

## Proposition d'affectation du résultat

Nous vous proposons de bien vouloir approuver les comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe) tels qu'ils vous sont présentés et qui font apparaître un bénéfice de euros.

Nous vous proposons également de bien vouloir affecter le bénéfice de l'exercice de la manière suivante :

Résultat net de l'exercice	26 649 363 €
Apurement du report à nouveau négatif	(3 042 705) €
Dotations à la réserve légale	(1 180 333) €
<b>MONTANT TOTAL DISTRIBUABLE</b>	<b>22 426 325 €</b>
Dividende aux actionnaires de 0,44 € par action	19 906 433,36 € sur la base de 45 241 894 actions
Affectation au compte Report à nouveau	2 519 891.64 €
<b>MONTANT TOTAL AFFECTE</b>	<b>26 649 363 €</b>

Le dividende serait détaché de l'action le 18 juin 2018 et mis en paiement le 20 juin 2018.

Il est précisé que la Société ne percevrait pas de dividende au titre des actions qu'elle détiendrait en propre lors du détachement du dividende, les sommes correspondant aux dividendes non versés aux actions auto détenues seraient affectées au compte « Report à nouveau » et le montant global du dividende ajusté en conséquence.

Nous vous rappelons que le dividende proposé est éligible à l'abattement de 40 % qui résulte de l'article 158-3-2 du Code général des impôts et applicable aux personnes physiques résidentes en France. Par ailleurs, en vertu de l'article 117 quater dudit Code, les dividendes perçus seront soumis, sauf dispense sous conditions de revenus, à un prélèvement à la source obligatoire non libératoire de 21 %.

## Distributions antérieures de dividendes

Afin de nous conformer aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous rappelons que :

- la Société a distribué au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 un dividende d'un montant de 14 016 029.69 euros, soit 45 212 999 actions rémunérées, au prix de 0,31 euro par action, intégralement éligible à l'abattement de 40% ; et
- la Société n'a distribué aucun dividende au titre des exercices clos le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015.

## Dépenses non déductibles fiscalement

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts, nous vous précisons que les dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent, à la clôture de l'exercice, à un montant global de 5 640 euros.

Ce montant correspond à la part non déductible de loyers sur les véhicules de tourisme utilisés par la Société, et a réduit le résultat fiscal déficitaire à due concurrence.

## Conventions réglementées

### Conventions conclues au cours de l'exercice écoulé

Conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous vous informons qu'aucune convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé.

### Conventions conclues antérieurement qui se sont poursuivies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Nous vous rappelons les conventions conclues et autorisées au cours des exercices précédents, qui se sont poursuivies au cours de l'exercice 2017 :

- convention de prestation de services entre la Société et Bain Capital Private Equity (*Autorisation du Conseil de surveillance du 26 mai 2016 - caduque le 19 mai 2017*) ;
- convention de prestation de services entre la Société et Compagnie Marco Polo (*Autorisation du Conseil de surveillance de 26 mai 2016 - caduque le 15 mars 2017*) ;
- engagement au profit du Directeur général : indemnité de cessation des fonctions (*Autorisation du Conseil d'administration du 31 mai 2016*) ;
- convention de prestation de services avec la Société Compagnie Marco Polo, (*Autorisation du Conseil de surveillance du 07 septembre 2015 - caduque le 15 mars 2017*).

Conformément aux dispositions légales, ces conventions ont été réexaminées par le Conseil d'administration dans sa séance du 20 mars 2018.

## 7.2.2 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,

Nous vous avons également réuni afin de soumettre à votre approbation :

- un projet de modification statutaire relatif aux modalités de désignation d'un administrateur salarié ;
- des projets de délégation de compétence à conférer au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social ;
- un projet de réduction de capital social par voie d'annulation d'actions auto détenues ;
- ainsi qu'un nouveau projet d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et des dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées.

### 1. Indications sur la marche des affaires sociales depuis le début de l'exercice en cours

Nous vous informons que les événements significatifs intervenus depuis le début de l'exercice en cours ainsi que ceux intervenus lors de l'exercice précédent, vous ont été présentés dans le rapport de gestion, dans le cadre du processus d'approbation des comptes de l'exercice 2017.

### 2. Mode de désignation de l'administrateur représentant les salariés et modification corrélative des statuts de la Société (13<sup>e</sup> résolution)

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 I alinéa 1 du Code de commerce, la Société a l'obligation de modifier ses Statuts afin de prévoir que le Conseil d'administration comprenne des administrateurs représentant les salariés et de déterminer les conditions dans lesquelles ces derniers doivent être désignés.

Selon les termes de l'article L. 225-27-1 III du Code de commerce, le Conseil d'administration, après avoir recueilli l'avis du Comité d'entreprise, propose que l'administrateur représentant les salariés soit désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections professionnelles dans la Société et ses filiales directes et indirectes dont le siège social est situé sur le territoire français.

Nous vous proposons de modifier l'article 15 — « Conseil d'administration » de la Société en insérant un alinéa 7 dont la rédaction serait la suivante :

*7. Administrateur représentant les salariés*

*Le Conseil d'administration comprend, en outre, en vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés du Groupe.*

*Si le nombre des administrateurs nommés par l'Assemblée générale venait à dépasser douze, un second administrateur représentant les salariés serait désigné conformément aux dispositions légales, dans un délai de 6 mois.*

*Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 III 3° du Code de commerce, l'administrateur représentant les salariés est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections, conformément à la législation applicable, dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est situé sur le territoire français.*

*La durée du mandat d'administrateur représentant les salariés est de quatre (4) ans. Il est renouvelable.*

*Si la Société n'est plus soumise à l'obligation de désigner un ou plusieurs représentants des salariés au Conseil d'administration, le mandat du ou des représentants des salariés prend fin de plein droit à l'issue de la réunion constatant la sortie du champ d'application de l'obligation.*

Le reste de l'article 15 demeurerait inchangé.

### 3. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription (14<sup>e</sup> résolution)

La 14<sup>e</sup> résolution permet de conférer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de décider de procéder à une augmentation du capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, par une offre au public, par l'émission (i) d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) ou (ii) de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes), émises à titre onéreux ou gratuit, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce.

La souscription des actions et des autres valeurs mobilières visées ci-dessus pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit pour partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ou, dans les mêmes conditions, pour décider l'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital existant de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance régie par les articles L. 228-91 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration pourrait décider (i) l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et (ii) l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.



Nous vous proposons de fixer le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation à 14 650 000 euros (ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies), soit à titre indicatif environ 10 % du capital social statutaire en date du 31 décembre 2017. Ce montant s'imputera sur le montant du plafond global de 73 000 000 euros prévu à la 22<sup>e</sup> résolution. À ces plafonds s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions.

Il vous est également proposé de fixer à 220 000 000 euros le montant nominal maximum des émissions de titres de créance qui pourront être réalisées immédiatement ou à terme sur la base de cette délégation.

Nous vous proposons de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières qui pourraient être émises en vertu de ladite délégation de compétence. En cas d'utilisation par le Conseil d'administration de cette délégation, cette suppression du droit préférentiel de souscription serait justifiée par la nécessité d'abrégier les délais de réalisation des émissions afin de faciliter le placement des valeurs mobilières ainsi émises.

Le Conseil d'administration de la Société aurait en outre la faculté, dès lors que les actions de la Société sont admises aux négociations sur un marché réglementé, d'apprécier si les émissions d'actions ou autres valeurs mobilières réalisées en vertu de cette délégation de compétence comporteront un délai de priorité de souscription en faveur des actionnaires dans les conditions que le Conseil d'administration fixera conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce.

Le prix d'émission serait fixé comme suit :

- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris S.A. précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital diminuée d'une décote maximale de 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égales au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

Le Conseil d'administration disposerait de tous les pouvoirs, conformément à la loi et dans les limites fixées par la présente délégation, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence et notamment à l'effet de fixer les modalités de toute émission d'actions ou autres valeurs mobilières et les caractéristiques des valeurs mobilières, ainsi que le cas échéant, pour y surseoir, en constatant la réalisation, procéder à la modification corrélative des statuts et à toutes autres formalités nécessaires ou utiles.

En cas d'émission de titres de créances donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la Société, le Conseil d'administration aurait tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, la devise de l'émission, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société.

Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourrait pas faire usage de la délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale.

La présente délégation serait donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter du 18 mai 2018 et viendrait donc à expiration le 18 juillet 2020.

#### **4. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec maintien du droit préférentiel de souscription (15<sup>e</sup> résolution)**

Dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-132, L. 225-134, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce, nous vous proposons de déléguer votre compétence au Conseil d'administration pour décider et réaliser une ou plusieurs augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des porteurs d'actions par l'émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, émises à titre onéreux ou gratuit, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit pour partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ou, dans les mêmes conditions, pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital existant de la Société. De telles émissions pourraient être réalisées en France ou à l'étranger.

Nous vous proposons de décider que le montant total nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation soit de 73 000 000 euros (ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies), soit environ 50 % du capital social statutaire en date du 31 décembre 2017. Ce montant s'imputerait sur le montant du plafond global de 73 000 000 euros fixé à la 22<sup>e</sup> résolution. Il ne tiendrait pas compte de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions.

Nous vous proposons de décider que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société qui pourraient être émises en vertu de la présente résolution pourraient notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourraient revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en devises, soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies. Nous vous proposons que le montant nominal des titres de créance ainsi émis soit de 750 000 000 euros (ou la contre-valeur de ce montant en monnaie étrangère). Ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair.

Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourrait pas faire usage de la délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale.

La présente délégation serait donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter du 18 mai 2018 et viendrait donc à expiration le 18 juillet 2020.

### **5. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription (16<sup>e</sup> résolution)**

La 16<sup>e</sup> résolution permettrait au Conseil d'administration de décider d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offres visées à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier. La souscription pourrait être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit pour partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ou, dans les

mêmes conditions, pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital existant de la Société.

Les augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu de cette délégation de compétence s'effectueraient par voie dite de « placement privé », c'est-à-dire par offre s'adressant exclusivement (i) aux personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour compte de tiers, (ii) à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs, sous réserve que ces investisseurs agissent pour compte propre.

Au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

- un investisseur qualifié est une personne ou une entité disposant des compétences et des moyens nécessaires pour appréhender les risques inhérents aux opérations sur instruments financiers ;
- un cercle restreint d'investisseurs est composé de personnes, autres que des investisseurs qualifiés, dont le nombre est inférieur à 150.

Le prix d'émission serait fixé comme suit :

- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris S.A. précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital diminuée d'une décote maximale de 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égales au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

Nous vous proposons de décider que le montant total nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation soit de 14 650 000 euros (ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies). Ce montant s'imputerait sur le montant du plafond global de 73 000 000 euros prévu à la 22<sup>e</sup> résolution. Ce plafond ne tiendrait pas compte de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions. En outre, nous vous proposons de décider que le montant nominal des titres de créance éventuellement émis soit de 220 000 000 euros (ou la contre-valeur de ce montant en monnaie étrangère). Ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair.

L'usage de cette délégation suppose que vous supprimiez le droit préférentiel de souscription des porteurs d'actions aux actions ou valeurs mobilières à émettre, étant précisé que nous vous demandons de conférer au Conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires une faculté de souscription par priorité.

Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourrait pas faire usage de la délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale.

La présente délégation serait donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter du 18 mai 2018 et viendrait donc à expiration le 18 juillet 2020.

#### **6. Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de fixer le prix d'émission des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital selon certaines modalités, dans la limite de 10 % du capital par an, dans le cadre d'augmentations du capital social par émission d'actions sans droit préférentiel de souscription (17<sup>e</sup> résolution)**

Afin de favoriser les financements en fonds propres et pour répondre aux demandes des investisseurs, nous vous proposons d'autoriser le Conseil d'administration pour les émissions proposées aux 14<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions, et dans la limite de 10 % du capital social par an apprécié à la date d'émission, à déroger aux règles de fixation du prix d'émission des actions définies auxdites résolutions en appliquant une décote, pouvant atteindre 5 %, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital.

#### **7. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce (18<sup>e</sup> résolution)**

Conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce, la 18<sup>e</sup> résolution permettrait au Conseil d'administration, dans un objectif de satisfaire une demande excédentaire ou de faire face à la volatilité des marchés, de décider, dans le cadre des augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription décidées résolutions précédentes, d'augmenter le nombre de titres à émettre au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission.

Nous vous précisons que le montant nominal des augmentations de capital décidées en application de la présente résolution s'imputerait sur le montant des plafonds stipulés respectivement dans les 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions en vertu desquelles est décidée l'émission initiale et sur le montant du plafond global prévu à la 22<sup>e</sup> résolution ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds

prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation.

Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourrait pas faire usage de la délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale.

La présente délégation serait donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter du 18 mai 2018 et viendrait donc à expiration le 18 juillet 2020.

#### **8. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors offre publique d'échange (19<sup>e</sup> résolution)**

Nous vous proposons de donner au Conseil d'administration une délégation de compétence pour décider d'augmenter le capital de la Société, dans la limite de 10 % du capital social de la Société, par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Nous vous précisons que les porteurs d'actions ne bénéficieraient pas de droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières ainsi émises et que la présente délégation emporterait renonciation par les porteurs d'actions à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

Nous vous proposons de donner tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour approuver, sur le rapport des commissaires aux apports, l'évaluation des apports, déterminer le montant et les conditions des émissions, la nature et les caractéristiques des titres à émettre, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers, fixer les dates de jouissance, même rétroactives, des titres à émettre.

Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées dans le cadre de la présente délégation ne pourrait excéder 10 % du capital social. Ce montant s'imputerait sur le montant du plafond global prévu à la 22<sup>e</sup> résolution. Ce montant ne tiendrait pas compte de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions.

Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourrait pas faire usage de la délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale.

La présente délégation serait donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter du 18 mai 2018 et viendrait donc à expiration le 18 juillet 2020.

### 9. Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (20<sup>e</sup> résolution)

La 20<sup>e</sup> résolution vise à permettre au Conseil d'administration de procéder, en une ou plusieurs fois, à des augmentations de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation serait légalement et statutairement possible. Cette opération qui ne se traduit pas nécessairement par l'émission de nouvelles actions, doit être prise par l'Assemblée générale extraordinaire statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées ordinaires.

Le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, augmenté du montant nécessaire pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions, ne pourrait excéder le montant des sommes pouvant être incorporées au capital à la date de la décision du Conseil d'administration usant de la délégation dans la limite de 10 % du capital social, (ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies).

Ce montant ne s'imputerait pas sur le montant du plafond global prévu à la 22<sup>e</sup> résolution, ce qui se justifie par le fait que cette délégation interviendrait sans dilution pour les actionnaires et sans modification du volume des fonds propres de la Société.

Nous vous proposons de donner tous pouvoirs au Conseil d'administration pour fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social serait augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet.

Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourrait pas faire usage de la délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale.

La présente délégation serait donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter du 18 mai 2018 et viendrait donc à expiration le 18 juillet 2020.

### 10. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription (21<sup>e</sup> résolution)

L'article L. 225-129-6 du Code de commerce dispose que lors de toute décision d'augmentation du capital par apport en numéraire, sauf si elle résulte d'une émission au préalable de valeurs mobilières donnant accès au capital, l'Assemblée générale extraordinaire doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à la réalisation d'une augmentation de capital aux conditions prévues par les articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail. L'Assemblée générale extraordinaire se prononce sur un tel projet de résolution lorsqu'elle délègue sa compétence pour réaliser l'augmentation de capital conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce.

En conséquence des 14<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> résolutions, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, nous vous proposons de donner au Conseil d'administration une délégation de compétence pour décider de procéder à une augmentation du capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de toute autre valeur mobilière donnant, immédiatement ou à terme, accès à des actions ordinaires de la Société ou de toute autre Société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de la Société et, le cas échéant, des entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées dans les conditions définies aux articles L. 225-80 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourrait excéder 2 % du capital social de la Société au jour de l'utilisation de cette délégation sans pouvoir excéder 1 % par période de 12 mois glissants, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la vingt-deuxième résolution et que ce montant total nominal ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et, le cas échéant, des stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital serait déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et serait au moins égal à 80 % du de la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, ou à 70 % de cette moyenne lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans.



Nous vous proposons d'autoriser le Conseil d'administration à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables aux termes des articles L. 3332-10 et suivants du Code du travail.

Conformément à la loi, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions nouvelles ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital serait supprimé au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus. Cette décision emporterait également renonciation des actionnaires à tout droit aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, attribuées gratuitement par application de la présente résolution.

Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourrait pas faire usage de la délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale.

La présente délégation serait donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter du 18 mai 2018 et viendrait donc à expiration le 18 juillet 2020.

### 11. Limite globale des autorisations d'émissions avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription (22<sup>e</sup> résolution)

La 22<sup>e</sup> résolution permettrait de limiter le montant nominal maximal des délégations visées aux 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions, à 73 000 000 euros. Il s'agit d'un plafond global commun auxdites résolutions, auquel s'ajoute le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions nouvelles ou d'attribution gratuite d'actions.

### 12. Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres (23<sup>e</sup> résolution)

Nous vous proposons, au terme de la 23<sup>e</sup> résolution, d'autoriser et de conférer tous pouvoirs au Conseil d'administration, pour une période de 18 mois, à l'effet de :

- procéder à l'annulation, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois, de tout ou partie des actions auto détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions propres autorisé par la 12<sup>e</sup> résolution ;
- imputer la différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;

- de réaliser et de constater les opérations de réduction de capital, accomplir tous actes et formalités à cet effet, modifier les Statuts en conséquence.

### 13. Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions, sous conditions de performance, au profit des salariés et des mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées (24<sup>e</sup> résolution)

En vertu des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, les sociétés par actions peuvent procéder, au profit de leurs salariés et mandataires sociaux éligibles, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre.

Nous vous proposons, en conséquence, d'autoriser le Conseil d'administration à procéder en une ou plusieurs fois à des attributions gratuites d'actions de la Société, existantes ou à émettre, au profit des salariés, de certains d'entre eux, de certaines catégories d'entre eux appartenant à la Société ou à des Sociétés du Groupe en France ou à l'étranger, et/ou des mandataires sociaux éligibles dans les conditions indiquées ci-après.

Les attributions gratuites d'actions permettent de mieux fidéliser et motiver ceux qui ont un impact sur les résultats et dont le Groupe a besoin pour se développer.

En ligne avec la pratique marché, ces attributions vont permettre de lier les intérêts des bénéficiaires à ceux des actionnaires et, dans un même temps, renforcer l'alignement de tous autour d'objectifs communs à moyen terme en ligne avec les ambitions de Maisons du Monde sur le moyen et long terme, et porter ainsi la croissance du Groupe.

Elles s'inscrivent en outre dans une réflexion du Conseil d'administration sur la politique de rémunération du Groupe, et la volonté d'association de dirigeants et contributeurs clés du Groupe à son développement, les incitant à inscrire leur action dans le long terme.

Le Conseil d'administration déterminerait l'identité des bénéficiaires des attributions, ainsi que les conditions et les critères d'attribution des actions gratuites.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourrait représenter plus de 2 % du capital de la Société.

L'attribution gratuite desdites actions à leurs bénéficiaires deviendrait définitive dans les conditions suivantes :

- conditions de présence : sauf exceptions prévues par le règlement du plan et la législation en vigueur, les bénéficiaires devront être présents dans l'entreprise à la fin du deuxième exercice suivant l'exercice au cours duquel les actions auront été attribuées. L'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires ne deviendra donc définitive qu'au terme d'une période d'acquisition fixée par le Conseil d'administration, mais qui ne pourra être inférieure à 30 mois ;
- conditions de performance : toute attribution d'actions sera soumise à l'atteinte de conditions de performance à plus d'un an. Une des conditions, au moins, sera mesurée sur deux exercices consécutifs complets ;



- Les niveaux d'atteinte de ces conditions seront mesurés par référence aux montants prévus dans le dernier business plan validé par le Conseil d'administration avant le début de l'exercice en cours.

Un seuil de déclenchement à 85 % minimum de l'objectif pour chaque condition pourra donner droit à un maximum de 50 % de la part d'attribution liée à cette condition.

Une cible de performance à 100 % de l'objectif donnera droit à 100 % de la part d'attribution liée à la condition.

Entre le seuil de déclenchement et la cible, il est prévu que la progression soit linéaire (ou progression équivalente).

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, en cas d'attribution au Dirigeant mandataire social, ce dernier devrait conserver au nominatif, jusqu'à la fin de ses fonctions, un pourcentage des actions attribuées qui sera fixé par le conseil.

Nous vous proposons ainsi de déléguer au Conseil d'administration tous les pouvoirs afin de : (i) déterminer, lors de l'émission par la Société des actions devant être attribuées gratuitement, le nombre de ces actions devant être émises au profit d'un bénéficiaire, (ii) déterminer, lors de l'émission de ces actions, le montant des réserves, bénéfices ou primes à incorporer au capital, (iii) définir les termes du plan d'attribution gratuite d'actions y afférent, qui aura principalement pour objet

de définir les modalités d'attribution des actions gratuites, ainsi que les obligations de conservation de ces actions gratuites, (iv) constater la ou les augmentations de capital réalisées et modifier les statuts de la Société en conséquence, (v) procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions à attribuer, qui seraient rendus nécessaires du fait d'éventuelles opérations sur le capital de la Société, de manière à préserver les droits des bénéficiaires, (vi) procéder en tant que de besoin au rachat des actions de la Société aux fins de leur attribution gratuite, notamment dans le cadre du programme de rachat autorisé au terme de la 12<sup>e</sup> résolution, et (vii) accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités pouvant découler de la mise en œuvre du plan d'attribution d'actions gratuites, et plus généralement faire tout le nécessaire à cet effet.

La présente autorisation serait donnée pour une période de trente-huit (38) mois à compter du 18 mai 2018 et viendrait donc à expiration le 18 juillet 2021. Elle se substituerait à celle accordée par l'Assemblée générale du 19 mai 2017.

À Vertou

Le 20 mars 2018

Le Conseil d'administration

## 7.3 Présentation du projet des résolutions

- 1<sup>er</sup> RÉSOLUTION** Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017
- 2<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017
- 3<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Affectation du résultat de l'exercice et distribution de dividende
- 4<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Approbation des conventions et engagements réglementés
- 5<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration
- 6<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration
- 7<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Gilles PETIT, Directeur général
- 8<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à M. Gilles PETIT, Directeur général
- 9<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Fixation du montant annuel des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration
- 10<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Sophie GUIEYSSE
- 11<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Nicolas WOUSSEN
- 12<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'achat d'actions de la Société
- 13<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Approbation du mode de désignation de l'administrateur représentant les salariés et modification corrélative des statuts de la Société
- 14<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription
- 15<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec maintien du droit préférentiel de souscription
- 16<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription
- 17<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de fixer le prix d'émission des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital selon certaines modalités, dans la limite de 10 % du capital par an, dans le cadre d'augmentations du capital social par émission d'actions sans droit préférentiel de souscription
- 18<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce
- 19<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors offre publique d'échange
- 20<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres
- 21<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription
- 22<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Limite globale des autorisations d'émissions avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription
- 23<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres
- 24<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions, sous conditions de performance, au profit des salariés et des mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées
- 25<sup>e</sup> RÉSOLUTION** Pouvoirs pour effectuer les formalités

## 7.3.1 RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

### 1<sup>re</sup> RÉSOLUTION **Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration, du rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise et du rapport des commissaires aux comptes, approuve dans toutes leurs parties les comptes annuels de la Société clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans

ces comptes et résumées dans ces rapports, faisant ressortir un bénéfice de 26 649 363 euros.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée générale approuve le montant des dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts qui s'élève à 5 640 euros pour l'exercice écoulé.

### 2<sup>e</sup> RÉSOLUTION **Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration, du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et du rapport des commissaires aux comptes, approuve dans toutes

leurs parties les comptes consolidés de la Société clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports, faisant ressortir un bénéfice de 63 009 milliers d'euros.

### 3<sup>e</sup> RÉSOLUTION **Affectation du résultat de l'exercice et distribution de dividende**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 comme suit :

Résultat net de l'exercice	26 649 363 €
Apurement du report à nouveau négatif	(3 042 705) €
Dotations à la réserve légale	(1 180 333) €
<b>MONTANT TOTAL DISTRIBUABLE</b>	<b>22 426 325 €</b>
Dividende aux actionnaires de 0,44 € par action	19 906 433,36 € sur la base de 45 241 894 actions
Affectation au compte « Report à nouveau »	2 519 891,64 €
<b>MONTANT TOTAL AFFECTÉ</b>	<b>26 649 363 €</b>

L'Assemblée générale décide que le dividende sera détaché de l'action le 18 juin 2018 et mis en paiement le 20 juin 2018.

Il est précisé que la Société ne percevra pas de dividende au titre des actions qu'elle détient en propre lors du détachement du dividende, les sommes correspondants aux dividendes non versés aux actions auto détenues seront affectées au compte « report à nouveau » et le montant global du dividende ajusté en conséquence.

L'Assemblée Générale prend acte que les actionnaires ont été informés des modalités suivantes :

- depuis le 1er janvier 2018, les revenus distribués supportent dès leur versement un prélèvement forfaitaire unique (PFU ou "flat tax") de 30%, soit 12,8% au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2% de prélèvements sociaux,
- peuvent demander à être dispensées du prélèvement de 12,8% au titre de l'impôt sur le revenu les personnes

physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année est inférieur à 50 000 euros (contribuables célibataires, divorcés ou veufs) ou 75 000 euros (contribuables soumis à une imposition commune) ; la demande de dispense doit être formulée, sous la responsabilité de l'actionnaire, au plus tard le 30 novembre de l'année précédant le paiement du dividende,

- l'option pour une imposition du dividende au barème progressif reste possible et doit être indiquée sur la déclaration de revenus ; dans ce cas, le prélèvement forfaitaire de 12,8% sera déduit de l'impôt dû. L'abattement de 40% sera maintenu mais les prélèvements sociaux seront assis sur le montant avant abattement.
- le dividende proposé est éligible à l'abattement de 40% qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts et applicable aux personnes physiques résidentes en France.

L'Assemblée générale prend acte, conformément aux dispositions de l'article 243 bis alinéa 1 du Code général des impôts, que :

- la Société a distribué au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 un dividende d'un montant de 14 016 029,69 euros, soit

45 212 999 actions rémunérées, au prix de 0,31 euro par action, intégralement éligible à l'abattement de 40 % ;

- la Société n'a distribué aucun dividende au titre des exercices clos le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015.

#### **4<sup>e</sup> RÉSOLUTION**      **Approbation des conventions et engagements réglementés**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes

sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce, prend acte qu'aucune convention nouvelle n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé.

#### **5<sup>e</sup> RÉSOLUTION**      **Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, et en vertu du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, approuve les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de

l'exercice 2017 à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration, tels que présentés dans le Document de référence et le rapport financier annuel de la Société.

#### **6<sup>e</sup> RÉSOLUTION**      **Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de

commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération applicable à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration, tels que présentés dans le Document de référence et le rapport financier annuel de la Société.

#### **7<sup>e</sup> RÉSOLUTION**      **Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Gilles PETIT, Directeur général**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, et en vertu du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, approuve les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de

l'exercice 2017 à M. Gilles PETIT, Directeur général, tels que présentés dans le Document de référence et le rapport financier annuel 2018 de la Société.

#### **8<sup>e</sup> RÉSOLUTION**      **Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à M. Gilles PETIT, Directeur général**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de

commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération applicable à M. Gilles PETIT, Directeur général, tels que présentés dans le Document de référence et le rapport financier annuel de la Société.

#### **9<sup>e</sup> RÉSOLUTION**      **Fixation du montant annuel des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, fixe pour l'exercice en cours à

500 000 euros le montant maximum de la somme à répartir entre les membres du Conseil d'administration, à titre de jetons de présence.

**10<sup>e</sup> RÉSOLUTION**      **Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Sophie GUIEYSSE**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat d'administratrice de Mme Sophie GUIEYSSE pour une durée de 4 ans. Le mandat de Mme GUIEYSSE arrivera

à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au cours de l'année 2021.

**11<sup>e</sup> RÉSOLUTION**      **Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Nicolas WOUSSEN**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Nicolas WOUSSEN pour une durée de 4 ans. Le mandat de M. WOUSSEN arrivera à

échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au cours de l'année 2021.

**12<sup>e</sup> RÉSOLUTION**      **Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'achat d'actions de la Société**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration :

**1. autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 à 241-5 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF »), du Règlement (CE) n° 596/2014 de la Commission européenne du 16 avril 2014, du règlement délégué 2016/1052 du 8 mars 2016 et aux pratiques de marché admises par l'AMF, à acquérir, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il fixera, un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10 % du nombre total d'actions composant le capital social de la Société à quelque moment que ce soit, soit 4 524 189 actions, en vue de :

- leur annulation, sous réserve de l'adoption de la vingt-troisième résolution par l'Assemblée générale, ou
- leur conservation pour la remise ultérieure d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, conformément aux pratiques de marché reconnues par la réglementation applicable et dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société, ou
- leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, ou
- de la mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions, de plans d'attribution gratuite d'actions ou d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise réalisées dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail par cession des actions acquises préalablement par la Société ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la

décote ou d'allocations d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, selon les dispositions légales et réglementaires applicables, ou

- de l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une charte de déontologie reconnue par l'AMF, ou
- plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF ;

**2. décide** de fixer le prix d'achat maximal par action à 55 euros hors frais (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). Compte tenu du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2017, le montant cumulé des achats net de frais ne pourra excéder la somme de 248,8 millions d'euros ;

**3. décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;

**4. décide que** les actions pourront, en tout ou partie, selon le cas, être acquises, cédées, échangées ou transférées, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur ou qui viendrait à l'être, sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou *via* un intermédiaire systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais) ; ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option) à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur ;



**5. donne** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, afin que, dans le respect des dispositions légales et réglementaires concernées, il procède aux réallocations permises des actions rachetées en vue de l'un des objectifs du programme à un ou plusieurs de ses autres objectifs, ou bien à leur cession, sur le marché ou hors marché, étant précisé que ces réallocations et cessions pourront porter sur les actions rachetées dans le cadre des autorisations de programmes antérieures.

Tous pouvoirs sont conférés en conséquence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation et en arrêter les modalités dans les

conditions légales et de la présente résolution, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, notamment pour la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes déclarations auprès de l'AMF ou de toute autre autorité, établir tout document notamment d'information, remplir toutes formalités, et d'une manière générale, faire le nécessaire.

Le Conseil d'administration devra informer, dans les conditions légales, l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées en vertu de la présente autorisation.

La présente autorisation se substitue à celle accordée par la neuvième résolution de l'Assemblée générale du 19 mai 2017, et est consentie pour une durée de 18 mois à compter de ce jour.

## 7.3.2 RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### 13<sup>e</sup> RÉSOLUTION **Approbation du mode de désignation de l'administrateur représentant les salariés et modification corrélative des statuts de la Société**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et de l'avis du Comité d'entreprise, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce :

**1. décide** que l'administrateur représentant les salariés est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections, conformément à la législation applicable, dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est situé sur le territoire français ;

**2. décide** de modifier l'article 15 – « Conseil d'administration » et d'insérer un alinéa 7 dont la rédaction est la suivante :

*7. administrateur représentant les salariés.*

*Le Conseil d'administration comprend, en outre, en vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés du Groupe.*

Si le nombre des administrateurs nommés par l'Assemblée générale venait à dépasser douze, un second administrateur

représentant les salariés serait désigné conformément aux dispositions légales, dans un délai de 6 mois.

*Conformément aux dispositions de l'article L.225-27-1 III 3 du Code de commerce, l'administrateur représentant les salariés est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections, conformément à la législation applicable, dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est situé sur le territoire français.*

*La durée du mandat d'administrateur représentant les salariés est de quatre (4) ans. Il est renouvelable.*

*Si la Société n'est plus soumise à l'obligation de désigner un ou plusieurs représentants des salariés au Conseil d'administration, le mandat du ou des représentants des salariés prend fin de plein droit à l'issue de la réunion constatant la sortie du champ d'application de l'obligation.*

Le reste de l'article 15 demeure inchangé.

### 14<sup>e</sup> RÉSOLUTION **Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes,

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136, et aux dispositions des

articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, après avoir constaté que le capital social de la Société est intégralement libéré :

**1. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, sa compétence pour décider de procéder à une augmentation du capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux

époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, par une offre au public, par l'émission (i) d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) ou (ii) de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes, à l'exclusion d'actions de préférence), émises à titre onéreux ou gratuit, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit pour partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ou, dans les mêmes conditions, pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital existant de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance régis par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce ; les offres au public, décidées en vertu de la présente résolution, pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ;

**2. décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;

**3. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;

**4. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ; la présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du Groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ;

**5. décide** de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation de compétence est fixé à 14 650 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies soit, à titre indicatif, environ 10 % du capital social statutaire constaté le 31 décembre 2017, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la vingt-deuxième résolution des présentes ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution prévoyant un nouveau plafond global (au sens de l'article L. 225-129-2 du Code de commerce) qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation de compétence,

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;

**6. décide** en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance régis par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- de fixer le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation de compétence à 220 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission,
- que ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

**7. décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'administration en application de l'article L. 225-135, 5<sup>e</sup> alinéa du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'une offre au public en France ou à l'étranger ;

**8. prend acte** du fait que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra, à son choix, utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement ;

**9. prend acte** du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;

**10. prend acte** que conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 1, 1<sup>er</sup> alinéa du Code de commerce :

- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris S.A. précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital diminuée d'une décote maximale de 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,

- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

**11. fixe** à vingt-six (26) mois, à compter de ce jour la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution, qui prive d'effet et remplace, à concurrence de la partie non utilisée, la délégation donnée à la vingt-huitième résolution de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 ;

**12. décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :

- décider l'augmentation de capital et/ou déterminer les valeurs mobilières à émettre,
- décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
- déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer,
- décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
- déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières à émettre immédiatement ou à terme,
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions autodétenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital le cas échéant,
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination du prix prévues à la présente résolution ne trouvent à s'appliquer et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
- faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ordinaires à émettre ou sur un marché réglementé ou un système multilatéral de négociation au sens du règlement n°596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché des valeurs mobilières à émettre ;
- constater la réalisation de chaque émission et le cas échéant procéder aux modifications corrélatives des statuts, et
- d'une manière générale, passer toute convention, en ce compris signer tout contrat de garantie, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

15<sup>e</sup> RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec maintien du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes,

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-132, L. 225-134, L. 228-91 et L. 228-92, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

**1. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider de procéder, avec maintien du droit préférentiel de souscription des porteurs d'actions, à une ou plusieurs augmentations de capital, par l'émission, tant en France qu'à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, émises à titre onéreux ou gratuit, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit pour partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ou, dans les mêmes conditions, pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital existant de la Société ;

**2. décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;

**3. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;

**4. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ; la présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du Groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ;

**5. décide** que le montant total nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à

terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 73 000 000 euros, ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies soit, à titre indicatif, environ 50 % du capital social statutaire constaté le 31 décembre 2017, compte non tenu de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions ; étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global fixé à la vingt-deuxième résolution de la présente Assemblée générale ;

**6. décide** que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente résolution pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires ; elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en devises, soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal des titres de créance ainsi émis ne pourra excéder 750 000 000 euros ou la contre-valeur de ce montant en monnaie étrangère. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

**7. décide** que les porteurs d'actions pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions et aux valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente résolution et que le Conseil d'administration pourra en outre conférer aux porteurs d'actions un droit préférentiel de souscription à titre réductible, que ces derniers pourront exercer proportionnellement à leurs droits de souscription et, en tout état de cause, dans la limite de leurs demandes. Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières, que le Conseil d'administration puisse, à son choix, utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement, et notamment celle d'offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;

**8. prend acte** que la présente résolution emporte renonciation des porteurs d'actions à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;

**9. décide**, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la présente délégation, qu'il lui appartiendra d'en rendre compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables ;

**10. fixe** à vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la délégation d'émission faisant l'objet de la présente délégation, qui prive d'effet et remplace, à concurrence de la partie non utilisée, la délégation donnée à la vingt-neuvième résolution de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 ;

**11. donne**, notamment et sans que cette énumération soit limitative, tous pouvoirs au Conseil d'administration, pour :

- décider l'augmentation de capital et/ou déterminer les valeurs mobilières à émettre,
- décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
- déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
- déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières à émettre immédiatement ou à terme,
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions autodétenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital le cas échéant,
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
- faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ordinaires à émettre ou sur un marché réglementé ou un système multilatéral de négociation au sens du règlement n°596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché des valeurs mobilières à émettre ;
- constater la réalisation de chaque émission et le cas échéant procéder aux modifications corrélatives des statuts, et
- d'une manière générale, passer toute convention, en ce compris signer tout contrat de garantie, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.



16<sup>e</sup> RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes,

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-136, L. 225-132, L. 225-134, L. 228-91 et L. 228-92, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

**1. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des porteurs d'actions, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par l'émission, tant en France qu'à l'étranger, dans le cadre d'offres visées à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société présentant les mêmes caractéristiques que celles décrites dans la quatorzième résolution, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit pour partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ou, dans les mêmes conditions, pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital existant de la Société ; les offres décidées en vertu de la présente résolution conformément aux dispositions du II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres au public avec suppression du droit préférentiel de souscription ;

**2. décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;

**3. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;

**4. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ; la présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du Groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ;

**5. décide** que :

- le montant total nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 14 650 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies soit, à titre indicatif, environ 10 % du capital social statuaire constaté le 31 décembre 2017, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal d'augmentation de capital prévu à la vingt-deuxième résolution ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds éventuellement prévus par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ; étant précisé qu'il est fixé compte non tenu de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions,
- le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 220 000 000 euros ou la contre-valeur de ce montant en monnaie étrangère, étant précisé que ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

**6. décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des porteurs d'actions aux actions ou valeurs mobilières donnant accès à des actions émises en vertu de la présente résolution et de proposer ces titres dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier dans les conditions et limites légales maximum prévues par les lois et règlements ;

**7. décide** que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois quarts de l'augmentation décidée, ou
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;

**8. prend acte** que la présente résolution emporte renonciation des porteurs d'actions à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;

**9. prend acte** du fait que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 1, 1<sup>er</sup> alinéa du Code de commerce :

- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la

moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris S.A. précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital diminuée d'une décote maximale de 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,

- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

**10. décide**, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la présente délégation, qu'il lui appartiendra d'en rendre compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables ;

**11. fixe** à vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la délégation d'émission faisant l'objet de la présente délégation, qui prive d'effet et remplace, à concurrence de la partie non utilisée, la délégation donnée à la trentième résolution de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 ;

**12. donne**, notamment et sans que cette énumération soit limitative, tous pouvoirs au Conseil d'administration, pour :

- décider l'augmentation de capital et/ou déterminer les valeurs mobilières à émettre,
- déterminer la forme, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer et fixer les conditions d'émission, notamment les dates, délais et modalités d'émission,
- fixer les prix d'émission, les montants à émettre et la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre,
- déterminer le mode de libération des actions et/ou des valeurs mobilières,
- fixer, le cas échéant, les modalités selon lesquelles la Société aura la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse ou hors bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les actions ou les valeurs mobilières donnant accès à des actions, émises ou à émettre,

- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et prendre, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions (y compris par voie d'ajustements en numéraire) et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission,
- faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ordinaires à émettre ou sur un marché réglementé ou un système multilatéral de négociation au sens du règlement n°596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché des valeurs mobilières à émettre ;
- de manière générale, prendre toutes mesures, conclure tous accords et effectuer toutes formalités pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater les réalisations des augmentations de capital qui en résulteront et modifier corrélativement les statuts,
- en cas d'émission de titres de créance, décider, notamment, de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables.

**17<sup>e</sup> RÉSOLUTION**

**Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de fixer le prix d'émission des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital selon certaines modalités, dans la limite de 10 % du capital par an, dans le cadre d'augmentations du capital social par émission d'actions sans droit préférentiel de sous**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et du deuxième alinéa de l'article L. 225-136 1 du Code de commerce, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions statutaires ou légales, pour les émissions décidées en application des quatorzième et seizième résolutions de la présente Assemblée générale et dans la limite de 10 % du capital social apprécié à la date d'émission) sur une période d'un an, à déroger aux règles de fixation du prix d'émission des actions définies auxdites résolutions précitées en appliquant une décote pouvant atteindre 5 % de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le

marché réglementé d'Euronext Paris précédant la date de fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital.

Le prix d'émission des valeurs mobilières autres que des actions ordinaires sera telle que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au paragraphe ci-dessus.

L'Assemblée générale prend acte que le Conseil d'administration devra établir un rapport complémentaire, certifié par les commissaires aux comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire.

La présente autorisation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente Assemblée générale.

**18<sup>e</sup> RÉSOLUTION**

**Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

**1. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription en vertu d'émissions décidées dans le cadre de chacune des quatorzième, quinzième et seizième résolutions, au même prix que celui retenue pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de surallocation conformément aux pratiques du marché ;

**2. décide** que le montant nominal des augmentations de capital décidées en application de la présente résolution s'imputera sur le montant des plafonds stipulés dans les quatorzième, quinzième et seizième résolutions en vertu desquelles est décidée l'émission

initiale et sur le montant du plafond global prévu à la vingt-deuxième résolution de la présente Assemblée générale ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

**3. décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;

**4. fixe** à vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation d'émission faisant l'objet de la présente délégation, qui prive d'effet et remplace, à concurrence de la partie non utilisée, la délégation donnée à la trentième quatrième résolution de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 ;

**5. décide**, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la présente délégation, qu'il lui appartiendra d'en rendre compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables.

## 19<sup>e</sup> RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors offre publique d'échange

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes,

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-147 du Code de commerce :

**1. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital social de la Société, l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

**2. décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;

**3. fixe** à vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la délégation d'émission faisant l'objet de la présente délégation, qui prive d'effet et remplace, à concurrence de la partie non utilisée, la délégation donnée à la trentième deuxième résolution de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 ;

**4. prend acte** de l'absence de droit préférentiel de souscription des porteurs d'actions ordinaires aux actions ou valeurs mobilières ainsi émises et prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les porteurs d'actions à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;

**5. donne** tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour approuver, sur le rapport des Commissaires aux apports mentionné aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> alinéas de l'article L. 225-147 du Code de commerce, l'évaluation des apports, déterminer le montant et les conditions des émissions, la nature et les caractéristiques des titres à

émettre, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers, fixer les dates de jouissance, même rétroactives, des titres à émettre, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital, déterminer les modalités permettant, le cas échéant, de préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, constater la réalisation de l'augmentation de capital rémunérant l'apport, procéder à la cotation des valeurs mobilières à émettre, imputer sur la prime d'apport, sur sa seule décision et s'il le juge opportun, les frais, droits et honoraires occasionnés par ces émissions et prélever sur cette prime les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et procéder aux modifications corrélatives des statuts ; et

**6. décide** que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées dans le cadre de la présente délégation, qui ne pourra excéder 10 % du capital social, s'imputera sur le plafond prévu à la vingt-deuxième résolution des présentes ou, le cas échéant, sur le montant du plafond éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ; étant précisé qu'il est fixé compte non tenu de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions.

20<sup>e</sup> RÉSOLUTION

## Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes,

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

**1. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, des augmentations de capital, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfiques ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, soit par attribution gratuite d'actions nouvelles, soit par élévation de la valeur nominale des actions existantes, ou encore par la combinaison de ces deux procédés ;

**2. décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;

**3. fixe** à vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la délégation d'émission faisant l'objet de la présente délégation, qui prive d'effet et remplace, à concurrence de la partie non utilisée, la délégation donnée à la trente-troisième résolution de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 ;

**4. décide** que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, augmenté du montant nécessaire pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions, ne pourra excéder 10 % du capital social statutaire constaté le 31 décembre 2017, ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, et est autonome et distinct des plafonds des augmentations de capital pouvant résulter des émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital autorisées par les autres résolutions soumises à la présente Assemblée générale ;

**5. confère** au Conseil d'administration, notamment et sans que cette énumération soit limitative, tous pouvoirs pour, en cas d'usage de la présente délégation, dans les conditions fixées par la loi :

- fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet,
- décider, en cas d'attribution gratuite d'actions, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées,
- procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions ou de titres de capital, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital, et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) conformément aux textes législatifs et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles ou statutaires prévoyant d'autres cas d'ajustement,
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts ; et
- de manière générale, prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin des opérations envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis, et, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive la (ou les) augmentation(s) de capital qui pourra (pourront) être réalisée(s) en vertu de la présente délégation.



## 21<sup>e</sup> RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes,

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et aux dispositions des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail :

**1. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de toute autre valeur mobilière donnant, immédiatement ou à terme, accès à des actions ordinaires de la Société ou de toute autre Société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de la Société et, le cas échéant, des entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées dans les conditions définies aux articles L. 225-80 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail ;

**2. décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;

**3. décide** que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 2 % du capital social de la Société au jour de l'utilisation de cette délégation sans pouvoir excéder 1 % par période de 12 mois glissants, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la vingt-deuxième résolution et que ce montant total nominal ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et, le cas échéant, des stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

**4. fixe** à vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la délégation d'émission faisant l'objet de la présente délégation ;

**5. décide** que le prix d'émission des titres de capital susceptibles d'être émis en application de la présente délégation sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80 % de la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, ou à 70 % de cette moyenne lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans ;

**6. décide**, en application de l'article L. 3332-21 du Code de travail, que le Conseil d'administration pourra prévoir l'attribution, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre de l'abondement, et/ou, le cas échéant, à titre de substitution de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-18 et suivants, et L. 3332.11 du Code du travail ;

**7. décide** que les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Conseil d'administration, ou son délégataire, dans les conditions fixées par la réglementation ;

**8. décide** de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital dont l'émission fait l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-dessus indiqués d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit auxdites actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, y compris à la partie des réserves, bénéfiques ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;

**9. décide** que le Conseil d'administration a tous pouvoirs en vue de déterminer toutes les conditions et modalités des opérations, surseoir à la réalisation de l'augmentation de capital, et notamment : (i) décider si les souscriptions pourront être réalisées directement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise, ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables, le cas échéant (ii) fixer le périmètre des sociétés concernées par l'offre, (iii) arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, prendre toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, (iv) constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence du montant des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seront effectivement souscrits et procéder à la modification corrélatrice des statuts, (v) imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour la réserve légale, (vi) faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ordinaires, des valeurs mobilières à émettre ou des actions qui seraient émises par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, (vii) procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces émissions et (viii) plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire pour parvenir à la bonne fin des opérations.

22<sup>e</sup> RÉOLUTION

## Limite globale des autorisations d'émissions avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

**1. décide**, en conséquence de l'adoption des quatorzième, quinzième, seizième, dix-huitième, dix-neuvième et vingt et unième résolutions, de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la Société des présentes délégations de compétence :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital, immédiat ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des quatorzième, quinzième, seizième, dix-huitième, dix-neuvième et vingt et unièmes résolutions est fixé à 73 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies,
- au plafond ci-dessus s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver,

conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions nouvelles ou d'attribution gratuite d'actions ;

**2. décide**, en conséquence de l'adoption des quatorzième, quinzième, seizième, dix-huitième, dix-neuvième et vingt et unième résolutions, de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la Société des présentes délégations de compétence :

- le montant nominal maximal global des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société susceptible d'être réalisé en vertu des quatorzième, quinzième, seizième, dix-huitième, dix-neuvième et vingt et unièmes résolutions est fixé à 730 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies.

23<sup>e</sup> RÉOLUTION

## Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-209 du Code de commerce :

**1. autorise** le Conseil d'administration à annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions composant le capital social existant à la date de l'opération, par période de 24 mois, tout ou partie des actions que la Société détient et qu'elle pourrait détenir, de réduire corrélativement le capital social et d'imputer la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;

**2. autorise** le Conseil d'administration à réduire corrélativement le capital social ; et

**3. décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment :

- d'arrêter le montant définitif de cette ou ces réductions de capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation,
- de procéder à la modification corrélatrice des statuts, et
- d'effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

La présente autorisation se substitue à celle accordée par l'Assemblée générale du 19 mai 2017, et est consentie pour une durée de 18 mois à compter de ce jour.

24<sup>e</sup> RÉOLUTION

## Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions, sous conditions de performance, au profit des salariés et des mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-2 à L. 225-197-3 du Code de commerce :

**1. autorise** le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, sous conditions de performance, au profit des salariés, de certains d'entre eux, de certaines catégories d'entre eux et/ou de mandataires sociaux éligibles de la Société, et

des sociétés qui lui sont liées, dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;

**2. décide** que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution ne pourra représenter plus de 2% du capital social statutaire constaté le 31 décembre 2017, ce plafond ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre ou à attribuer pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société ;

**3. décide** que, sous réserve de ce qui précède, le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre des actions attribuées gratuitement à chacun d'entre eux ainsi que les conditions de performance auxquelles sera assujettie l'acquisition des actions ;

**4. décide** que l'attribution gratuite desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trente (30) mois ;

**5. autorise** le Conseil d'administration à prévoir l'attribution définitive des actions avant le terme de la période d'acquisition, et la libre cessibilité de ces actions, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341 - 4 du Code de la sécurité sociale ;

**6. décide** que l'attribution gratuite d'actions nouvelles à émettre en application de la présente décision emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices, ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions, hors le cas de l'attribution gratuite d'actions existantes rachetées préalablement par la Société dans le cadre du programme de rachat d'actions approuvé à la douzième résolution ;

**7. prend acte** que, lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires d'actions attribuées gratuitement, renonciation à leur droit préférentiel de souscription ;

**8. autorise** le Conseil d'administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions à attribuer, qui seraient rendus nécessaires du fait d'éventuelles opérations sur le capital de la Société, de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;

**9. décide** de constituer un compte spécial de réserves indisponibles et de le doter au cours de la période d'acquisition afin de réaliser la présente attribution gratuite d'actions ;

**10. confère** par ailleurs tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation et le plan d'attribution gratuite d'actions, et notamment pour :

- déterminer, lors de l'émission par la Société des actions devant être attribuées gratuitement, le nombre de ces actions devant être émises au profit d'un bénéficiaire,
- déterminer, lors de l'émission de ces actions, le montant des réserves, bénéfices ou primes à incorporer au capital,
- définir les termes du plan d'attribution gratuite d'actions y afférent, qui aura principalement pour objet de définir les modalités d'attribution des actions gratuites, ainsi que les conditions de performance et les obligations de conservation de ces actions gratuites,
- constater la ou les augmentations de capital réalisées et modifier les statuts de la Société en conséquence,
- procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions à attribuer, qui seraient rendus nécessaires du fait d'éventuelles opérations sur le capital de la Société, de manière à préserver les droits des bénéficiaires,
- procéder en tant que de besoin au rachat des actions de la Société aux fins de leur attribution gratuite dans les conditions prévues aux termes de la présente résolution, notamment dans le cadre du programme de rachat autorisé aux termes de la douzième résolution,
- accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités pouvant découler de la mise en œuvre du plan d'attribution d'actions gratuites, et plus généralement faire tout le nécessaire à cet effet ;

**11. fixe** à trente-huit (38) mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente autorisation qui se substitue à celle accordée par l'Assemblée générale du 19 mai 2017.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée Générale des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

## 25<sup>e</sup> RÉSOLUTION      Pouvoirs pour effectuer les formalités

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs à tout porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifié conforme du procès-verbal de la présente réunion, en vue d'accomplir toutes formalités de dépôts, de publicité ou toute autre formalité requise.

## 7.4 Rapports spécial des Commissaires aux comptes sur les engagements et conventions réglementées

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article 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 à l'approbation de l'Assemblée générale

#### Conventions et engagements autorisés cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

### Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

#### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### Convention de prestation de services entre la Société et Bain Capital Private Equity

- Autorisation : Conseil de surveillance du 26 mai 2016
- Personne concernée : Magnolia BC Holdco, société actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% du capital contrôlée par Bain Capital Private Equity au sens de l'article L. 233-3 code de commerce
- Nature et objet : Convention de prestation de services ayant pour objet la fourniture à titre gratuit de services de conseils et d'accompagnement des initiatives stratégiques de la société
- Modalités : Refacturation par Bain Capital des frais engagés. Aucun frais facturé pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 19 mai 2017
- Motifs justifiant de son intérêt pour la société : Bénéficiaire de l'expertise stratégique de Bain Capital Private Equity et de sa connaissance stratégique du Groupe Maisons du Monde
- La convention a pris fin en date de la sortie de Bain Capital de l'actionnariat de la Société

#### Conventions de prestation de services entre la Société et Compagnie Marco Polo

- Autorisation : Conseil de surveillance du 7 septembre 2015 et Conseil de surveillance du 26 mai 2016
- Personne concernée : Xavier Marie, Président de Compagnie Marco Polo et membre du conseil de surveillance de la société
- Nature et objet : Conventions de prestation de services ayant pour objet des conseils stratégiques et auprès du Directeur Général Gilles Petit dans les domaines de l'équipement, de l'ameublement et de la décoration de la maison

- Modalités : Facturation d'un montant de 141.771 euros HT au titre des prestations et dépenses afférentes pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 15 mars 2017
- Motifs justifiant de son intérêt pour la société : Bénéficiaire de l'expertise et de l'expérience particulière de Compagnie Marco Polo dans le secteur de l'ameublement pour assurer sa croissance et son développement
- Les conventions ont pris fin en date du 15 mars 2017.

### **Engagement au profit du Directeur Général : indemnité de cessation des fonctions**

- Autorisation : Conseil de surveillance du 26 mai 2016
- Personne concernée : Gilles Petit, administrateur et Directeur général
- Nature et objet : Indemnité de cessation des fonctions au profit du Directeur général en cas de révocation de son mandat, sauf faute lourde ou faute de gestion pénalement condamnable
- Modalités :
  - En cas de cessation du mandat social antérieure au 31 décembre 2017, la somme de 24 mois de rémunération brute moyenne mensuelle de base (en ce inclus la rémunération fixe et variable, hors le bonus exceptionnel perçu au titre du Projet d'Introduction) calculée comme étant égal à la somme de (A) la moyenne de la rémunération mensuelle fixe payée au cours des 24 mois précédents la date de cessation du mandat social (ou depuis la nomination de Monsieur Gilles Petit en qualité de président de la Société – sous sa forme de société par actions simplifiée – en date du 7 septembre 2015 en cas de cessation des fonctions avant l'expiration du délai de 24 mois après cette date) et (B) la moyenne mensuelle des deux derniers versements de rémunérations variables annuelles payées, hors le bonus exceptionnel perçu au titre du Projet d'Introduction (ou du dernier versement de rémunération variable annuelle payée si un seul versement a été payé à la date de cessation des fonctions de Monsieur Gilles Petit), et
  - En cas de cessation du mandat social postérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2018, une somme égale à 50% du montant calculé conformément au paragraphe ci-dessus.
- Motifs justifiant de son intérêt pour la société : Versement de l'indemnité sous condition de performance basée sur une progression du chiffre d'affaires du Groupe

Les commissaires aux comptes

Nantes, le 26 mars 2018

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.  
Gwénaél CHEDALEUX  
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2018

Deloitte & Associés  
Jean Paul SEGURET  
Associé







# Informations complémentaires

## 8

<b>8.1 Personnes responsables</b>	<b>292</b>	<b>8.4 Informations incluses par référence</b>	<b>296</b>
8.1.1 Identité et fonction du responsable du Document de référence	292	<b>8.5 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers</b>	<b>296</b>
8.1.2 Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel	292	<b>8.6 Contrats importants</b>	<b>296</b>
8.1.3 Responsable de l'information financière	292	8.6.1 Pacte d'actionnaires avec SDH Limited	296
<b>8.2 Responsables du contrôle des comptes</b>	<b>293</b>	8.6.2 Contrat de crédit senior et facilité de crédit additionnelle	296
8.2.1 Informations sur les commissaires aux comptes	293	<b>8.7 Tables de concordance</b>	<b>297</b>
8.2.2 Honoraires des commissaires aux comptes	293	8.7.1 Table de concordance du Document de référence	297
<b>8.3 Relations avec les investisseurs et documents accessibles au public</b>	<b>294</b>	8.7.2 Table de concordance avec le rapport financier annuel	301
8.3.1 Relations avec les investisseurs	294	8.7.3 Table de concordance avec le rapport de gestion	302
8.3.2 Intermédiaire financier pour les actionnaires au nominatif	294	8.7.4 Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales	303
8.3.3 Calendrier indicatif de la communication financière	294	<b>8.8 Glossaire</b>	<b>305</b>
8.3.4 Document d'information annuel 2017	295	<b>8.9 Index</b>	<b>306</b>
8.3.5 Documents accessibles au public	295		

## 8.1 Personnes responsables

### 8.1.1 IDENTITÉ ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

**Gilles Petit**  
Directeur général

### 8.1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT 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 que le rapport de gestion, référencé dans la table de concordance figurant pages 302 du 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 20 avril 2018,  
Gilles Petit  
Directeur général

### 8.1.3 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

**Arnaud Louet**  
Directeur financier

#### **MAISONS DU MONDE**

Le Portereau  
Route du Port aux Meules  
BP 52402  
44124 Vertou Cedex  
France

Tél. : + 33 (0)2 51 71 17 17

E-mail : [investor.relations@maisonsdumonde.com](mailto:investor.relations@maisonsdumonde.com)

Site internet : [www.corporate.maisonsdumonde.com](http://www.corporate.maisonsdumonde.com)

## 8.2 Responsables du contrôle des comptes

### 8.2.1 INFORMATIONS SUR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

#### Commissaires aux comptes titulaires

##### **KPMG SA**

Représenté par M. Gwenael Chedaleux

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

3 cours du Triangle

Immeuble le Palatin

92939 Paris la Défense Cedex

Poursuivant depuis l'exercice clos le 31 décembre 2014 le mandat confié à la société EXCO BRETAGNE ABO (dans les statuts constitutifs de la Société), société absorbée par KPMG SA, jusqu'à la date d'expiration de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

##### **Deloitte & Associés**

Représenté par M. Jean Paul Séguret

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

185 avenue Charles de Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

#### Commissaires aux comptes suppléants

##### **Salustro Reydel**

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

3 cours du Triangle

Immeuble le Palatin

92939 Paris la Défense Cedex

Nommé lors de l'Assemblée générale du 30 juin 2015 pour la durée restant à courir de son prédécesseur démissionnaire, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

##### **CISANE**

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

185 avenue Charles de Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### 8.2.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Pour plus informations, se référer à la note 37 de la section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

## 8.3 Relations avec les investisseurs et documents accessibles au public

### 8.3.1 RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

Le département des Relations investisseurs a en charge la communication financière du Groupe, ainsi que la gestion des relations avec les analystes financiers, les investisseurs institutionnels et les actionnaires de la Société, y compris les actionnaires individuels. Tout au long de l'année, le département des Relations investisseurs entretient des contacts très réguliers avec la communauté financière et s'assure que le marché dispose de l'information la plus récente et la plus complète possible afin d'appréhender le modèle économique, la stratégie et les perspectives financières de la Société. Ces échanges et la diffusion de l'information financière s'opèrent dans le strict respect de la réglementation de marché et du principe d'égalité de traitement et d'information des investisseurs.

Le Groupe organise des conférences téléphoniques à destination des analystes financiers et des investisseurs institutionnels à l'occasion de la publication de ses résultats annuels et semestriels. Des rencontres individuelles entre les dirigeants de la Société et des investisseurs institutionnels ont également lieu plusieurs fois

par an dans le cadre de *roadshows* et de conférences organisés par des intermédiaires financiers en France et à l'étranger.

Au cours de l'année 2017, des rencontres ont ainsi été organisées dans plusieurs pays européens (France, Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, Italie, Danemark, Suède), ainsi qu'en en Amérique du Nord (États-Unis, Canada).

#### Contact Relations investisseurs

Laurent Sfaxi

Directeur des Relations investisseurs

**MAISONS DU MONDE**

Le Portereau

Route du Port aux Meules

BP 52402

44124 Vertou Cedex

France

Tél. : + 33 (0)2 51 71 17 17

E-Mail : [investor.relations@maisonsdumonde.com](mailto:investor.relations@maisonsdumonde.com)

Site internet : [www.corporate.maisonsdumonde.com](http://www.corporate.maisonsdumonde.com)

### 8.3.2 INTERMÉDIAIRE FINANCIER POUR LES ACTIONNAIRES AU NOMINATIF

Maisons du Monde a confié la gestion des comptes d'actionnaires au nominatif à Société Générale Securities Services.

#### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES

32, rue du Champ-de-Tir

BP 81236

44312 Nantes Cedex 3

France

Tél. : + 33 (0)2 51 85 50 00

Site internet : [www.securities-services.societegenerale.com](http://www.securities-services.societegenerale.com)

### 8.3.3 CALENDRIER INDICATIF DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Pour l'année 2018, le calendrier indicatif de la communication financière de Maisons du Monde s'établit comme suit :

Date	Événement
06/03/2018	Résultats annuels 2017
20/04/2018	Enregistrement du Document de référence 2017 auprès de l'Autorité des marchés financiers
03/05/2018	Ventes du premier trimestre 2018
18/05/2018	Assemblée générale mixte des actionnaires
18/06/2018	Détachement du coupon
19/06/2018	Arrêté des positions pour mise en paiement du dividende
20/06/2018	Mise en paiement du dividende
30/07/2018	Résultats du premier semestre 2018
07/11/2018	Ventes du troisième trimestre 2018



### 8.3.4 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL 2017

Pour l'année 2017, la liste des communiqués et documents financiers publiés par Maisons du Monde s'établit comme suit (informations disponibles sur le site internet de la Société : [www.corporate.maisonsdumonde.com](http://www.corporate.maisonsdumonde.com)) :

Date	Objet
31/01/2017	Information mensuelle relative aux rachats d'actions propres au titre du mois de janvier 2017
31/01/2017	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital au 31 janvier 2017
28/02/2017	Information mensuelle relative aux rachats d'actions propres au titre du mois de février 2017
28/02/2017	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital au 28 février 2017
06/03/2017	Résultats annuels 2016
14/03/2017	Information relative à la cession d'actions par Magnolia (BC)
05/04/2017	Information mensuelle relative aux rachats d'actions propres au titre du mois de mars 2017
05/04/2017	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital au 31 mars 2017
25/04/2017	Mise à disposition du Document de référence 2016
28/04/2017	Mise à disposition des informations relatives à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2017
30/04/2017	Information mensuelle relative aux rachats d'actions propres au titre du mois d'avril 2017
30/04/2017	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital au 30 avril 2017
02/05/2017	Ventes du premier trimestre 2017
17/05/2017	Information relative à la cession d'actions par Magnolia (BC)
24/05/2017	Information relative à la rémunération du Directeur général
31/05/2017	Information mensuelle relative aux rachats d'actions propres au titre du mois de mai 2017
31/05/2017	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital au 31 mai 2017
06/06/2017	Bilan semestriel du contrat de liquidité
06/07/2017	Information mensuelle relative aux rachats d'actions propres au titre du mois de juin 2017
06/07/2017	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital au 30 juin 2017
27/07/2017	Résultats du premier semestre 2017
08/08/2017	Mise à disposition du Rapport financier semestriel 2017
29/08/2017	Information mensuelle relative aux rachats d'actions propres au titre du mois de juillet 2017
29/08/2017	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital au 31 juillet 2017
29/08/2017	Descriptif du programme de rachats d'actions propres 2017-2018
05/09/2017	Information mensuelle relative aux rachats d'actions propres au titre du mois d'août 2017
05/09/2017	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital au 31 août 2017
05/10/2017	Information mensuelle relative aux rachats d'actions propres au titre du mois de septembre 2017
05/10/2017	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital au 30 septembre 2017
05/10/2017	Bilan semestriel du contrat de liquidité
09/10/2017	Reporting hebdomadaire relatif au rachat d'actions propres - semaine du 2 au 6 octobre 2017
23/10/2017	Ventes du troisième trimestre 2017
08/11/2017	Information mensuelle relative aux rachats d'actions propres au titre du mois d'octobre 2017
08/11/2017	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital au 31 octobre 2017
09/11/2017	Mise en oeuvre d'un contrat de liquidité avec Exane BNP Paribas
29/11/2017	Lancement d'une émission d'OCEANes à échéance 2023 pour un montant nominal maximal de 200 millions d'euros
29/11/2017	Succès de l'émission d'OCEANes à échéance 2023 pour un montant nominal maximal de approx. 200 millions d'euros
04/12/2017	Information mensuelle relative aux rachats d'actions propres au titre du mois de novembre 2017
04/12/2017	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital au 30 novembre 2017

### 8.3.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les documents relatifs à la Société devant être mis à disposition du public, et en particulier les Statuts, procès-verbaux des Assemblées générales, rapports des Commissaires aux comptes et autres documents sociaux, ainsi que les informations financières historiques, peuvent être consultés, conformément à la législation

applicable, au siège social de la Société (Maisons du Monde, Le Portereau 44120 Vertou). L'information réglementée, au sens des dispositions du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est également disponible sur le site internet de la Société ([www.corporate.maisonsdumonde.com](http://www.corporate.maisonsdumonde.com)).

## 8.4 Informations incluses par référence

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes consolidés de la société Magnolia (BC) Midco SARL pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014, et le rapport du commissaire aux comptes y afférent, tels que présentés respectivement aux paragraphes 20.1.1 et 20.1.2 du Document de base enregistré le 18 avril 2016 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro I.16-022 ;

- l'examen de la situation financière et du résultat de la Société présenté au chapitre 9 du Document de base enregistré le 18 avril 2016 auprès de l'AMF sous le numéro I.16-022.

Le Document de base enregistré le 18 avril 2016 auprès de l'AMF sous le numéro I. 16-022 est accessible sur le site internet de la Société ([www.corporate.maisonsdumonde.com](http://www.corporate.maisonsdumonde.com)) et sur celui de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

## 8.5 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers

Ce Document de référence contient des statistiques, données et informations relatives aux activités du Groupe et aux marchés sur lesquels il opère, notamment la taille, l'évolution historique et les perspectives des marchés du Groupe, ses positions de marché et l'environnement concurrentiel, ainsi que d'autres données sectorielles et macroéconomiques. Sauf indication contraire, ces

informations ont été obtenues auprès de tiers, incluant des sources publiques comme la Banque de France, l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) et l'IPEA (Institut de prospective et d'études de l'ameublement). À la connaissance du Groupe, aucun fait n'a été omis qui rendrait inexacts ou trompeuses les informations reproduites.

## 8.6 Contrats importants

### 8.6.1 PACTE D'ACTIONNAIRES AVEC SDH LIMITED

En 2006, le Groupe a conclu un pacte d'actionnaires avec la société hong-kongaise SDH Limited pour la création de la société Chin Chin Limited, société à responsabilité limitée régie par le droit Hong Kongais, et a ainsi souscrit à 50% du capital. Au travers de sa filiale à 100% Shanghai Chin Chin Furnishing Company Limited,

société à responsabilité limitée régie par le droit chinois, Chin Chin Limited fabrique et vend des produits sous la marque « Maisons du Monde ».

Pour plus d'informations, se référer à la section 1.4.5 « Description des activités du Groupe » du présent Document de référence.

### 8.6.2 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR ET FACILITÉ DE CRÉDIT ADDITIONNELLE

Dans le cadre de l'Admission au Marché, Maisons du Monde a conclu le 18 avril 2016 un contrat de crédit senior avec un pool bancaire relatif à la mise en place de nouvelles lignes de crédit senior, incluant un crédit syndiqué d'un montant de 250 millions d'euros et une facilité de crédit renouvelable d'un montant de 75 millions d'euros, mises à la disposition du Groupe à la date de règlement-livraison de l'offre.

Maisons du Monde a par ailleurs souscrit le 1er mars 2017 une facilité de crédit additionnelle d'un montant de 75 millions d'euros à des conditions identiques à celles négociées lors des opérations de refinancement de la dette du Groupe opérées en 2016.

Pour plus d'informations, se référer à la note 1 de la section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

## 8.7 Tables de concordance

### 8.7.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document de référence les principales rubriques mentionnées dans l'annexe 1 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004.

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
<b>1.</b>	<b>Personnes responsables</b>		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document	8.1.1	292
1.2	Déclaration des personnes responsables du document	8.1.2	292
<b>2.</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	8.2.1	293
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été redesignés durant la période couverte	8.2.1	293
<b>3.</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	1.1 4.2.1	14 147
3.2	Informations financières historiques pour les périodes intermédiaires	N/A	N/A
<b>4.</b>	<b>Facteurs de risques</b>	1.8	47
<b>5.</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.2	16
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	6.1	238
5.1.2	Lieu et numéro d'immatriculation de l'émetteur	6.1	238
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	6.2	239
5.1.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire	6.1	238
		1.2	16
		4.1	146
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	6.3.2	240
5.2	Investissements		
5.2.1	Principaux investissements réalisés par l'émetteur	1.6.1	45
5.2.2	Principaux investissements en cours de l'émetteur	N/A	N/A
5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir	1.6.2	45
<b>6.</b>	<b>Aperçu des activités</b>		
6.1	Principales activités		
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.4.1 1.4.5	19 30
6.1.2	Nouveau produit et/ou service important lancé sur le marché	1.4.4	28
6.2	Principaux marchés	1.4.2	21
6.3	Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	N/A	N/A
6.4	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.7	46
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.4.3	25
<b>7.</b>	<b>Organigramme</b>		
7.1	Description du Groupe et de la place occupée par l'émetteur	1.3.1	17
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	1.3.2	18
<b>8.</b>	<b>Propriétés intellectuelles, usines et équipements</b>		
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées, y compris les propriétés immobilières louées, et charges majeures pesant dessus	1.5 5.1.6 – Note 17	44 188

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	2.2	77
		2.3	82
		2.4	85
<b>9.</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1	Situation financière de l'émetteur, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	4.2	147
9.2	Résultat d'exploitation		
9.2.1	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	4.2.3	148
		4.2.4	149
9.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	4.2.2	147
9.2.3	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	1.8	47
<b>10.</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>		
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	4.3	152
		5.1.6 – Note 27	194
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description de ces flux de trésorerie	4.3.1 4.3.2	152 153
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	5.3.3 – Notes 9-10	225
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	N/A	N/A
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.2.3 et 8.1	4.3	152
<b>11.</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>1.7</b>	<b>46</b>
<b>12.</b>	<b>Informations sur les tendances</b>		
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	4.4	153
12..2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	4.5	154
<b>13.</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
<b>14.</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale</b>		
14.1	Informations concernant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	3.1.1	118
		3.1.2	124
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	3.1.2	124
<b>15.</b>	<b>Rémunérations et avantages</b>		
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	3.2.1	132
		5.1.6 – Notes 36	208
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	N/A	N/A
<b>16.</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de surveillance</b>		
16.1	Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	3.1.2	124
16.2	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages	3.2.1	132
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations	3.1.1	118
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.1	118
<b>17.</b>	<b>Salariés</b>		
17.1	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés par principal type d'activité et par site	2.5.1	98
17.2	Participation et stock-options	6.4.4	250
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	3.2.2	141
<b>18.</b>	<b>Principaux actionnaires</b>		

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
18.1	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en venu de la législation nationale applicable, et montant de la participation ainsi détenue	6.4.1	248
18.2	Existence de différences de droits de vote	6.2	239
18.3	Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement, et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	6.4.2	248
18.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	6.4.6	250
		3.1.1	118
		5.3.3 – Note 23	230
		7.4	288
<b>19.</b>	<b>Opérations avec les apparentés</b>		
<b>20.</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
20.1	Informations financières historiques	1.1 5.3.3 – Note 26	14 232
20.2	Informations financières pro forma	N/A	N/A
		5.1.1	158
		5.1.2	159
		5.1.3	160
		5.1.4	162
		5.1.5	164
20.3	États financiers		
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles		
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	5.2 5.4	211 233
20.4.2	Autres informations contenues dans le document vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A	N/A
20.4.3	Indication de la source et de l'absence de vérification des informations financières non-tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur figurant dans le document	N/A	N/A
20.5	Date des dernières informations financières	8.3.4	295
20.6	Informations financières intermédiaires et autres		
20.6.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles	N/A	N/A
20.6.2	Informations financières intermédiaires	N/A	N/A
20.7	Politique de distribution de dividendes	6.6.1	252
20.7.1	Montant du dividende par action	6.6.2	252
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	1.8.2 5.1.6 – Note 30	61 201
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale de l'émetteur survenu depuis la fin du dernier exercice	4.4	153
<b>21.</b>	<b>Informations complémentaires</b>		
<b>21.1</b>	<b>Capital social</b>		
21.1.1	Montant du capital souscrit	6.3.1	240
21.1.2	Actions non-représentatives du capital	N/A	N/A
		6.3.1	240
		6.3.5	247
21.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	4.1.2 5.1.6 – Note 28	146 195
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription		
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) ou capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	N/A	N/A
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A	N/A
21.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	6.3.2	240
<b>21.2</b>	<b>Actes constitutifs et statuts</b>		
21.2.1	Objet social de l'émetteur	6.2	239
21.2.2	Dispositions contenues dans l'acte constitutif, les statuts, une charte ou un règlement concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.1 6.2	118 239
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	6.2	239
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	6.2	239
21.2.5	Conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et extraordinaires des actionnaires sont convoquées	6.2	239



N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
21.2.6	Dispositions de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement pourraient avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	6.4.6	250
21.2.7	Dispositions de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	6.4.3	248
21.2.8	Conditions imposées par l'acte constitutif et les statuts, une charte ou un règlement régissant les modifications du capital lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi	N/A	N/A
<b>22.</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>8.6</b>	<b>296</b>
<b>23.</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>8.5</b>	<b>296</b>
<b>24.</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>8.3.5</b>	<b>295</b>
<b>25.</b>	<b>Informations sur les participations</b>	<b>1.3.2</b> <b>5.1.6 – Note 38</b>	<b>18</b> <b>210</b>

## 8.7.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document de référence les éléments du Rapport financier annuel prévus par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
1.	Comptes annuels	5.3	216
2.	Comptes consolidés	5.1	158
3.	Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce	8.7.3	302
4.	Déclaration des personnes physiques qui assurent la responsabilité du rapport financier annuel	8.1.2	292
5.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.4	233
6.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.2	211
7.	Honoraires des commissaires aux comptes	5.1.6 – Note 37	209
8.	Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	3.1 7.2.1	118 258
9.	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	3.3	143

### 8.7.3 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document de référence les éléments du Rapport de gestion prévus par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1.II et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
<b>Situation et activité</b>			
1.	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société	4.2 4.3	147 152
2.	Indicateurs clés de performance de nature financière de la Société	1.1 4.2.1	14 147
3.	Description des principaux risques et incertitudes	1.8	47
4.	Utilisation des instruments financiers par la Société	5.1.6 – Note 25	193
5.	Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français France	7.2.1	258
6.	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	4.4	153
7.	Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	4.5	154
8.	Activités en matière de recherche et développement	1.7	46
9.	Informations sur les délais de paiements des fournisseurs	7.2.1	258
<b>Gouvernement d'entreprise</b>			
10.	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.2	124
11.	Rémunérations et avantages de toute nature versés par la Société à chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.2.1	132
12.	Informations sur les opérations réalisées par les dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	6.4.5	250
13.	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale de la Société	7.2.1	258
<b>Actionnariat et capital</b>			
14.	Répartition du capital et des droits de votes de la Société	6.4.1	248
15.	État de la participation des salariés au capital social de la Société	6.4.4	250
16.	Acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions	6.3.5	247
17.	Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	6.4.6	250
18.	Ajustement des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital	N/A	N/A
19.	Montant des dividendes distribués par la Société au cours des trois derniers exercices	6.6.2	252
<b>Informations sociales et environnementales</b>			
20.	Informations environnementales, sociales et sociétales	1.8.5 Chapitre 2	66 70
<b>Annexes</b>			
21.	Tableau de suivi des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentation de capital	6.3.3	241
22.	Rapport du Président du Conseil d'administration	3.1 7.2.1	118 258
23.	Tableau des résultats de la Société eu cours des cinq derniers exercices	5.3.3 – Note 26	232

## 8.7.4 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

Le présent Document de référence comprend tous les éléments requis l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, tels que présentés dans le tableau ci-après.

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
<b>Informations sociales</b>			
<b>1.</b>	<b>Emploi</b>		
1.1	L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	2.5.1	98
1.2	Les embauches et les licenciements	2.5.1	101
1.3	Les rémunérations et leur évolution	2.5.1	102
<b>2.</b>	<b>Organisation du travail</b>		
2.1	L'organisation du temps de travail	2.5.1	101
2.2	L'absentéisme	2.5.1	102
<b>3.</b>	<b>Relations sociales</b>		
3.1	L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	2.5.1	102
3.2	Le bilan des accords collectifs	2.5.1	103
<b>4.</b>	<b>Santé et sécurité</b>		
4.1	Les conditions de santé et de sécurité au travail	2.5.2	104
4.2	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	2.5.2	104
4.3	Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	2.5.2	104
<b>5.</b>	<b>Formation</b>		
5.1	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	2.5.3	105
5.2	Le nombre total d'heures de formation	2.5.3	105
<b>6.</b>	<b>Égalité de traitement</b>		
6.1	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	2.5.4	107
6.2	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2.5.4	107
6.3	La politique de lutte contre les discriminations	2.5.4	107
<b>7.</b>	<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relative à :</b>		
7.1	Le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	2.2.2	79
7.2	L'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	2.2.2	79
7.3	L'élimination du travail forcé ou obligatoire	2.2.2	79
7.4	L'abolition effective du travail des enfants	2.2.2	79
<b>Informations environnementales</b>			
<b>1.</b>	<b>Politique générale en matière environnementale</b>		
1.1	L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.4	85
1.2	Les actions de formation et l'information des salariés en matière de protection de l'environnement	2.1.3	74
1.3	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	-	N/A
1.4	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	2.4.5	96
<b>2.</b>	<b>Pollution</b>		
2.1	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.4.5	96
2.2	La prise en compte des nuisances sonores et le cas échéant de tout autre forme de pollution spécifique à une activité	-	N/A

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
<b>3.</b>	<b>Économie circulaire</b>		
3.1	Prévention et gestion des déchets		
3.1.1	Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	2.4.1 2.4.4	85 94
3.1.2	Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	-	N/A
3.2	Utilisation durable des ressources		
3.2.1	La consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales	2.4.5	96
3.2.2	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	2.2.1 2.4.4	77 94
3.2.3	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.4.2	88
3.2.4	L'utilisation des sols	-	N/A
<b>4.</b>	<b>Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique</b>		
4.1	Les 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	2.4.3	92
4.2	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	2.4.3	92
<b>5.</b>	<b>Protection de la biodiversité</b>		
5.1	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	2.4.5	96
<b>Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable</b>			
<b>1.</b>	<b>Impact territorial, économique et social de l'activité</b>		
1.1	En matière d'emploi et de développement régional	2.5.1	101
1.2	Sur les populations riveraines ou locales	2.5.1	101
<b>2.</b>	<b>Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines</b>		
2.1	Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	2.1.3	74
2.2	Les actions de partenariat ou de mécénat	2.5.5	108
<b>3.</b>	<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>		
3.1	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.2.2	79
3.2	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	2.6 2.2.2	111 79
<b>4.</b>	<b>Loyauté des pratiques</b>		
4.1	Les actions engagées pour prévenir la corruption	2.2.2 2.4.7	79 97
4.2	Les mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	2.2.3 2.6	78 111
<b>5.</b>	<b>Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme</b>	<b>2.2.2</b> <b>2.5.5</b>	<b>79</b> <b>108</b>



## 8.8 Glossaire

### Glossaire

---

#### VENTES

---

Les ventes correspondent aux revenus générés par la vente d'articles de décoration et de meubles, réalisées en magasins, sur les sites Internet et via les activités BtoB du Groupe. Elles excluent principalement (i) la participation des clients aux frais de livraison, (ii) le chiffre d'affaires relatif aux prestations de services logistiques fournies à des tiers, et (iii) les revenus de franchise. Le Groupe utilise le concept de ventes, plutôt que celui de chiffre d'affaires, pour le calcul de sa croissance à périmètre comparable, de sa marge brute, de sa marge d'EBITDA et de sa marge d'EBIT.

#### CROISSANCE DES VENTES À PÉRIMÈTRE COMPARABLE

---

La croissance des ventes à périmètre comparable correspond au pourcentage d'évolution des ventes réalisées en magasins, sur les sites Internet et via les activités BtoB du Groupe entre un exercice (n) et l'exercice précédent comparable (n-1), à l'exclusion des magasins ouverts ou fermés au cours des deux périodes comparées. Les ventes attribuables aux magasins qui ont fermé temporairement pour travaux pendant l'une ou l'autre des périodes comparées sont incluses.

#### MARGE BRUTE

---

La marge brute est définie comme les ventes diminuées du coût des biens vendus. Elle s'exprime également en pourcentage des ventes.

#### EBITDA

---

L'EBITDA est défini comme étant le résultat opérationnel avant éléments opérationnels non-récurrents, et après exclusion (i) des dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations, (ii) de la variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés, (iii) des charges encourues avant l'ouverture des nouveaux magasins, et (iv), uniquement pour 2016, des frais de gestion facturés par l'actionnaire de référence préalablement à l'introduction en Bourse.

#### EBIT

---

L'EBIT est défini comme l'EBITDA après prise en compte des dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations.

#### ENDETTEMENT NET

---

L'endettement net correspond au total de l'emprunt obligataire convertible, de la ligne de crédit à long terme, des facilités de crédit renouvelables, des dettes de location-financement, des dépôts et des découverts bancaires, moins la trésorerie et équivalents de trésorerie.

#### LEVIER FINANCIER

---

Le levier financier est calculé en divisant l'endettement net par l'EBITDA.

---

## 8.9 Index

Index	Pages(s)
	20 ; 22 ; 23 ; 25 ; 27 ; 31 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 38 ; 39 ; 40 ; 41 ; 47 ; 48 ; 54 ; 57 ; 58 ; 60 ; 63 ; 64 ; 65 ; 71 ; 72 ; 73 ; 75 ; 77 ; 79 ; 80 ; 82 ; 83 ; 85 ; 86 ; 93 ; 94 ; 95 ; 96 ; 112 ; 114 ; 149 ; 150 ; 178 ; 204 ; 214 ; 216 ; 247 ; 259 ; 261 ; 274 ; 275
Achats	
Acheteurs	7 ; 26 ; 32 ; 46 ; 58 ; 79 ; 80
Actif	37 ; 45 ; 63 ; 64 ; 65 ; 66 ; 76 ; 152 ; 160 ; 162 ; 168 ; 169 ; 170 ; 171 ; 172 ; 173 ; 174 ; 175 ; 176 ; 177 ; 178 ; 185 ; 187 ; 188 ; 189 ; 190 ; 191 ; 192 ; 193 ; 202 ; 203 ; 204 ; 206 ; 209 ; 210 ; 217 ; 220 ; 221 ; 226 ; 243 ; 258 ; 259 ; 260 ; 277 ; 279 ; 281 ; 283 ; 284
Actif immobilisé	217
Actions	102 ; 120 ; 121 ; 122 ; 132 ; 133 ; 133 ; 134 ; 135 ; 137 ; 138 ; 139 ; 141 ; 142 ; 146 ; 148 ; 150 ; 152 ; 162 ; 163 ; 164 ; 165 ; 167 ; 168 ; 170 ; 171 ; 174 ; 175 ; 180 ; 184 ; 189 ; 194 ; 196 ; 207 ; 208 ; 220 ; 221 ; 222 ; 223 ; 224 ; 225 ; 229 ; 230 ; 232 ; 239 ; 240 ; 241 ; 242 ; 243 ; 244 ; 245 ; 246 ; 247 ; 248 ; 249 ; 250 ; 256 ; 257 ; 258 ; 259 ; 263 ; 264 ; 265 ; 266 ; 267 ; 268 ; 269 ; 270 ; 271 ; 272 ; 274 ; 275 ; 276 ; 277 ; 278 ; 279 ; 280 ; 281 ; 282 ; 283 ; 284 ; 285 ; 286 ; 287 ; 289 ; 295 ; 299 ; 302
Actions de performance	122 ; 132 ; 133 ; 135 ; 137 ; 138 ; 139 ; 141 ; 170 ; 171 ; 184 ; 194 ; 223 ; 229 ; 230
Actions gratuites	102 ; 133 ; 141 ; 142 ; 148 ; 150 ; 194 ; 224 ; 230 ; 242 ; 269 ; 270 ; 287
Actionnariat	16 ; 247 ; 248 ; 249 ; 250 ; 274 ; 288 ; 302
Administrateur	67 ; 73 ; 118 ; 119 ; 120 ; 121 ; 122 ; 124 ; 125 ; 126 ; 127 ; 128 ; 129 ; 130 ; 131 ; 134 ; 136 ; 208 ; 248 ; 256 ; 264 ; 271 ; 274 ; 275 ; 289
Administrateur indépendant	121 ; 122 ; 124 ; 129
Ameublement	7 ; 16 ; 19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 23 ; 24 ; 25 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 32 ; 33 ; 38 ; 41 ; 42 ; 43 ; 47 ; 48 ; 49 ; 50 ; 52 ; 56 ; 58 ; 82 ; 87 ; 110 ; 165 ; 238 ; 251 ; 289 ; 296
Amortissements	20 ; 149 ; 150 ; 151 ; 152 ; 158 ; 162 ; 172 ; 173 ; 178 ; 187 ; 188 ; 189 ; 216 ; 217 ; 221 ; 224 ; 229 ; 232 ; 305
Assemblée générale	118 ; 119 ; 120 ; 121 ; 122 ; 131 ; 133 ; 134 ; 135 ; 138 ; 140 ; 141 ; 165 ; 184 ; 194 ; 211 ; 214 ; 224 ; 232 ; 233 ; 234 ; 241 ; 242 ; 243 ; 244 ; 245 ; 246 ; 247 ; 248 ; 250 ; 252 ; 256 ; 257 ; 258 ; 264 ; 265 ; 266 ; 267 ; 268 ; 269 ; 272 ; 273 ; 274 ; 275 ; 276 ; 277 ; 278 ; 280 ; 281 ; 282 ; 283 ; 284 ; 285 ; 286 ; 287 ; 288 ; 293 ; 294 ; 295 ; 302
Assemblée générale extraordinaire	194 ; 246 ; 250 ; 256 ; 264 ; 268 ; 275
Assemblée générale mixte	242 ; 244 ; 245 ; 256 ; 294 ; 295
Assemblée générale ordinaire	119 ; 256 ; 258 ; 272 ; 274 ; 275 ; 278 ; 281 ; 282
Assurance	49 ; 51 ; 52 ; 59 ; 60 ; 61 ; 67 ; 134 ; 168 ; 180 ; 228
Attestation du responsable du Document de référence	292
Attribution d'actions gratuites	102 ; 148 ; 150 ; 242 ; 270 ; 287
Augmentation de capital	162 ; 194 ; 224 ; 230 ; 240 ; 241 ; 242 ; 243 ; 244 ; 245 ; 246 ; 250 ; 257 ; 265 ; 266 ; 267 ; 268 ; 271 ; 276 ; 277 ; 279 ; 280 ; 281 ; 282 ; 283 ; 284 ; 285 ; 302
Autorité des marchés financiers	194 ; 247 ; 260 ; 274 ; 294 ; 296 ; 301
Autres actifs	160 ; 162 ; 172 ; 173 ; 185 ; 187 ; 189 ; 190 ; 192 ; 202 ; 203 ; 206 ; 209 ; 243 ; 277 ; 279 ; 281 ; 283 ; 284
Autres passifs	161 ; 176 ; 189 ; 202 ; 203 ; 205
Avantages en nature	136 ; 139 ; 295
Bailleur	36 ; 37 ; 42 ; 44 ; 53 ; 54 ; 86 ; 172 ; 173 ; 176 ; 190
Besoin en fonds de roulement	152 ; 153 ; 162
Brevets	46 ; 187 ; 297 ; 298
Capital	17 ; 18 ; 29 ; 45 ; 66 ; 119 ; 138 ; 161 ; 162 ; 163 ; 164 ; 170 ; 172 ; 175 ; 184 ; 185 ; 194 ; 199 ; 218 ; 223 ; 224 ; 230 ; 231 ; 232 ; 234 ; 240 ; 241 ; 242 ; 243 ; 244 ; 245 ; 246 ; 247 ; 248 ; 249 ; 250 ; 256 ; 257 ; 258 ; 262 ; 264 ; 265 ; 266 ; 267 ; 268 ; 269 ; 270 ; 271 ; 274 ; 275 ; 276 ; 277 ; 278 ; 279 ; 280 ; 281 ; 282 ; 283 ; 284 ; 285 ; 286 ; 287 ; 288 ; 295 ; 296 ; 298 ; 299 ; 300 ; 302
Capital social	17 ; 45 ; 119 ; 161 ; 164 ; 175 ; 194 ; 218 ; 223 ; 224 ; 231 ; 232 ; 240 ; 241 ; 242 ; 244 ; 245 ; 247 ; 248 ; 250 ; 256 ; 257 ; 262 ; 264 ; 265 ; 266 ; 267 ; 268 ; 269 ; 271 ; 274 ; 275 ; 276 ; 278 ; 280 ; 282 ; 283 ; 284 ; 285 ; 286 ; 299 ; 302
Capitaux propres	14 ; 64 ; 153 ; 161 ; 164 ; 167 ; 169 ; 170 ; 175 ; 176 ; 177 ; 191 ; 193 ; 194 ; 195 ; 196 ; 214 ; 215 ; 221 ; 224 ; 231 ; 243 ; 245 ; 246 ; 262 ; 277 ; 279 ; 281 ; 283 ; 284

Index	Pages(s)
Catalogue	16 ; 19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 27 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 34 ; 35 ; 36 ; 38 ; 39 ; 40 ; 44 ; 47 ; 55 ; 60 ; 74 ; 75 ; 77 ; 78 ; 81 ; 82 ; 83 ; 95 ; 98 ; 154 ; 192
Charges de personnel	28 ; 37 ; 102 ; 149 ; 150 ; 158 ; 170 ; 176 ; 180 ; 194 ; 216 ; 259
Charges financières	158 ; 176 ; 197 ; 226 ; 306
Charte	72 ; 84 ; 97 ; 98 ; 106 ; 107 ; 194 ; 247 ; 274 ; 299 ; 300
Charte de déontologie	194 ; 247 ; 274
Chefs de produits	46 ; 80
Chiffre d'affaires	20 ; 21 ; 23 ; 24 ; 25 ; 40 ; 43 ; 47 ; 53 ; 56 ; 63 ; 76 ; 83 ; 122 ; 133 ; 134 ; 141 ; 142 ; 149 ; 158 ; 165 ; 170 ; 178 ; 179 ; 189 ; 212 ; 216 ; 226 ; 227 ; 231 ; 232 ; 258 ; 261 ; 262 ; 269 ; 298 ; 305
Clients	16 ; 19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 23 ; 25 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 36 ; 38 ; 39 ; 40 ; 41 ; 43 ; 46 ; 48 ; 49 ; 50 ; 52 ; 53 ; 55 ; 57 ; 58 ; 59 ; 60 ; 61 ; 62 ; 63 ; 64 ; 66 ; 71 ; 72 ; 73 ; 74 ; 75 ; 77 ; 78 ; 81 ; 82 ; 83 ; 84 ; 91 ; 92 ; 94 ; 95 ; 96 ; 108 ; 109 ; 111 ; 112 ; 119 ; 148 ; 153 ; 154 ; 160 ; 162 ; 168 ; 170 ; 172 ; 174 ; 175 ; 192 ; 202 ; 203 ; 206 ; 210 ; 217 ; 223 ; 226 ; 227 ; 248 ; 261 ; 305
Collections	20 ; 25 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 34 ; 38 ; 39 ; 40 ; 58 ; 77 ; 81 ; 148 ; 185
Comité d'audit	121 ; 122 ; 134 ; 211 ; 214 ; 215 ; 233 ; 235 ; 248 ; 258 ; 259 ; 260 ; 298
Comité des nominations et des rémunérations	118 ; 119 ; 121 ; 122 ; 132 ; 133 ; 134 ; 141 ; 208 ; 248 ; 298
Comité exécutif	73 ; 112 ; 121 ; 122 ; 133 ; 141 ; 194 ; 208 ; 227 ; 259 ;
Commissaires aux comptes	113 ; 119 ; 121 ; 122 ; 143 ; 209 ; 211 ; 214 ; 215 ; 233 ; 234 ; 235 ; 242 ; 245 ; 246 ; 256 ; 258 ; 260 ; 272 ; 273 ; 275 ; 278 ; 280 ; 282 ; 283 ; 284 ; 285 ; 286 ; 288 ; 289 ; 293 ; 295 ; 301
Comptabilité de couverture	64 ; 150 ; 168 ; 175 ; 193
Comptes consolidés	61 ; 137 ; 146 ; 148 ; 163 ; 211 ; 212 ; 213 ; 214 ; 215 ; 233 ; 245 ; 256 ; 260 ; 271 ; 272 ; 293 ; 296 ; 301
Comptes sociaux	216 ; 219 ; 258 ; 260
Conflits d'intérêts	120 ; 298
Conseil d'administration	37 ; 64 ; 73 ; 102 ; 108 ; 109 ; 113 ; 118 ; 119 ; 120 ; 121 ; 122 ; 124 ; 131 ; 132 ; 133 ; 134 ; 135 ; 136 ; 138 ; 139 ; 140 ; 141 ; 142 ; 143 ; 165 ; 170 ; 171 ; 194 ; 204 ; 208 ; 212 ; 213 ; 214 ; 220 ; 227 ; 234 ; 235 ; 238 ; 239 ; 241 ; 242 ; 243 ; 244 ; 245 ; 246 ; 247 ; 248 ; 250 ; 252 ; 256 ; 257 ; 258 ; 259 ; 263 ; 264 ; 265 ; 266 ; 267 ; 268 ; 269 ; 270 ; 271 ; 272 ; 273 ; 274 ; 275 ; 276 ; 277 ; 278 ; 279 ; 280 ; 281 ; 282 ; 283 ; 284 ; 285 ; 286 ; 287 ; 301 ; 302
Contrat de liquidité	194 ; 221 ; 222 ; 223 ; 229 ; 241 ; 242 ; 247 ; 248 ; 295
Contrefaçon	62
Contrôle interne	54 ; 71 ; 111 ; 114 ; 115 ; 121 ; 122 ; 212 ; 214 ; 215 ; 235 ; 258 ; 259 ; 260 ; 301
Conventions réglementées	263 ; 288
Cours de bourse	142 ; 230 ; 250 ; 251
CRM	29 ; 40 ; 41 ; 45 ; 58 ; 154 ; 178
Décoration	14 ; 16 ; 17 ; 18 ; 19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 23 ; 24 ; 25 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 36 ; 37 ; 38 ; 39 ; 40 ; 41 ; 47 ; 48 ; 49 ; 52 ; 53 ; 56 ; 58 ; 79 ; 80 ; 82 ; 94 ; 109 ; 147 ; 148 ; 165 ; 179 ; 210 ; 238 ; 261 ; 262 ; 269 ; 305
Dépréciations	149 ; 150 ; 151 ; 152 ; 158 ; 162 ; 172 ; 173 ; 178 ; 187 ; 188 ; 189 ; 216 ; 224 ; 305
Dettes financières	176 ; 189 ; 195 ; 206 ; 218 ; 225 ; 227 ; 228
Dettes fournisseurs	64 ; 153 ; 161 ; 162 ; 176 ; 189 ; 202 ; 203 ; 204 ; 204 ; 205 ; 206 ; 218
Développement durable	70 ; 72 ; 73 ; 74 ; 85 ; 110 ; 114 ; 304
Direction financière	75 ; 118 ; 258 ; 260
Direction générale	58 ; 120 ; 170 ; 298
Dividendes	52 ; 66 ; 153 ; 162 ; 164 ; 169 ; 170 ; 171 ; 184 ; 189 ; 194 ; 223 ; 224 ; 226 ; 228 ; 231 ; 243 ; 252 ; 262 ; 263 ; 272 ; 277 ; 279 ; 281 ; 283 ; 284 ; 299 ; 302
Documents accessibles au public	294 ; 295 ; 300
Dotations aux amortissements	149 ; 150 ; 151 ; 152 ; 158 ; 162 ; 178 ; 189 ; 216 ; 232 ; 305
EBIT	14 ; 63 ; 132 ; 133 ; 138 ; 147 ; 151 ; 305
EBITDA	14 ; 16 ; 20 ; 26 ; 28 ; 37 ; 47 ; 63 ; 133 ; 137 ; 138 ; 141 ; 142 ; 147 ; 148 ; 149 ; 151 ; 152 ; 154 ; 178 ; 194 ; 197 ; 225 ; 230 ; 305
Écarts de conversion	159 ; 164 ; 188
Effectifs	98 ; 99 ; 100 ; 104 ; 106 ; 112 ; 114 ; 150 ; 169 ; 227

Index	Pages(s)
E-commerce	16 ; 20 ; 21 ; 22 ; 23 ; 24 ; 25 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 38 ; 40 ; 41 ; 43 ; 45 ; 48 ; 49 ; 55 ; 56 ; 75 ; 82 ; 84 ; 87 ; 96 ; 123 ; 150 ; 154 ; 165 ; 170 ; 178 ; 185 ; 206 ; 210 ; 212 ; 238
Émetteur	137 ; 297 ; 298 ; 299
Emprunt obligataire convertible	65 ; 146 ; 153 ; 161 ; 162 ; 163 ; 164 ; 167 ; 177 ; 182 ; 184 ; 195 ; 196 ; 197 ; 198 ; 202 ; 205 ; 218 ; 220 ; 223 ; 225 ; 226 ; 227 ; 228 ; 258 ; 305
Endettement net	147 ; 150 ; 152 ; 153 ; 167 ; 182 ; 195 ; 197 ; 225 ; 305
Engagements hors bilan	168 ; 207
Entrepôts	16 ; 20 ; 26 ; 34 ; 35 ; 45 ; 50 ; 51 ; 52 ; 54 ; 72 ; 76 ; 83 ; 85 ; 87 ; 88 ; 90 ; 91 ; 94 ; 96 ; 109 ; 111 ; 173 ; 190 ; 207 ; 210 ; 260
Facteurs de risques	35 ; 47 ; 204 ; 297
Fondateur	16 ; 44 ; 108
Fournisseurs	19 ; 20 ; 26 ; 28 ; 32 ; 33 ; 34 ; 41 ; 43 ; 48 ; 49 ; 50 ; 51 ; 52 ; 55 ; 56 ; 57 ; 60 ; 62 ; 63 ; 64 ; 65 ; 71 ; 72 ; 73 ; 74 ; 75 ; 76 ; 77 ; 78 ; 79 ; 80 ; 81 ; 87 ; 92 ; 94 ; 95 ; 96 ; 111 ; 112 ; 114 ; 119 ; 150 ; 153 ; 161 ; 162 ; 176 ; 189 ; 192 ; 202 ; 203 ; 204 ; 205 ; 206 ; 207 ; 218 ; 226 ; 261 ; 302 ; 304
Frais de pré-ouverture	151 ; 152 ; 178 ; 181
Franchissement de seuil	248 ; 249
Gestion des risques	54 ; 64 ; 77 ; 79 ; 104 ; 114 ; 121 ; 122 ; 168 ; 204 ; 214 ; 235 ; 259 ; 260
Gouvernement d'entreprise	118 ; 120 ; 121 ; 140 ; 142 ; 143 ; 212 ; 234 ; 256 ; 258 ; 272 ; 273 ; 298 ; 301 ; 302
Historique du Groupe	16
Honoraires des commissaires aux comptes	209 ; 293 ; 301
Immobilisations corporelles	45 ; 160 ; 162 ; 173 ; 178 ; 188 ; 190 ; 217 ; 297 ; 298
Immobilisations financières	162 ; 206 ; 217 ; 219 ; 220 ; 221 ; 222 ; 223 ; 224 ; 258
Immobilisations incorporelles	65 ; 160 ; 162 ; 171 ; 172 ; 173 ; 178 ; 187 ; 212 ; 217
Impôt sur les bénéfices	63 ; 232
Impôts différés	63 ; 151 ; 160 ; 161 ; 164 ; 168 ; 177 ; 183 ; 191
Indemnités de fin de contrat de travail	208
Instruments de couverture	63 ; 174 ; 191 ; 193 ; 204 ; 214
Instruments financiers dérivés	64 ; 149 ; 150 ; 151 ; 158 ; 160 ; 161 ; 162 ; 174 ; 175 ; 177 ; 178 ; 193 ; 202 ; 203 ; 204 ; 206 ; 214 ; 305
Intéressement	102 ; 103 ; 122 ; 133 ; 141 ; 148 ; 150 ; 180
Internet	19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 27 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 38 ; 39 ; 40 ; 43 ; 45 ; 48 ; 50 ; 55 ; 56 ; 57 ; 58 ; 108 ; 120 ; 168 ; 185 ; 239 ; 292 ; 294 ; 295 ; 296 ; 305
Investissements	14 ; 28 ; 29 ; 39 ; 45 ; 55 ; 58 ; 60 ; 90 ; 105 ; 148 ; 153 ; 154 ; 169 ; 174 ; 193 ; 297
Jetons de présence	120 ; 121 ; 132 ; 133 ; 134 ; 135 ; 136 ; 138 ; 139 ; 208 ; 227 ; 256 ; 217 ; 273
Juste valeur	64 ; 65 ; 142 ; 145 ; 151 ; 152 ; 158 ; 162 ; 168 ; 169 ; 170 ; 171 ; 172 ; 173 ; 174 ; 175 ; 176 ; 178 ; 193 ; 194 ; 196 ; 202 ; 203 ; 204 ; 206 ; 212 ; 214 ; 305
Levier financier	14 ; 147 ; 305
Livraison	22 ; 27 ; 28 ; 34 ; 35 ; 36 ; 38 ; 39 ; 40 ; 42 ; 47 ; 48 ; 50 ; 51 ; 52 ; 55 ; 57 ; 62 ; 74 ; 75 ; 83 ; 91 ; 94 ; 96 ; 148 ; 170 ; 179 ; 210 ; 212 ; 225 ; 240 ; 296 ; 305
Livraison gratuite en magasins	22 ; 27 ; 38 ; 39 ; 74 ; 148
Loyers	36 ; 37 ; 42 ; 47 ; 53 ; 54 ; 150 ; 172 ; 176 ; 180 ; 181 ; 191 ; 192 ; 207 ; 208 ; 263
Magasins	14 ; 15 ; 16 ; 19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 23 ; 24 ; 25 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 36 ; 37 ; 38 ; 39 ; 40 ; 43 ; 44 ; 45 ; 46 ; 47 ; 48 ; 49 ; 50 ; 51 ; 52 ; 53 ; 54 ; 55 ; 56 ; 57 ; 60 ; 61 ; 64 ; 65 ; 72 ; 73 ; 74 ; 75 ; 76 ; 83 ; 85 ; 86 ; 87 ; 88 ; 89 ; 90 ; 91 ; 92 ; 94 ; 95 ; 96 ; 97 ; 99 ; 101 ; 102 ; 103 ; 104 ; 106 ; 107 ; 109 ; 110 ; 111 ; 112 ; 141 ; 146 ; 147 ; 148 ; 149 ; 150 ; 153 ; 154 ; 165 ; 169 ; 170 ; 173 ; 175 ; 178 ; 179 ; 181 ; 185 ; 190 ; 201 ; 207 ; 210 ; 212 ; 238 ; 259 ; 260 ; 305
Mandataire social	119 ; 122 ; 135 ; 136 ; 137 ; 138 ; 142 ; 208 ; 242 ; 270
Mandats	118 ; 119 ; 124 ; 125 ; 126 ; 127 ; 128 ; 129 ; 130 ; 131 ; 302
Marge brute	14 ; 16 ; 20 ; 33 ; 147 ; 148 ; 149 ; 179 ; 185 ; 213 ; 305
Merchandising	19 ; 20 ; 25 ; 26 ; 30 ; 31 ; 32 ; 41 ; 97 ; 178
Meubles	16 ; 17 ; 18 ; 20 ; 21 ; 22 ; 26 ; 30 ; 31 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 36 ; 37 ; 38 ; 39 ; 40 ; 41 ; 42 ; 44 ; 45 ; 47 ; 48 ; 50 ; 53 ; 72 ; 73 ; 76 ; 77 ; 78 ; 79 ; 82 ; 83 ; 85 ; 87 ; 88 ; 91 ; 93 ; 94 ; 96 ; 109 ; 112 ; 147 ; 148 ; 168 ; 179 ; 189 ; 209 ; 210 ; 221 ; 231 ; 261 ; 262
Méthodes comptables	122 ; 169 ; 189 ; 215 ; 221
Omnicanal	16 ; 19 ; 21 ; 22 ; 27 ; 29 ; 35 ; 36 ; 39 ; 55 ; 74 ; 75 ; 148 ; 154 ; 165 ; 238

Index	Pages(s)
Opérations sur titres	247
Organigramme	17 ; 66 ; 297
Participation	18 ; 66 ; 103 ; 107 ; 109 ; 118 ; 120 ; 121 ; 134 ; 150 ; 158 ; 159 ; 160 ; 161 ; 164 ; 165 ; 169 ; 171 ; 179 ; 180 ; 189 ; 190 ; 209 ; 210 ; 217 ; 220 ; 221 ; 222 ; 223 ; 224 ; 226 ; 227 ; 228 ; 231 ; 232 ; 233 ; 234 ; 239 ; 245 ; 248 ; 250 ; 258 ; 261 ; 262 ; 263 ; 298 ; 300 ; 302 ; 305
Passif	64 ; 161 ; 168 ; 169 ; 170 ; 171 ; 173 ; 175 ; 176 ; 177 ; 189 ; 191 ; 193 ; 202 ; 203 ; 204 ; 205 ; 206 ; 210 ; 218 ; 220 ; 221 ; 226 ; 258
Perspectives	47 ; 61 ; 145 ; 154 ; 185 ; 221 ; 234 ; 258 ; 259 ; 294 ; 296 ; 298 ; 302 ;
Perte de valeur	169 ; 174 ; 175 ; 234
Principaux marchés	47 ; 55 ; 297
Prix de vente	19 ; 31 ; 47 ; 49 ; 50 ; 62 ; 175 ; 298
Provisions	32 ; 34 ; 65 ; 96 ; 149 ; 150 ; 151 ; 152 ; 154 ; 161 ; 162 ; 171 ; 176 ; 177 ; 178 ; 181 ; 201 ; 216 ; 217 ; 218 ; 221 ; 224 ; 228 ; 229 ; 230 ; 232 ; 303 ; 305
Rachats d'actions	211 ; 295
Rapport de gestion	113 ; 114 ; 118 ; 211 ; 214 ; 233 ; 234 ; 256 ; 258 ; 264 ; 272 ; 274 ; 293 ; 301 ; 302
Rapport financier annuel	140 ; 273 ; 292 ; 301
Recherche et développement	46 ; 298 ; 302
Références	33 ; 34 ; 38 ; 40 ; 41 ; 42 ; 53 ; 59 ; 61 ; 62 ; 63 ; 75 ; 78 ; 82 ; 132 ; 146 ; 170 ; 203 ; 212 ; 225 ; 242 ; 245 ; 259 ; 261 ; 266 ; 269 ; 270 ; 276 ; 278 ; 305
Régime de retraite	134 ; 138 ; 139 ; 176
Règlement intérieur	119 ; 120 ; 121 ; 134 ; 270
Relations investisseurs	260 ; 294
Rémunération des dirigeants	121 ; 122 ; 132 ; 138 ; 140 ; 273
Rémunération fixe	122 ; 132 ; 133 ; 134 ; 136 ; 138 ; 139 ; 289
Rémunération variable	102 ; 132 ; 133 ; 134 ; 136 ; 138 ; 139 ; 289
Responsabilité de l'entreprise	34 ; 71
Ressources humaines	46 ; 54 ; 72 ; 75 ; 98 ; 102 ; 104 ; 105 ; 107 ; 123 ; 127 ; 178
Résultat net	14 ; 151 ; 158 ; 164 ; 171 ; 184 ; 194 ; 252 ; 259 ; 263 ; 272
Résultat net par action	158 ; 171 ; 184
Résultat opérationnel	69 ; 149 ; 150 ; 151 ; 156 ; 169 ; 170 ; 178 ; 305
Risques de marché	63
Risques financiers	65 ; 66 ; 204
Risques juridiques, réglementaires et fiscaux	61
Risques liés aux activités et à la stratégie	47
Site internet	35 ; 38 ; 40 ; 56 ; 108 ; 120 ; 168 ; 185 ; 292 ; 294 ; 295 ; 296
Statuts	118 ; 119 ; 211 ; 214 ; 220 ; 233 ; 234 ; 238 ; 239 ; 244 ; 248 ; 256 ; 264 ; 265 ; 269 ; 270 ; 277 ; 279 ; 281 ; 283 ; 284 ; 285 ; 286 ; 287 ; 295 ; 299 ; 300
Stock-options	298
Stratégie du Groupe	19 ; 28 ; 53 ; 54 ; 58 ; 61 ; 71 ; 73 ; 122 ; 132 ; 154
Stylistes	20 ; 25 ; 26 ; 32
Surface de vente	15 ; 29 ; 30 ; 35 ; 36 ; 37 ; 38 ; 148 ; 150
Tables de concordance	297
Taux d'actualisation	229
Taux de conversion	20 ; 25 ; 36 ; 56 ; 199
Tests de dépréciation	172 ; 185 ; 186 ; 187 ; 213 ; 221
Thèmes	16 ; 19 ; 25 ; 30 ; 31 ; 32 ; 40 ; 46 ; 79 ; 102 ; 103 ; 238
Trésorerie	14 ; 30 ; 55 ; 60 ; 63 ; 64 ; 65 ; 66 ; 147 ; 152 ; 153 ; 159 ; 160 ; 162 ; 171 ; 172 ; 173 ; 174 ; 175 ; 176 ; 177 ; 178 ; 182 ; 183 ; 185 ; 189 ; 193 ; 195 ; 202 ; 203 ; 204 ; 205 ; 206 ; 213 ; 214 ; 298 ; 305
Univers	16 ; 19 ; 20 ; 25 ; 26 ; 27 ; 28 ; 30 ; 31 ; 32 ; 34 ; 36 ; 38 ; 40 ; 51 ; 106 ; 238
Usines	26 ; 39 ; 44 ; 50 ; 58 ; 70 ; 76 ; 79 ; 80 ; 88 ; 90 ; 91 ; 105 ; 106 ; 111 ; 112 ; 185 ; 190 ; 212 ; 213 ; 234 ; 270 ; 297



Index	Pages(s)
	14 ; 15 ; 19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 23 ; 24 ; 25 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 36 ; 37 ; 38 ; 39 ; 40 ; 45 ; 47 ; 48 ; 49 ; 50 ; 51 ; 52 ; 53 ; 54 ; 55 ; 57 ; 58 ; 60 ; 108 ; 147 ; 148 ; 149 ; 150 ; 154 ; 158 ; 170 ; 178 ; 179 ; 185 ; 194 ; 204 ; 212 ; 213 ; 230 ; 238 ; 275 ; 294 ; 295 ; 298 ; 305
Ventes	
Ventes à périmètre comparable	26 ; 28 ; 45 ; 53 ; 148 ; 149 ; 305
Ventes en ligne	14 ; 21 ; 27 ; 38 ; 55 ; 56 ; 58 ; 147 ; 148 ; 150







Ce document de référence a été imprimé en France - imprimeur détenteur de la marque Imprim'Vert®.  
Le papier utilisé dans ce rapport est certifié FSC (Forest Stewardship Council). Cette certification signifie que le bois utilisé dans la fabrication du papier de ce rapport provient d'une forêt correctement gérée satisfaisant à des normes rigoureuses au niveau environnemental, social et économique.

**MAISONS**  
**DU MONDE**

Société anonyme  
à Conseil d'administration  
au capital de 146 583 736,56 €  
793 906 728 RCS Nantes  
Le Portereau - 44120 Vertou  
France  
Tél. : +33 (0)2 51 71 17 17