

**MAISONS**  
**DU MONDE**

Document de  
référence 2016

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	47
1.6 Politique d'investissements	48
<b>RFA</b> 1.7 Recherche et Développement, brevets et licences	49
<b>RFA</b> 1.8 Facteurs de risques, assurances et couverture des risques	49

## 2

### **RFA** Responsabilité de l'entreprise 71

2.1 Engageons-nous ! Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise	72
2.2 Acheter en partenaire	76
2.3 Concevoir en visionnaire	79
2.4 Commercer en citoyen	80
2.5 S'engager en passionné	91
2.6 Note méthodologique du reporting extra-financier	103
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	105

## 3

### **RFA** Gouvernement d'entreprise 109

3.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	110
3.2 Intérêts et rémunérations	127
3.3 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	134
3.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	135

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

## 4

### **RFA** Commentaires sur l'exercice 2016 139

4.1 Faits marquants	140
4.2 Résultats des activités du Groupe	141
4.3 Trésorerie et capitaux du Groupe	146
4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	148
4.5 Perspectives	148

## 5

### **RFA** États financiers 151

5.1 États financiers consolidés	152
5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	207
5.3 Comptes sociaux	209
5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	228

## 6

### Informations sur la Société et le capital 231

6.1 Renseignements sur la Société	232
6.2 Actes constitutifs et statuts	233
<b>RFA</b> 6.3 Renseignement sur le capital	234
<b>RFA</b> 6.4 Actionnariat	237
6.5 Informations boursières	240
6.6 Distribution de dividendes	241

## 7

### Assemblée générale 243

7.1 Ordre du jour	244
7.2 Rapports du Conseil d'administration sur les projets de résolutions	245
7.3 Présentation du projet de résolutions	250
7.4 Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes	256

## 8

### Informations complémentaires 261

<b>RFA</b> 8.1 Personnes responsables	262
<b>RFA</b> 8.2 Responsables du contrôle des comptes	263
<b>RFA</b> 8.3 Relations avec les investisseurs et documents accessibles au public	264
8.4 Informations incluses par référence	266
8.5 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers	266
8.6 Contrats importants	266
<b>RFA</b> 8.7 Tables de concordance	267
8.8 Glossaire	275
8.9 Index	276



## Document de référence et Rapport d'activité 2016

Maisons du Monde, créateur d'univers originaux pour la maison, propose une gamme unique d'articles de décoration et de meubles à des prix abordables, qui se déclinent selon des styles et des thèmes très variés, permettant ainsi à ses clients d'exprimer leurs propres styles et goûts.



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 25/04/2017 sous le numéro R.17-022. 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. 621-8-11 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



« J'ai pleine confiance dans les équipes de Maisons du Monde pour poursuivre la dynamique de croissance rentable. »

Madame, Monsieur, Chers actionnaires,

Ce document de référence me donne l'occasion pour la première fois de m'adresser à vous en tant que Président du Conseil d'administration de Maisons du Monde. Je suis honoré d'avoir rejoint, en avril 2016, un Groupe en pleine expansion, reposant sur un modèle unique et performant.

**Après 20 ans de croissance continue**, Maisons du Monde a su franchir avec succès une nouvelle étape de son développement : son introduction en bourse en mai 2016, saluée par les marchés, lui donne aujourd'hui toute la flexibilité nécessaire à la mise en œuvre de sa stratégie omnicanale en France et à l'international. Neuf mois après cette opération, Maisons du Monde a affiché d'excellents résultats 2016, à la hauteur de la confiance des investisseurs. **Les ventes ont ainsi atteint 881,8 millions d'euros, en hausse de 26,1 %** par rapport à 2015, reflétant une croissance bien équilibrée tant en termes de catégories de produits, de canaux de distribution que de zones géographiques. Porté par la forte croissance des ventes sur la période, **l'EBITDA a atteint 122,8 millions d'euros, en hausse de 30 %** par rapport à 2015. La structure financière a été renforcée, avec une amélioration significative du levier financier, à 1,8 fois en 2016 contre 2,6 fois en 2015. Les opérations de refinancement menées par le Groupe en juin 2016 ont en effet permis **de réduire l'endettement net du Groupe et d'alléger sa charge financière en rythme annuel** d'environ de 30 millions d'euros à moins de 7 millions d'euros.

**Cette excellente performance confirme la pertinence du modèle économique de Maisons du Monde**, bâti sur des atouts bien différenciés : **une gamme unique et accessible d'articles de décoration et d'ameublement**, conçue par Maisons du Monde, à des prix abordables, et qui se déclinent selon des styles et des thèmes issus des dernières tendances ; **un modèle économique très différencié**, qui associe un processus *design-to-cost* à un *merchandising* centralisé et efficace, assurant un niveau de marge brute élevé ; et enfin, **une approche fondamentalement omnicanale**, s'appuyant sur la complémentarité d'un réseau international de magasins, des ventes en lignes et des catalogues.

J'ai pleine confiance dans les équipes de Maisons du Monde pour poursuivre la dynamique de croissance rentable : avec des fondamentaux solidement établis, des objectifs et des plans d'actions clairement définis, ainsi que des moyens financiers renforcés, Maisons du Monde est très bien positionné pour l'avenir.

# Message du Directeur Général



« Nous entendons maintenir notre avance par rapport au plan annoncé dans le cadre de l'introduction en bourse. »

Madame, Monsieur, Chers actionnaires,

Maisons du Monde a enregistré une excellente performance en 2016, avec **une croissance à deux chiffres de ses ventes dans toutes ses activités et zones géographiques**, une nouvelle amélioration de sa rentabilité et un renforcement de sa structure financière.

Ces très bons résultats confirment la pertinence de notre modèle économique et de notre stratégie omnicanale, s'appuyant sur le renouvellement continu de nos collections d'objets de décoration et de meubles, le développement maîtrisé de notre réseau à l'international et en France, et la complémentarité de nos magasins et de notre plateforme e-commerce.

La très forte croissance de nos ventes a reflété **le succès de l'ensemble de nos collections** de décoration et de meubles, conçues par nos stylistes. Une bonne exécution en magasin, et un merchandising attractif et efficace, ont également permis une hausse du trafic et du taux de conversion. **Le nombre record d'ouvertures de nouveaux magasins**, en particulier à l'international, ainsi que **le renforcement de notre modèle omnicanal** et la **cross-fertilisation** de notre site marchand et de nos magasins ont démontré de nouveau toute leur pertinence pour nos clients, le tout dans un environnement de marché positif.

Durant l'année, nous avons mis en œuvre **des leviers commerciaux et opérationnels forts**, qui permettent d'asseoir nos fondamentaux et de renforcer encore notre modèle de croissance rentable. Deux nouvelles initiatives sont notamment à souligner : **le programme de digitalisation des forces de vente** dans 126 magasins en France et à l'international, qui permet de faire pleinement partager à nos clients l'étendue de notre offre, et **la livraison gratuite en magasin** des commandes en ligne d'objets de décoration. Lancée en début d'année en France, en Suisse puis en Italie, elle a permis à la fois de faciliter les ventes de décoration sur notre site marchand et le trafic en magasin. Nous poursuivrons ces initiatives en 2017 et entendons **renforcer nos actions autour de la gestion de la relation client et des réseaux sociaux** (Data et CRM), tout en maintenant notre exigence opérationnelle au service de l'amélioration constante de l'expérience client.

Au nom du Comité exécutif, je félicite l'ensemble des équipes de Maisons du Monde pour ces excellentes performances. Elles confortent **notre statut d'entreprise omnicanale et internationale**, bâtie sur un modèle économique unique et performant.'

**La feuille de route de Maisons du Monde pour la période 2017-2020 est claire** : nous allons poursuivre notre développement omnicanal en France et à l'international, renforcer la connaissance et l'expérience clients, et maintenir notre exigence opérationnelle et financière. Forts de ces atouts et de ces priorités stratégiques, nous entendons conserver notre avance par rapport au plan annoncé lors de l'introduction en bourse et confirmons notre capacité à réaliser l'ensemble de nos objectifs de croissance moyen terme.



# Profil

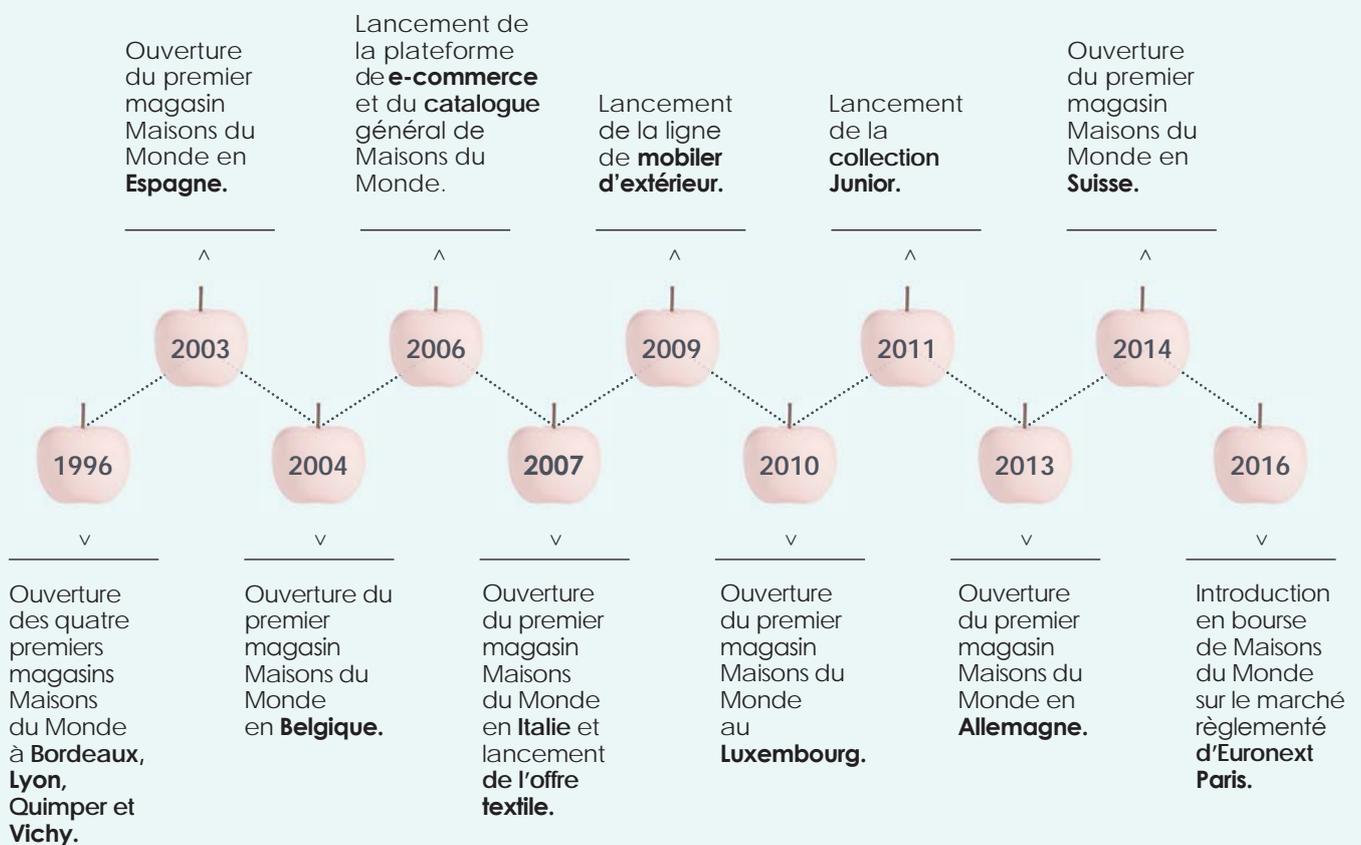
**Maisons du Monde est un créateur d'univers originaux dans le secteur de l'aménagement pour la maison**, proposant une gamme unique d'articles de décoration et de meubles, à des prix abordables et qui se décline selon des styles et des thèmes très variés. Les activités du Groupe s'articulent autour d'une approche omnicanale intégrée, s'appuyant sur son réseau international de magasins, ses sites internet et ses catalogues. Avec 881,8 millions de ventes en 2016, 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.

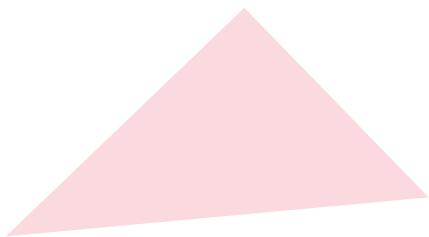
Le Groupe a vu le jour en 1996, avec l'ouverture en France de quatre premiers magasins Maisons du Monde (Bordeaux, Lyon, Quimper, Vichy), inaugurés par Monsieur Xavier Marie, fondateur et ancien Directeur général. La marque « Maisons du Monde » se concentrait à l'origine sur les articles de décoration 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 objets 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 2016, Maisons du Monde exploitait 288 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 37 % de 2010 à 2016, a représenté 19 % des ventes du Groupe en 2016.

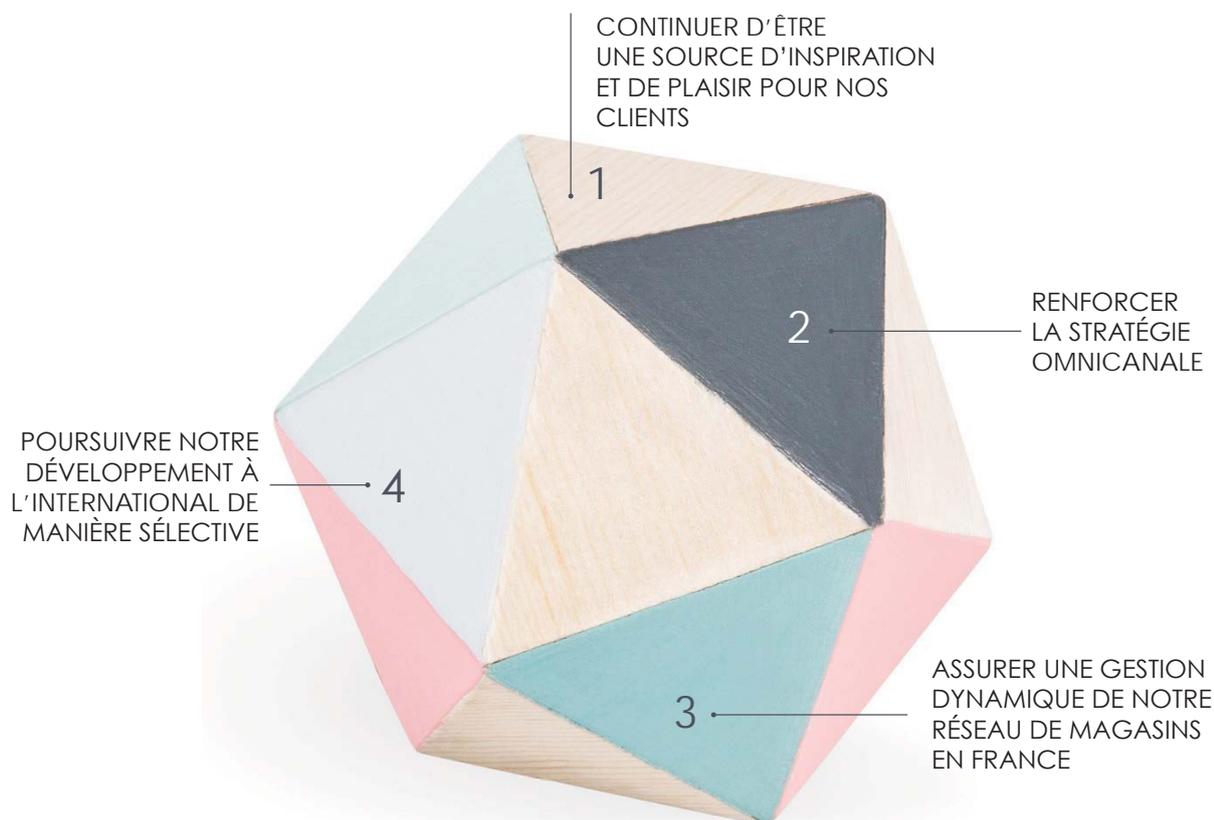
# Faits marquants





# 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 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

**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 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 pour renforcer son efficacité marketing ; 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 2016, le Groupe a ainsi enregistré 18 ouvertures nettes de magasins, représentant plus de 53 000 mètres carrés de surface de vente additionnelle.** Au 31 décembre 2016, Maisons du Monde exploitait 203 magasins en France. À horizon 2020, le Groupe entend développer son réseau pour atteindre un total de 230 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 2016, le Groupe a enregistré 46 ouvertures nettes de magasins, représentant environ de 88 000 mètres carrés de surface de vente additionnelle. Maisons du Monde exploitait 85 magasins à l'international au 31 décembre 2016, 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

288  
magasins



6 754  
collaborateurs



430 000 m<sup>2</sup>  
de surface d'entreposage



19% des ventes  
réalisé sur le Web



36% des ventes  
réalisé à l'international

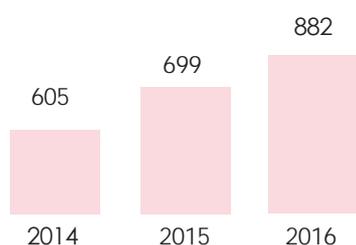


Décoration : 57 %  
Meubles : 43 %  
des ventes 2016

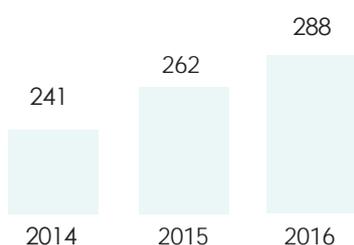
# Maisons du Monde

en 2016

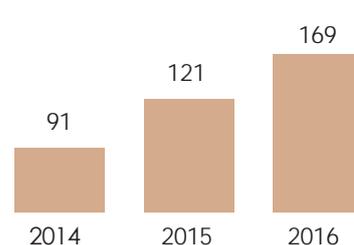
ÉVOLUTION DES VENTES  
En m€



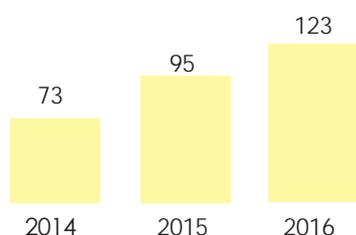
ÉVOLUTION DU NOMBRE  
DE MAGASINS  
En unité



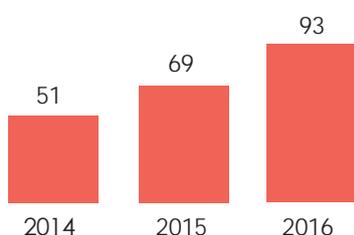
ÉVOLUTION DES VENTES  
EN LIGNE  
En m€



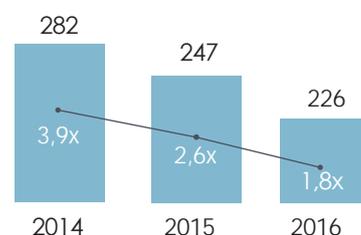
ÉVOLUTION DE L'EBITDA  
En m€



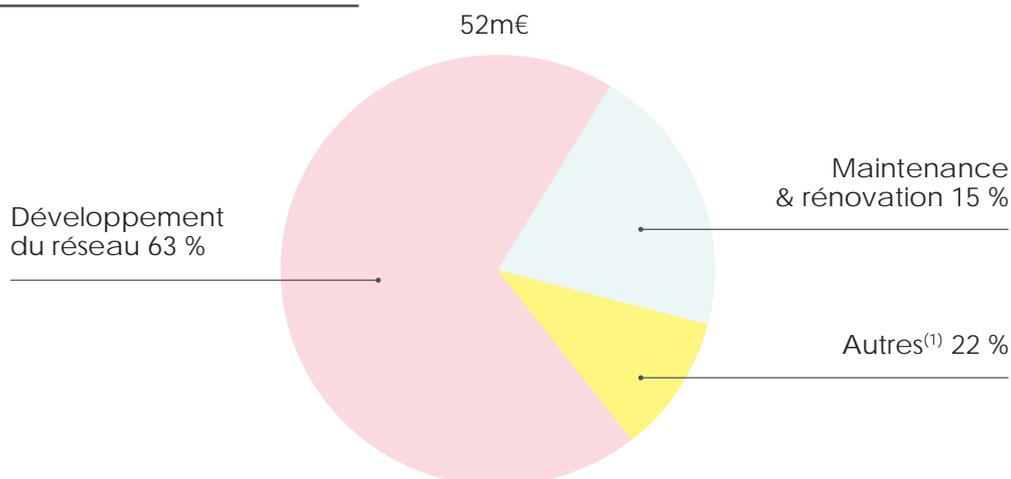
ÉVOLUTION DE L'EBIT  
En m€



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



RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS 2016



(1) Dont activités e-commerce et de logistique

# Responsabilité sociétale

Notre vision : rendre possible le progrès  
dans les pratiques de production,  
de distribution et de consommation  
dans notre secteur.

Engageons-nous 

Notre démarche R.S.E., intégrée à notre stratégie d'entreprise, est structurée autour de 4 piliers qui répondent à tous les enjeux du Groupe.



## 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.

- ▶ **134** références de meubles en bois fabriqués en Inde entièrement tracés du produit fini à l'arbre d'origine avec l'organisation TFT.
- ▶ **30** audits sociaux réalisés en Asie.
- ▶ **273** fournisseurs signataires du code de conduite soit **63 %** 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 seconde vie de nos produits en trouvant des alternatives innovantes et solidaires au recyclage.

- ▶ **56 %** de notre offre mobilier répond à un critère de durabilité soit 1 584 références.
- ▶ Plus de **34 millions d'euros** de CA pour la gamme « Envie d'Éco » contribuant au 1 % for the planet pour financer des ONG de protection de l'environnement à hauteur de **345 299 euros**.
- ▶ **2** partenariats avec des structures de l'économie sociale et solidaire pour offrir une seconde vie aux meubles.



## 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 possible.

Depuis 2015  
nous sommes labélisés



- ▶ Plus de **90 %** des livraisons parisiennes effectuées par train (en poids transporté).
- ▶ **75 %** des magasins effectuent le tri des déchets.
- ▶ **96 000 m<sup>2</sup>** de surface d'entrepôt certifiés Haute Qualité Environnementale et BREEAM.



## 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.

- ▶ **50 %** de nos directeurs magasins issus de la promotion interne.
- ▶ **3 105** collaborateurs formés à la RSE par e-learning.
- ▶ **17** projets financés dans 9 pays grâce à notre Fondation et **131** collaborateurs déjà partis en congés solidaires.





# 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>47</b>
<b>1.2</b>	<b>Historique du Groupe</b>	<b>16</b>	<b>1.6</b>	<b>Politique d'investissements</b>	<b>48</b>
<b>1.3</b>	<b>Organigramme du Groupe</b>	<b>17</b>	1.6.1	Principaux investissements réalisés	48
1.3.1	Organigramme simplifié du Groupe	17	1.6.2	Principaux investissements futurs	48
1.3.2	Liste des principales filiales et participations	18	<b>1.7</b>	<b>Recherche et Développement, brevets et licences</b>	<b>49</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>49</b>
1.4.1	Profil du Groupe	19	1.8.1	Risques liés aux activités et à la stratégie du Groupe	50
1.4.2	Présentation du marché et environnement concurrentiel	21	1.8.2	Risques juridiques, réglementaires et fiscaux	63
1.4.3	Forces et atouts concurrentiels du Groupe	27	1.8.3	Risques de marché	66
1.4.4	Stratégie du Groupe	30	1.8.4	Risques financiers	67
1.4.5	Description des activités du Groupe	32	1.8.5	Assurances et couverture des risques	69

## 1.1 Chiffres clés

### INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
<b>Ventes</b>	<b>881,8</b>	<b>699,4</b>	<b>604,7</b>
Variation (%)	+ 26,1 %	+ 15,7 %	+ 10,9 %
Variation à périmètre comparable (%)	+ 14,7 %	+ 8,7 %	+ 2,8 %
<b>Marge brute</b>	<b>591,7</b>	<b>474,1</b>	<b>414,4</b>
En % des ventes	67,1 %	67,8 %	68,5 %
<b>EBITDA</b>	<b>122,8</b>	<b>94,5</b>	<b>72,9</b>
En % des ventes	13,9 %	13,5 %	12,1 %
<b>EBIT</b>	<b>93,2</b>	<b>69,1</b>	<b>50,9</b>
En % des ventes	10,6 %	9,9 %	8,4 %
<b>Résultat net</b>	<b>(12,0)</b>	<b>(13,9)</b>	<b>(6,3)</b>
Résultat net retraité	39,9	n/a	n/a
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>58,0</b>	<b>112,0</b>	<b>45,3</b>
Investissements, nets retraités	(45,5)	(43,4)	(29,8)
<b>Flux de trésorerie disponible retraités</b>	<b>12,6</b>	<b>68,7</b>	<b>15,4</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>225,7</b>	<b>246,8</b>	<b>281,7</b>
Levier d'endettement financier	1,8x	2,6x	3,9x
<b>Capitaux propres</b>	<b>497,0</b>	<b>17,4</b>	<b>31,0</b>

### RÉPARTITION DES VENTES

Par zone géographique	2016	2015	2014
<b>Ventes (en millions d'euros)</b>	<b>881,8</b>	<b>699,4</b>	<b>604,7</b>
Dont France	563,7	460,2	409,1
Dont International	318,1	239,2	195,6
<b>Ventes (%)</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
Dont France	63,9 %	65,8 %	67,7 %
Dont International	36,1 %	34,2 %	32,3 %

Par canal de distribution	2016	2015	2014
<b>Ventes (en millions d'euros)</b>	<b>881,8</b>	<b>699,4</b>	<b>604,7</b>
Dont Réseau de magasins	712,7	578,8	513,4
Dont Ventes en ligne	169,1	120,6	91,3
<b>Ventes (%)</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
Dont Réseau de magasins	80,8 %	82,8 %	84,9 %
Dont Ventes en ligne	19,2 %	17,2 %	15,1 %

Par catégorie de produits	2016	2015	2014
<b>Ventes (en millions d'euros)</b>	<b>881,8</b>	<b>699,4</b>	<b>604,7</b>
Dont Décoration	499,8	394,5	346,9
Dont Meuble	382,1	304,9	257,8
<b>Ventes (%)</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
Dont Décoration	56,7 %	56,4 %	57,4 %
Dont Meuble	43,3 %	43,6 %	42,6 %

## INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES SÉLECTIONNÉES

Données au 31 décembre	2016	2015	2014
<b>Nombre de magasins</b>	<b>288</b>	<b>262</b>	<b>241</b>
Dont France	203	193	185
Dont International	85	69	56
<b>Surface de vente (en milliers de m<sup>2</sup>)</b>	<b>327</b>	<b>286</b>	<b>250</b>
Dont France	187	173	156
Dont International	140	113	94
<b>Surface d'entrepôt (en milliers de m<sup>2</sup>)</b>	<b>430</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
<b>Nombre d'employés</b>	<b>6 754</b>	<b>5 986</b>	<b>5 486</b>
Dont France	4 329	4 057	3 823
Dont International	2 425	1 929	1 663

## 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 881,8 millions d'euros en 2016. Le Groupe propose une gamme complète d'articles de décoration et d'ameublement 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 et exerçant actuellement la fonction de conseiller spécial auprès de l'organisation, 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 2016, le Groupe exploitait 288 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

meubles 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. À titre d'exemple, la collection junior représentait approximativement 1,5 % des ventes en 2011. En 2013, la gamme représentait environ 2,4 % des ventes, et en 2016 environ 4,5 % des ventes.

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 enregistré un TCAM (Taux de Croissance Annuel Moyen) de 21 % entre 2001 et 2016, reflétant ainsi 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 67,1 % et 13,9 % au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

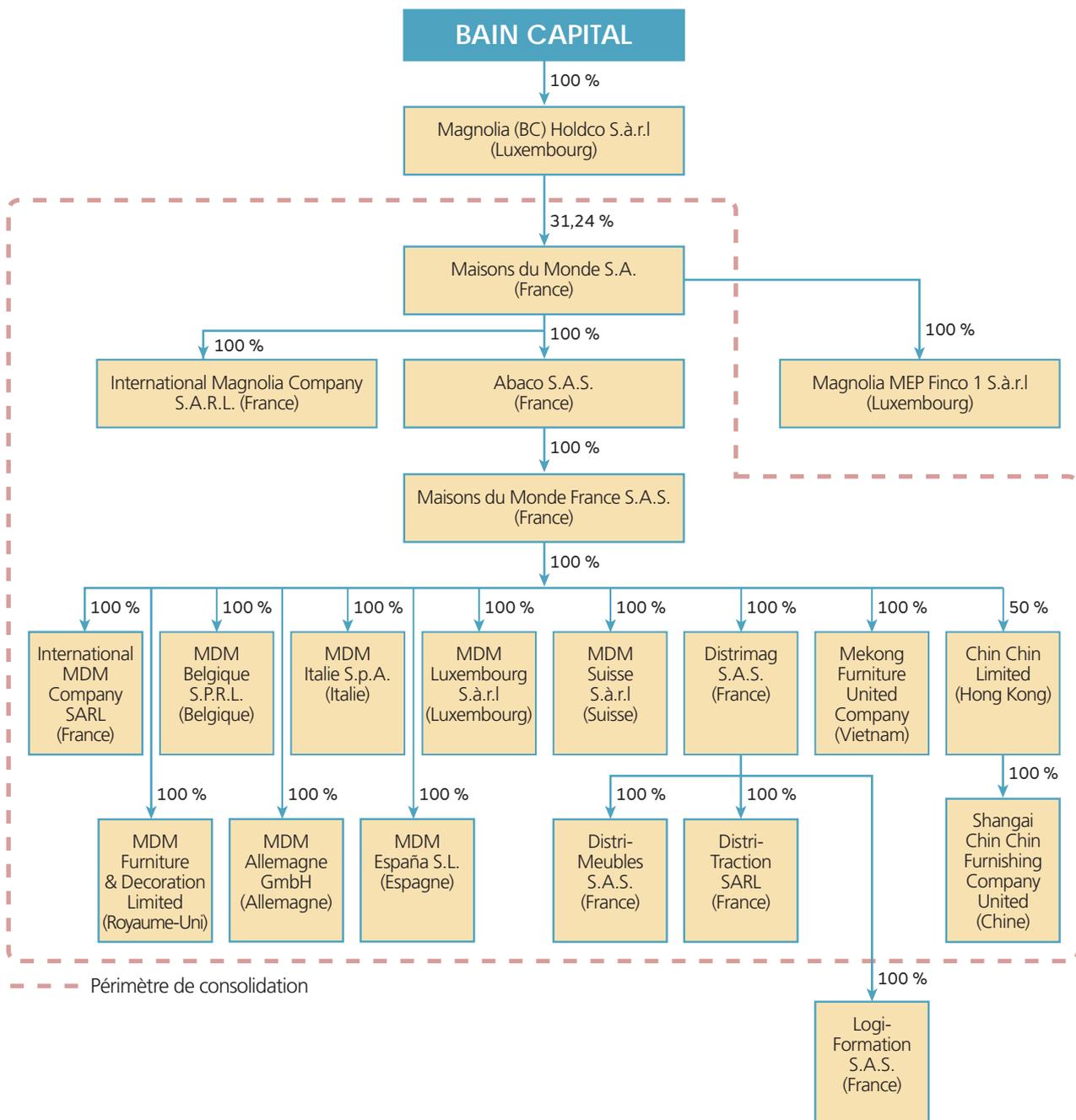
En 2005, Equistone (anciennement Barclays Private Equity) et Nixen, en partenariat avec certains co-investisseurs issus de l'ancienne Direction, ont procédé à l'acquisition du Groupe. Trois ans plus tard, le Groupe est passé entre les mains d'un consortium regroupant Apax Partners, LBO France et Nixen, 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.

## 1.3 Organigramme du Groupe

### 1.3.1 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

Au cours de l'exercice 2016, dans le cadre du transfert de direction et d'actionnariat négocié entre Bain Capital et M. Xavier Marie, le Groupe a largement simplifié sa structure d'actionnariat, concomitamment à son introduction en bourse.

L'organigramme ci-dessous présente l'organisation juridique simplifiée du Groupe au 31 décembre 2016. Les pourcentages indiqués correspondent aux pourcentages de détention du capital social.



## 1.3.2 LISTE DES PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Maisons du Monde S.A. est la société holding d'un groupe consolidé comprenant 18 sociétés. Les principales filiales du Groupe au 31 décembre 2016 sont présentées dans le tableau ci-dessous. La liste complète des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe est présentée en note 37 des états financiers consolidés.

<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 %
Distribmag 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 %
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 une étude de marché commandée à Bain & Company, Inc. au cours du quatrième trimestre 2015, 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 (voir section 8.5, "Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers").

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 déclinent 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 2016, le Groupe exploitait 288 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 2016, 36,1 % 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 16 000 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 10,5 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 211 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 37 % entre 2010 et 2016 et a généré 19,2 % des ventes du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. 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 et le Portugal, 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 au moins 5 000 euros de chiffre d'affaires au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.*

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 881,8 millions d'euros, en hausse de 26,1 % par rapport à l'exercice précédent, et a affiché un EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements) de 122,8 millions d'euros, soit une marge d'EBITDA de 13,9 %, 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 2016 a atteint 14,7 %.

## 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 renouvellement 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 19 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 familier, 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 4 % des ventes au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, en réintégrant des produits moins vendeurs dans les univers « best-seller » 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 20 ans, estime avoir développé une connaissance approfondie des processus de fabrication et des inducteurs de coûts y 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 22 % 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 2016, le Groupe exploitait 85 magasins 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 hautement 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 2016, les ventes réalisées à l'étranger représentaient 36,1 % des ventes totales du Groupe, contre environ 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.

Un seul magasin a enregistré un EBITDA négatif <sup>(1)</sup> au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 <sup>(2)</sup>.

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 2016, le Groupe a distribué environ 11 millions de catalogues gratuitement dans tous les pays au sein desquels il intervient, dont 5,3 millions de catalogues standards, 2,5 millions de catalogues dédiés au mobilier d'extérieur et 3,2 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. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, Maisons du Monde a généré 19,2 % de ses ventes en ligne, comparé à un taux de pénétration du canal en ligne d'environ 2 % sur l'ensemble du segment de la décoration et de l'ameublement 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 et de médias sociaux. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, le Groupe a totalisé 169,1 millions d'euros de ventes en ligne dans 11 pays, soit une augmentation de 40,2 % par rapport à l'année précédente. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, la plateforme de e-commerce du Groupe a enregistré un profil de rentabilité similaire à son réseau de magasins <sup>(3)</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>(4)</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 a enregistré un chiffre d'affaires d'environ 115 milliards d'euros (TVA incluse) en 2015 et a progressé de 3,6 % par rapport à 2014, soutenu par une croissance en France, au Royaume-Uni et en Allemagne.

Le marché européen de la décoration et de l'ameublement devrait croître à un TCAM de 2,0 à 2,5 % entre 2014 et 2019, atteignant un chiffre d'affaires estimé de 125 milliards d'euros (TVA incluse)

en 2019. Cela inclut une croissance prévisionnelle du chiffre d'affaires de 1,5 à 2,0 % par an en France, de 3,0 à 3,5 % au Royaume-Uni, de 2,5 à 3,0 % en Allemagne, de 0,5 à 1,0 % en Italie, de 1,5 à 2,0 % en Espagne, de 1,0 à 1,5 % en Belgique et de 2,0 à 2,5 % par an en Suisse, sur la même période.

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. Par exemple en France, où le Groupe estime être un acteur de premier plan, les plus grands distributeurs (notamment Maisons du Monde, Habitat, Casa, Zara Home et Zodio) détiennent environ 32 % du marché de l'original et accessible, le reste étant détenu par des distributeurs indépendants.

(1) L'EBITDA d'un magasin se définit comme les ventes d'un magasin moins les charges y associées (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.

(2) Sur la base des comptes de gestion pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, et seulement en tenant compte des magasins ouverts avant le 31 décembre 2014, c'est-à-dire ceux inclus dans la définition du périmètre comparable.

(3) Avant la répartition des frais de siège.

(4) 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.

## Moteurs généraux du marché européen

### Tendances de consommation

L'évolution du marché européen de la décoration et de l'ameublement a été 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, 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. Le chiffre d'affaires de la décoration et de l'ameublement en ligne en Europe a atteint 6,5 milliards d'euros (TVA incluse) en 2015, suite à une croissance à un TCAM de 20 % entre 2000 et 2014. Le chiffre d'affaires de la décoration et de l'ameublement en ligne en Europe devrait croître à un TCAM de 10,7 % entre 2014 et 2019, pour atteindre 9,8 milliards d'euros (TVA incluse). Une croissance solide est prévue sur la même période pour les principaux marchés du Groupe, dont la France (+ 10 % TCAM), l'Italie (+ 17 % TCAM), l'Espagne (+ 16 % TCAM), la Suisse (+ 11 % TCAM), l'Allemagne (+ 11 % TCAM) et le Royaume-Uni (+ 10 % TCAM).

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 était disponible dans tous les magasins en France et en Suisse fin février 2016 et en Italie fin septembre 2016 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 2016, 19,2 % des ventes du Groupe ont été réalisées en ligne, soit un total de 169,1 millions d'euros et un TCAM de 37 % 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 différents types d'acteurs 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. Par exemple, les magasins de décoration et d'ameublement représentaient environ 75 % du marché de la décoration et de l'ameublement en France en 2014, suivi par les supermarchés et les hypermarchés, et environ 55 % du marché de la décoration et de l'ameublement en Allemagne en 2014, suivi par les magasins de bricolage et de jardinage et les discounteurs.

Au sein du marché européen, le Groupe est généralement en concurrence avec des acteurs ayant un positionnement similaire. Par exemple en France, 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 résultats du Groupe en France illustrent sa bonne performance dans ce segment, sa part de marché étant passée d'environ 3 % en 2003 à environ 16 % en 2014, alors que la part de marché des distributeurs indépendants enregistrait la plus forte baisse, passant de 80 % à 68 %. Le Groupe estime que grâce à la combinaison de sa large gamme de produits uniques, de son marketing percutant qui allie décoration et mobilier, de ses prix attractifs et de son approche omnicanale, il bénéficie d'avantages structurels sur ses concurrents. De plus, la taille du Groupe, son expérience et son approche centralisée lui permettent de mettre en œuvre à moindre coût sa stratégie de *design-to-cost* interne, et d'approvisionnement direct en Asie.

## Les marchés géographiques du Groupe

### France

#### A. TAILLE ET POTENTIEL DE CROISSANCE DU MARCHÉ

La France est le troisième marché de la décoration et de l'ameublement en Europe, affichant un chiffre d'affaires de 16,8 milliards d'euros en 2015 (TVA incluse), ce qui représente une croissance annuelle de 2,0 % par rapport à 2014. Le marché français de la décoration et de l'ameublement a affiché des revenus assez stables depuis 15 ans et devrait enregistrer une croissance modérée avec un TCAM de 1,5 à 2,0 % de 2014 à 2019, pour atteindre un chiffre d'affaires estimé de 17,9 milliards d'euros (TVA incluse).

Comme mentionné précédemment, 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. Le segment original et accessible comprend des distributeurs qui mettent l'accent sur le style et l'originalité à des prix accessibles, tandis que le secteur fonctionnel comprend des distributeurs qui mettent l'accent sur le prix et l'aspect pratique. Le Groupe est le leader du segment original et accessible. Le Groupe estime que ses principaux concurrents sur le segment original et accessible

sont Habitat, AM. PM., Casa, Zara Home et Zodio, ainsi que de nombreux distributeurs indépendants. Le segment original et accessible représentait environ 15 à 20 % du marché français de la décoration et de l'ameublement en 2014 et est très fragmenté, regroupant un grand nombre de distributeurs indépendants. Entre 2003 et 2014, la part de marché détenue par les distributeurs indépendants dans le segment original et accessible a diminué de 80 % à 68 %.

## B. TENDANCES DU MARCHÉ

Tout comme le marché européen de la décoration et de l'ameublement dans son ensemble, le marché français de la décoration et de l'ameublement est soutenu par l'augmentation de la pénétration du e-commerce et l'évolution des goûts de la clientèle, tout en étant relativement résistant aux indicateurs macroéconomiques négatifs. En outre, le marché français de la décoration et de l'ameublement devrait bénéficier à court terme de plusieurs tendances macroéconomiques positives. Les dépenses par habitant dans le domaine de la décoration et de l'ameublement ont atteint 248 euros par an en France en 2014.

En termes macroéconomiques, le marché de la décoration et de l'ameublement français a bien résisté après la crise financière de 2008-2009. Le marché de la décoration et de l'ameublement français a diminué de seulement 1,4 % en 2009, alors que le PIB se contractait de 3 %, la construction résidentielle baissait de 7 %, la confiance des ménages chutait de 10 % et les dépenses d'électronique grand public diminuaient de 1,5 %. Le segment original et accessible du marché français est également particulièrement résistant en période de ralentissement macroéconomique, les distributeurs dans ce segment offrant des produits à des prix abordables qui plaisent aux clients de différents groupes socio-économiques.

Les tendances démographiques et économiques alimentent les opportunités de croissance du marché français de la décoration et de l'ameublement. Comme mentionné précédemment, la population française devrait croître de 0,3 % par an de 2020 à 2050. Sur la même période, la taille du ménage français moyen devrait diminuer de 0,3 % par an. Ainsi, la croissance de la population française et du nombre de ménages produit une dynamique favorable pour les distributeurs du marché de la décoration et de l'ameublement. En outre, d'après le FMI, le PIB réel devrait croître de 1,5 % par an en France, entre 2015 et 2019. Une telle augmentation pourrait avoir un impact favorable sur le revenu disponible brut, la confiance des ménages et la construction résidentielle, tous ces indicateurs tendant à être corrélés avec une augmentation du chiffre d'affaires du marché de la décoration et de l'ameublement.

La pénétration de la distribution en ligne sur le marché de la décoration et de l'ameublement en France était d'environ 2 % en 2014 et devrait doubler, pour atteindre 4 % en 2019. De plus, les clients français omnicanaux, qui achètent à la fois en ligne et en magasin, ont tendance à dépenser plus et à acheter plus fréquemment. En outre, de 2000 à 2014, le marché français de la décoration et de l'ameublement en ligne a enregistré un TCAM de 10 % et devrait croître au même rythme de 2017 à 2019.

## C. CONCURRENTS

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 présents uniquement en ligne. Cependant, les magasins 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 en concurrence principalement avec les distributeurs du segment original et accessible. Le segment original et accessible français 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 563,7 millions d'euros en 2016, 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, les quatre premiers distributeurs (Maisons du Monde, Casa, Habitat et Zara Home, respectivement) représentant environ 30 % du chiffre d'affaires du segment. 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.

Entre 2003 et 2014, le Groupe a augmenté sa part du marché original et accessible français de 3 % environ à près de 16 %, alors que la part détenue par des distributeurs indépendants a diminué de 80 % à 68 % et que d'autres grands acteurs ont conservé leur part de marché. Ainsi, Maisons du Monde a été le principal gagnant sur ce segment au cours de la dernière décennie. Ceci est reflété également par les ventes du Groupe à périmètre comparable, qui ont enregistré une croissance d'environ 8 % par an au cours des dix dernières années, alors que la croissance du marché de l'ameublement était en moyenne de 0,7 % par an sur la même période, selon l'Institut de prospective et d'études de l'ameublement (IPEA). En outre, le Groupe a ouvert plus de magasins en France que Casa et Habitat combinés sur cette même période (en comptant les ouvertures nettes des fermetures).

## Italie

### A. TAILLE ET POTENTIEL DE CROISSANCE DU MARCHÉ

Le marché italien de la décoration et de l'ameublement a réalisé un chiffre d'affaires de 14,6 milliards d'euros (TVA incluse) en 2014, ce qui représente une diminution annuelle de 3,3 % par rapport à 2013. Le marché italien de la décoration et de l'ameublement devrait croître à un TCAM de 0,5 à 1,0 % de 2014 à 2019, atteignant un chiffre d'affaires estimé de 15,2 milliards d'euros (TVA incluse).

### B. TENDANCES DU MARCHÉ

En termes macroéconomiques, le marché italien de la décoration et de l'ameublement devrait bénéficier des améliorations prévues du PIB, de la consommation des ménages, de la confiance des ménages et de la construction résidentielle. En 2017, l'Italie devrait enregistrer une croissance du PIB de 2,2 % par rapport à 2016. En 2014, les dépenses de décoration et d'ameublement par habitant en Italie étaient similaires à celles enregistrées en France, à 241 euros par an.

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.

### C. CONCURRENTS

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.

## Espagne

### A. TAILLE ET POTENTIEL DE CROISSANCE DU MARCHÉ

Le marché espagnol de la décoration et de l'ameublement a enregistré un chiffre d'affaires de 9,2 milliards d'euros (TVA incluse) en 2014, ce qui représente une diminution annuelle de 2,3 % par rapport à 2013. Le marché espagnol de la décoration et de l'ameublement devrait croître à un TCAM de 1,5 à 2,0 % de 2014 à 2019, atteignant un chiffre d'affaires estimé de 10,1 milliards d'euros (TVA incluse).

### B. TENDANCES DU MARCHÉ

Le marché espagnol de la décoration et de l'ameublement est bien placé pour bénéficier des améliorations prévues de l'environnement macroéconomique espagnol. Entre 2017 et 2019, l'Espagne devrait enregistrer une croissance du PIB de 2,5 %.

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.

### C. CONCURRENTS

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.

## Belgique

### A. TAILLE ET POTENTIEL DE CROISSANCE DU MARCHÉ

Le marché belge de la décoration et de l'ameublement a réalisé un chiffre d'affaires de 4,2 milliards d'euros (TVA incluse) en 2014. Le marché belge de la décoration et de l'ameublement a enregistré un TCAM de 0,7 % entre 2001 et 2014, et devrait croître à un TCAM de 1,0 à 1,5 % de 2017 à 2019, atteignant un chiffre d'affaires estimé de 4,4 milliards d'euros (TVA incluse).

### B. TENDANCES DU MARCHÉ

En termes macroéconomiques, le marché belge de la décoration et de l'ameublement devrait bénéficier des améliorations prévues du PIB, de la consommation des ménages et de la construction résidentielle. De 2014 à 2019, la Belgique devrait enregistrer une croissance du PIB de 2,5 à 3,5 %, une croissance du revenu disponible des ménages d'environ 1,9 % par an et une croissance de la construction résidentielle d'environ 2,4 % par an.

### C. CONCURRENTS

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 sur le marché belge 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

### A. TAILLE ET POTENTIEL DE CROISSANCE DU MARCHÉ

L'Allemagne est le plus grand marché de la décoration et de l'ameublement d'Europe, enregistrant un chiffre d'affaires de 40,1 milliards d'euros (TVA incluse) en 2014, ce qui représente une croissance de 1,3 % par rapport à 2013. Le marché allemand de la décoration et de l'ameublement a enregistré un TCAM de 1,8 % entre 2009 et 2014, et devrait croître à un TCAM de 2,5 à 3,0 % de 2014 à 2019, atteignant un chiffre d'affaires estimé de 46,2 milliards d'euros (TVA incluse).

### B. TENDANCES DU MARCHÉ

En termes macroéconomiques, le marché allemand de la décoration et de l'ameublement devrait bénéficier des améliorations prévues du PIB, de la consommation des ménages et de la construction résidentielle. 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) en 2019.

### C. CONCURRENTS

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 des 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, XXXLutz, 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.

## Royaume-Uni

Le Groupe poursuit actuellement une stratégie exclusivement en ligne au Royaume-Uni, le marché générant le chiffre d'affaires en décoration et ameublement en ligne le plus important en Europe.

### A. TAILLE ET POTENTIEL DE CROISSANCE DU MARCHÉ

Le Royaume-Uni est le deuxième marché de la décoration et de l'ameublement en Europe, atteignant un chiffre d'affaires de 22,6 milliards d'euros (TVA incluse) en 2014. Le marché britannique de la décoration et de l'ameublement a enregistré un TCAM de 3 % entre 2009 et 2014, et devrait croître à un TCAM de 3,0 à 3,5 % de 2014 à 2019, atteignant un chiffre d'affaires estimé de 26,8 milliards d'euros (TVA incluse).

### B. TENDANCES DU MARCHÉ

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).

### C. CONCURRENTS

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%.

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, de mise en valeur à travers un merchandising très visuel et de 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 2016, environ 56 % des objets de décoration du Groupe ont été conçus ou adaptés en interne (jusqu'à 90 % 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 16 000 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 des magasins et des plateformes en ligne, 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 a créé une marque dotée d'une forte notoriété et comptant de nombreux adeptes. Selon un sondage réalisé auprès des clients<sup>(2)</sup>, on estime, au 31 décembre 2015, à environ 51 % le nombre de français ayant déjà effectué un achat chez Maisons du Monde.

Selon le même sondage, Maisons du Monde bénéficie d'un bon taux d'attractivité (65 %) en France et d'un assez bon taux de concrétisation (59 %) auprès de ceux sachant qu'il y a un magasin à proximité de chez eux.

De plus, toujours selon le même sondage, le Groupe possède un « taux de recommandation net »<sup>(3)</sup> de 3 % auprès des acheteurs français, soit le plus élevé au regard de ses principaux concurrents sur le segment original et accessible du marché français de la décoration et de l'ameublement. En France, le Groupe se classe troisième dans le domaine de la décoration et de l'ameublement, après IKEA et Alinéa, qui opèrent chacun sur un segment de marché plus fonctionnel.

Des sondages similaires ont été réalisés par le Groupe en Italie, en Espagne, en Belgique et en Allemagne, et ont confirmé l'attrait international de la marque. Le Groupe arrive en deuxième place du « taux d'attractivité » des distributeurs de décoration et d'ameublement en Italie, Allemagne et Belgique et en troisième place en Espagne.

Le Groupe pense que cette reconnaissance client appuyée se traduit par des résultats supérieurs à ceux du marché, grâce à un taux de croissance à périmètre comparable élevé et à l'ouverture de nouveaux magasins. Les ventes annuelles du Groupe, à périmètre comparable, ont augmenté d'environ 8 % par an au cours des dix dernières années, contre une croissance moyenne du marché de l'ameublement français estimée à 0,7 % par an durant la même période (source : IPEA), surpassant ainsi l'évolution du marché tous les ans depuis 2006.

(1) Sur la base du nombre d'UGS ayant généré au moins 5 000 euros de chiffre d'affaires au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

(2) Sondage client lancé à l'initiative du Groupe, basé sur un échantillon de 1 500 clients résidant en France, et réalisé en décembre 2015.

(3) 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.

De plus, le Groupe s'est doté de 131 nouveaux magasins sur une base nette en France entre 2006 et 2016, soit plus que Casa, Zara Home et Habitat réunis et plus que tout autre grand acteur sur le marché de la décoration et de l'ameublement en France. Fort du déploiement de ses magasins et d'une forte performance à périmètre comparable, le Groupe a augmenté sa part de marché en France sur le segment original et accessible en passant d'environ 3 % en 2003 à environ 16 % en 2014 et est désormais presque trois fois plus important que le deuxième acteur présent sur ledit segment. Au cours de cette période, les détaillants indépendants ont perdu la plupart de leur part de marché sur le segment original et accessible, qui est passée de 80 % à 68 %.

### 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 et qui repose sur l'étroite collaboration des membres de l'équipe de stylistes et de professionnels de l'approvisionnement dès le début du processus de conception. Ce modèle industrialisé de type *design-to-cost* permet au Groupe d'offrir des produits à la fois originaux et attractifs à des prix intéressants, tout en maintenant ses marges brutes.

Pour fabriquer ses produits, le Groupe travaille avec plus de 500 fournisseurs tiers, implantés essentiellement en Chine, en Inde et au Vietnam. Il a développé des partenariats à long terme et privilégiés avec un groupe de 40 fournisseurs qui soutient 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, notamment une co-entreprise basée en Chine qui permet à Maisons du Monde de bénéficier d'une compréhension approfondie du processus de fabrication et des coûts y associés.

Le Groupe exploite 11 entrepôts qui abritent une grande partie des stocks de l'organisation et 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 les 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 retraits de produit et les promotions.

### 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 2016, le Groupe exploitait 288 magasins, dont un seul présentant un EBITDA négatif <sup>(1)</sup> au cours de l'exercice concerné <sup>(2)</sup>. 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 2016, Maisons du Monde a réalisé des ventes en ligne de 169,1 millions d'euros réparties dans 11 pays, soit une augmentation de 40,1 % par rapport à 2015, 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 19,2 % de ventes en ligne pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 contre 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 en général, qui comptabilisait 2 % en 2014, la plupart des concurrents traditionnels ayant déclaré des ventes en ligne inférieures à 5 % 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

(1) L'EBITDA d'un magasin se définit comme les ventes d'un magasin, moins les charges y associées (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.

(2) Sur la base des comptes de gestion de l'exercice clos le 31 décembre 2015, et seulement en tenant compte des magasins ouverts avant le 31 décembre 2013, c.-à-d. les magasins inclus dans la définition du périmètre comparable.

Gratuite en Magasin <sup>(1)</sup> ou le *click-in-store* <sup>(2)</sup>, qui totalisaient 218 millions d'euros de ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. De plus, le Groupe a commencé à exploiter le grand nombre de données recueillies auprès des clients à travers les différents canaux 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 2016 de la marque présentait environ 2 800 UGS en matière d'ameublement et 2 000 UGS dans le domaine des articles de décoration. Le catalogue dédié au mobilier d'extérieur 2015 présentait environ 450 UGS en matière d'ameublement et 120 UGS dans le domaine des articles de décoration. Enfin, le catalogue junior 2015 comptait quelque 300 UGS en matière d'ameublement et 370 UGS dans le domaine des articles de décoration. En 2016, le Groupe a distribué environ onze 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 des magasins et au nombre de produits qui y sont présentés. En moyenne, 7 % 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 2016, 59,1 % 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 son modèle économique en Europe occidentale et exploitait, au 31 décembre 2016, 85 magasins dans 6 pays étrangers et était présent, en ligne uniquement, dans 4 autres pays. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, les ventes à l'international représentaient 36 % des ventes totales du Groupe, contre 3 % en 2005 et 20 % en 2010. Ainsi, pour ce même exercice, six des dix plus grands magasins en termes de ventes étaient situés à l'étranger (dont trois en Italie, deux en Espagne et un en Allemagne) et environ 44 % des ventes en ligne 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 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.

L'expansion du Groupe en Italie est un exemple de réussite en termes de déploiement du modèle Maisons du Monde à l'international. Le Groupe a ouvert son premier magasin italien à Bologne en 2007. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2009, les ventes en Italie s'élevaient à 14,4 millions d'euros. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2012, les ventes étaient de 73,4 millions d'euros. Enfin, pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, les ventes atteignaient 133,6 millions d'euros, soit un TCAM de 37 % pour la période comprise entre 2009 et 2016.

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 et de retour sur investissement <sup>(3)</sup> inhérents aux nouveaux magasins, ainsi que par des taux d'EBITDA <sup>(4)</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).

- (1) La « Livraison Gratuite en Magasin » désigne le système du Groupe par le biais duquel les articles de décoration peuvent être commandés à travers les sites d'e-commerce du Groupe et récupérés par le client 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.
- (3) La montée en puissance sur le marché désigne la quantité de temps nécessaire à un nouveau magasin pour enregistrer des ventes moyennes par mètre carré, en accord avec la moyenne du Groupe. Le retour sur investissement 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 de magasin.
- (4) L'EBITDA d'un magasin se définit comme les ventes d'un magasin moins les charges y associées (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. Le taux d'EBITDA du magasin fait référence à l'EBITDA du magasin en tant que pourcentage des ventes.

## 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 2013 et 2016, les ventes du Groupe sont passées de 545,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 à 881,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, soit un TCAM de 17,4 %, avec une contribution positive de l'ensemble des canaux, des formats et des pays, représentant une forte performance comparée aux autres détaillants européens de l'industrie de l'aménagement de la maison et bien au-delà. De plus, l'EBITDA du Groupe a augmenté de 23,4 % en moyenne par an entre 2013 et 2016, passant de

65,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 à 122,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 ; la marge d'EBITDA s'est également améliorée, passant de 12,0 % à 13,9 % entre 2013 et 2016.

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<sup>(1)</sup> de deux à trois ans pour la majorité du réseau du Groupe (un seul magasin a présenté un EBITDA négatif<sup>(2)</sup> pour l'exercice clos le 31 décembre 2016<sup>(3)</sup>). Le canal en ligne du Groupe offre également un bon 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 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 2006 et 2016, les ventes à périmètre comparable du Groupe ont progressé de 8 % en moyenne contre une croissance de 0,7 % 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 estimée à environ 2,0 % à 2,5 % entre 2014 et 2019. 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 2016, 19,2 % 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 TCAM de 10,7 % jusqu'en 2019, 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, sa part de marché étant passée d'environ 3 % en 2003 à environ 16 % en 2014. Le Groupe a notamment gagné ces parts de marché aux dépens des détaillants indépendants, dont la part de marché combinée sur le segment français original et accessible a baissé de 80 % à 68 % entre 2003 et 2014. 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.

Pour soutenir davantage la croissance à périmètre comparable de ses ventes, le Groupe a identifié plusieurs facteurs clés et domaines d'intérêts.

Tout d'abord, le Groupe a l'intention de continuer à améliorer l'expérience omnicanal de ses clients en intégrant davantage ses canaux de distribution. Notamment :

- en janvier 2016, le Groupe a lancé son initiative *Livraison Gratuite en Magasin*, qui permet aux clients de faire des achats en ligne et de les récupérer gratuitement dans un magasin de leur choix situé à proximité. Cela permet au

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

(2) L'EBITDA d'un magasin se définit comme les ventes d'un magasin moins les charges y associées (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.

(3) Sur la base des comptes de gestion de l'exercice clos le 31 décembre 2015, et seulement en tenant compte des magasins ouverts avant le 31 décembre 2013, c.-à-d. les magasins inclus dans la définition du périmètre comparable.

Groupe de commercialiser sa gamme d'articles de décoration en ligne de manière efficace, au vu des frais de livraison réduits inhérents à l'acheminement en magasin. Le 29 février 2016, cette initiative a été lancée en France et en Suisse, et mi-septembre 2016 en Italie dans l'objectif de la déployer à l'international d'ici à fin juin 2017. Les premiers résultats de l'initiative *Livraison Gratuite en Magasin* se sont avérés très positifs, attirant de nouveaux clients et générant une hausse des achats en magasin ; en effet, on estime qu'environ 10 % des clients achètent des articles supplémentaires en magasin lorsqu'ils viennent retirer leur commande en ligne ;

- le Groupe a récemment lancé un 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 <sup>(1)</sup>, surtout les produits d'ameublement non présents en magasin. Ce programme est actuellement mis en œuvre dans plus de 126 magasins, le déploiement complet devant être finalisé fin 2018 au plus tard ;
- 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 paiement et de prise de commande ;
- de plus, le Groupe essaie d'exploiter davantage ses outils de gestion de la relation client (CRM). Il a récemment combiné ses bases de données client en ligne et hors ligne, qui comptent environ onze millions de contacts, afin de mieux comprendre ses clients et leurs comportements à travers les différents canaux. Maisons du Monde entend s'appuyer sur ces informations 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.

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 4,5 % et 3,0 % des ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2016). De plus, le Groupe travaille constamment au développement de ses produits dans une catégorie donnée (par exemple, en 2016, le Groupe a lancé des coussins résistants à l'eau dans le cadre de sa collection de mobilier d'extérieur). 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.

(1) 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.

## 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 2016, le Groupe a ajouté 18 nouveaux magasins, sur une base nette, à son réseau en France (soit une augmentation de 10 % au regard du nombre de magasins), ouvrant 49 magasins et fermant 31 magasins (dont la plupart ont fait l'objet de repositionnement) sur la période. Ces ouvertures ont représenté plus de 53 000 mètres carrés de surface de vente supplémentaire, soit une augmentation de 40 % en mètres carrés ou encore de 9 % par an en moyenne sur la période. 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 203 magasins en France au 31 décembre 2016.

Sur la base d'une analyse détaillée des zones de chalandise, le Groupe estime que son plein potentiel en France est de 285 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 230 magasins, sachant que l'ensemble des ouvertures de magasin prévues en 2017 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. À 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 2016, le Groupe a ajouté 46 magasins, sur une base nette, à son réseau à l'international (soit une hausse de 118 % au regard du nombre de magasins), permettant ainsi d'accroître sa surface de vente d'environ 88 000 carrés (soit 168 %), ou encore de 28 % par an en moyenne sur la période. Le Groupe comptait un réseau total de 85 magasins à l'échelle internationale, répartis dans six pays (hors France) au 31 décembre 2016.

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 B2B

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 B2B 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.

À la date du présent Document de référence, le Groupe a ouvert une première franchise au Maroc à Casablanca et a conclu un contrat-cadre de franchise couvrant le Moyen-Orient avec Majid Al Futtaim, un franchisé *master leader* dans la région. Ce contrat envisage l'ouverture de plusieurs magasins dans les années à venir. Le Groupe a, par ailleurs, engagé des discussions avec des partenaires potentiels en Afrique du Nord.

Le Groupe entend également accélérer le déploiement de son offre B2B, qui a généré des ventes de 11,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. Au travers de ses activités B2B, 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 et vise à renforcer ses efforts marketing auprès des clients B2B.

## 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 » très pittoresque 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 environ 12 600 références de décoration (56,7 % des ventes en 2016) et 3 700 références de meubles (43,3 % 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 environ 12 600 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 10,5 euros TTC pour les objets de décoration. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, 56,7 % 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 d'environ 835 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 environ 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 2016 ont inclus les thèmes suivants : Graphic Pastel, Garden Factory, Urban Jungle, Yellow Summer, Capri et Eleonore. Les collections thématiques de la saison automne/hiver 2016 ont eux intégré les thèmes suivants : Portobello, Vintage market, Gipsy, Modern Copper, Milord, et Slow Home.

### Meubles

Le Groupe offre environ 3 700 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 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 211 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 2016, les meubles ont représenté 43,3 % des ventes, contre 40,0 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. Le Groupe a également élargi cette gamme au cours des dernières années, par exemple, il a lancé une collection dédiée à l'extérieur en 2009 et une collection junior en 2011.

(1) Sur la base du nombre de références ayant généré au moins 5 000 euros de chiffre d'affaires au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

## 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 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, « vu à la TV » (pour les produits en vedette dans l'émission de décoration d'intérieur hebdomadaire de France 5) et « 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 19 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 2016, environ 56 % des objets de décoration ont été conçus ou adaptés en interne (et jusqu'à 100 % pour certaines lignes de produits clés, tels que les plats 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 contemporain, et à 1 499 euros pour un modèle en cuir vintage. Les prix du Groupe se trouvent en majorité dans la catégorie accessible, comme l'indique le prix de vente moyen d'environ 10,5 euros pour les objets de décoration et d'environ 211 euros pour les meubles pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 (TVA incluse). Selon un sondage commandé par le Groupe <sup>(1)</sup>, une majorité de clients est d'accord avec le fait que Maisons du Monde propose des prix pour tous les budgets, et 75 % considèrent que ses produits offrent un bon rapport qualité-prix.

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 4,0 % des ventes en 2016, 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 2016, environ 92 % 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 5 % de la production du Groupe (principalement de la verrerie).

(1) Sondage réalisé à partir d'un échantillon de 1 500 clients en France en décembre 2015.

**A. FABRICATION INTERNE**

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, le Groupe a produit environ 22 % 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 ». En 2012, le Groupe et son partenaire de co-entreprise ont financé l'acquisition de nouvelles terres et capacités de production pour Chin Chin. 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 30 % de ses achats pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, 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 40 « 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 les

magasins et sur les sites internet de « Maisons du Monde ». 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 de 19 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 2016, environ 2,8 % des stocks de décoration du Groupe et environ 1,1 % de ses stocks de meubles avaient plus d'un an, et le nombre moyen de jours de stock était de 215.

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 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 2016, le Groupe gérait environ 430 000 mètres carrés d'espace d'entreposage et de distribution, loués dans et autour de Marseille. Cet espace d'entreposage intègre la prise de possession d'un nouvel entrepôt de 96 000 m<sup>2</sup> (en deux phases, mars et octobre 2016) et la restitution en novembre 2016 d'un entrepôt de 30 000 m<sup>2</sup>. Cette évolution a permis de renforcer la chaîne logistique du Groupe.

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 2016, 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 6 600 références au 31 décembre 2016), mais une gamme plus limitée d'articles d'ameublement (une moyenne d'environ 255 références au 31 décembre 2016). Le canal en ligne du Groupe présente la plupart de ses produits, soit une moyenne d'environ 5 950 références d'objets de décoration et près de 3 500 références de meubles à tout moment <sup>(1)</sup>.

Les catalogues du Groupe constituent un canal d'information supplémentaire permettant de diffuser et de promouvoir les produits du Groupe. Le canal en ligne est une source de plus en plus importante de croissance des ventes. En 2016, les sites internet du Groupe ont attiré 5,5 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne. Le pourcentage des ventes attribuable à ses sites internet visités à partir d'ordinateurs a augmenté de 20 % entre 2015 et 2016. 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 19 % et 97 %. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, les ventes dans les magasins du Groupe ont généré 80,8 % du total des ventes,

tandis que les ventes *via* ses sites internet ont représenté 19,2 % 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 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 lancés dans les magasins suisses et français du Groupe en février 2016 et en Italie en septembre 2016.

Le Groupe exploite également un canal de vente dédié aux professionnels (B2B) qui a représenté 11,3 millions d'euros de ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

### 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 2016, le Groupe gérait directement un total de 288 magasins répartis en France, en Italie, en Belgique, en Espagne, en Allemagne, au Luxembourg et en Suisse, totalisant environ 327 000 mètres carrés de surface de vente. La surface de vente du Groupe a augmenté d'environ 18 000 mètres carrés net par an depuis 2001, une augmentation qui s'est accélérée à environ 34 000 mètres carrés net par an depuis 2012. Depuis 2012, le Groupe a ouvert 15 à 26 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 203 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 2016 :

Pays	Nombre de magasins	Surface de vente moyenne par magasin (m <sup>2</sup> )	Nombre de magasins ouverts en 2016 (brut)	Nombre de magasins ouverts en 2016 (net)
France	203	920	18	10
Italie	36	1 950	7	6
Belgique et Luxembourg	22	1 100	6	6
Espagne	14	1 600	3	2
Allemagne	8	1 730	0	0
Suisse	5	2 000	2	2

(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 2016.

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 2016, la majorité des magasins du Groupe était située dans des zones commerciales périphériques (65 % des magasins) ou dans des centres commerciaux (17 % 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 (18 % 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 74 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centre-ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2016), avec une offre limitée de meubles (en moyenne 26 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centre-ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2016). 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. Par exemple, le magasin de centre-ville du Groupe à Nantes offre en permanence environ 6 000 références

de décoration (ce qui représente la plus grande partie de la gamme du Groupe), mais seulement 150 références de meubles (soit moins de 5 % des références de meubles). Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, chaque magasin de centre-ville a généré des ventes moyennes d'environ 1,4 million d'euros. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, les 51 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 76 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centres commerciaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2016), avec une offre limitée de meubles (en moyenne 24 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centres commerciaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2016). 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 locataires commerciaux et de divertissement. Par exemple, le magasin de centre commercial de Paris Beaugrenelle offre en permanence environ 6 800 références de décoration (ce qui représente la plus grande partie de la gamme du Groupe), mais seulement 180 références de meubles (soit moins de 5 % des références de meubles). Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, chaque magasin de centre commercial a généré des ventes moyennes d'environ 1,8 million d'euros. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, les 50 magasins de centres commerciaux du Groupe ont généré environ 13 % 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, 38 % de la gamme de produits vendus par les magasins de zones commerciales périphériques pour l'exercice clos le 31 décembre 2016) 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. Par exemple, le magasin de zone commerciale périphérique de Milan Segrate offre en permanence environ 7 200 références de décoration (ce qui représente la plus grande partie de la gamme du Groupe) et environ 685 références de meubles (soit moins de 10 % des références de meubles). Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, chaque magasin de zone commerciale périphérique a généré des ventes moyennes d'environ 2,9 millions d'euros. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, les 187 magasins de zones commerciales périphériques du Groupe ont généré environ 77 % 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, et un seul magasin a enregistré un EBITDA magasin <sup>(1)</sup> négatif au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 <sup>(2)</sup>. Les magasins du réseau situés à l'étranger enregistrent des résultats similaires aux magasins français, et pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, six 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>(3)</sup> divisées par l'EBITDA du magasin en question <sup>(1)</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.

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 attrayant 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 2017, 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 360 000 mètres carrés d'ici le 31 décembre 2017, contre environ 327 000 mètres carrés au 31 décembre 2016.

### 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.

(1) 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.

(2) Sur la base des comptes de gestion pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, et seulement en tenant compte des magasins ouverts avant le 31 décembre 2014, c'est-à-dire les magasins inclus dans la définition du périmètre comparable.

(3) 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.

## 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'ameublement 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 2016, 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 2016, les sites internet du Groupe ont attiré 5,5 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne. Les ventes générées par ses sites internet ont représenté 169,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, soit 19,2 % des ventes, et ont augmenté de 40,1 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Environ 44 % du total des ventes en ligne a été généré hors de France. De plus, plus de 50 % du trafic en ligne a été généré à partir d'appareils mobiles et de ventes mobiles. En 2016, les meubles ont représenté 75 % des ventes en ligne du Groupe, et la décoration 25 %.

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 8 000 références de mobilier et de décoration à tout moment<sup>(1)</sup>. Actuellement, les ventes en ligne correspondent principalement à du mobilier. Le Groupe a l'intention d'augmenter 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 réunis 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.

Entre 2012 et 2016, le Groupe a adapté ses sites internet aux appareils mobiles. Le Groupe a enregistré des augmentations du pourcentage de consommateurs qui accèdent à ces sites internet à partir de téléphones mobiles et de tablettes au cours des dernières années, 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 2016, environ 56 % des visites sur les sites internet du Groupe ont été enregistrées à partir d'appareils mobiles et de tablettes, une augmentation de 62 % par rapport à 2015.

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 et en Italie en septembre 2016, 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 représentaient 262 millions d'euros de ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. Afin d'améliorer ses ventes numériques en magasin, le Groupe a récemment commencé à installer des tablettes dans ses magasins en France. En janvier 2016, ce programme était disponible dans 17 magasins, avec une moyenne de 6 tablettes disponibles par magasin. Le Groupe a ensuite étendu cette initiative à plus de 126 magasins au cours du premier semestre 2016 et prévoit de passer à 200 magasins au cours de l'année 2017.

(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 2016.

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 (B2B)

Au cours des dernières années, le Groupe a développé une activité de vente secondaire dédiée aux professionnels (*business-to-business* « B2B »). L'activité B2B 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 B2B 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. Le Groupe estime que la taille du marché de la décoration et de l'ameublement B2B français était de 1,6 milliard d'euros en 2015. L'activité B2B du Groupe a généré 11,3 millions d'euros de ventes au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, contre 1,6 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

## Services à la clientèle et marketing

### Résumé

Les historiques de croissance des ventes régulières du Groupe et de croissance 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 service client en magasin, différentes plateformes de médias sociaux ainsi que par le déploiement d'analyses statistiques afin de renforcer l'attractivité de son offre produits et de mettre au point des opérations visant à promouvoir la fréquentation des magasins et le trafic en ligne.

Selon un sondage commandé par le Groupe <sup>(1)</sup>, sa clientèle française est un échantillon représentatif de la population d'acheteurs d'aménagement pour la maison dans son ensemble. Sa clientèle provient de Paris, de villes de province grandes et

petites et de zones rurales, essentiellement dans les mêmes proportions que l'ensemble de la population d'acheteurs. La clientèle du Groupe est composée en moyenne de 59 % de femmes et de 41 % d'hommes, répartis entre les différentes tranches d'âge, une répartition qui est également similaire à celle de la moyenne de la population d'acheteurs d'aménagement pour la maison. En outre, la clientèle du Groupe se répartissait sur tous les niveaux de revenu, même si elle était plus concentrée sur des revenus supérieurs au revenu national moyen par habitant.

### 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 encourageants, le Groupe a étendu cette initiative à plus d'une centaine de magasins au cours du premier semestre 2016. Cette initiative sera prolongée en 2017 avec une centaine de magasins supplémentaires. 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.

### 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 2016 ont atteint 31,3 millions d'euros et ont représenté 3,5 % des ventes.

La principale dépense de marketing du Groupe est la production de ses catalogues. En 2016, le Groupe a distribué environ onze 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.

(1) Sondage commandé par le Groupe, réalisé à partir d'un échantillon de 1 500 clients en France en décembre 2015.

## 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 comme la Thaïlande et le Brésil. Avec plus de 500 pages dans l'édition 2016, 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 11 millions de catalogues gratuits à ses clients en 2016. 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. Le Groupe a considérablement élargi sa base de données de clients et disposait, au 31 décembre 2016, d'une base comprenant environ 11 millions de contacts. Cette base de données inclut des renseignements détaillés sur les achats, des données démographiques, des emplacements géographiques et des adresses postales et électroniques. 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. Fin 2015, le Groupe a créé une base de données unifiée regroupant ses clients en ligne et hors ligne.

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 Facebook, Pinterest, YouTube et Instagram. Ses pages Facebook permettent de partager le lancement de nouveaux produits, présentent les magasins ouverts récemment et d'autres nouvelles du Groupe. Plus de 876 000 d'utilisateurs ont « liké » les pages Facebook du Groupe. En outre, le Groupe dispose d'un compte Instagram avec plus de 140 000 abonnés. 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. 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.

## 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 16 millions d'euros en 2016. 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, dont environ 113 500 ont été reçues en 2016 et 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 2016, environ 10,4 % 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 réglemente certains aspects de la vente des biens de consommation et les garanties qui y sont associées. Cette directive réglemente 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 réglemente 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.

### **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 2016, 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 Albert House, 256-260 Old Street London, EC1V 9DD, Angleterre), aux équipes de développement (89, rue du Faubourg-Saint-Antoine, 75011 Paris, 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 acheminant les produits aux clients finaux situés dans le Sud de la France. L'un desdits entrepôts du Groupe est loué à la SCI Salins Logistique 1, une société immobilière détenue par le fondateur du Groupe, M. Xavier Marie ;
- 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 ;
- 288 magasins situés en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie, au Luxembourg, en Espagne et en Suisse. ;
- 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'immobilisation du Groupe ont atteint 52 millions d'euros, soit 5,5 % des ventes, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, dont :

- 33 millions d'euros de dépenses relatives au développement des magasins, avec 36 ouvertures brutes réalisées par le Groupe durant l'année ;
- 8 millions d'euros de dépenses relatives à l'entretien et à la rénovation des magasins existants du Groupe ;
- 11 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.

#### 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 et ajustent 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 la majorité des droits de propriété intellectuelle qu'il utilise en relation avec ses activités. Les droits de propriété intellectuelle du Groupe appartiennent principalement à la Société, bien que ses filiales possèdent également un certain nombre d'entre eux. La propriété intellectuelle du Groupe couvre un ensemble de droits complémentaires, notamment :

- des brevets : Maisons du Monde développe une politique dédiée en la matière qui consiste à déposer des demandes de brevets préliminaires (enveloppes Soleau) auprès de l'Autorité nationale des brevets dans le cadre de la conception de ses produits. Maisons du Monde soumet ses différents dessins et concepts à un huissier qui identifie le Groupe en tant qu'inventeur afin d'empêcher toute reproduction des produits de la part des concurrents ;
- des droits de bases de données : Maisons du Monde détient certains droits relatifs à sa base de données clients, conformément aux réglementations européenne et française, en particulier les règles promulguées par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) dans le cadre de la notification d'utilisation des « cookies » ;
- des marques commerciales : Maisons du Monde France S.A.S. détient les droits relatifs au nom « Maisons du Monde », sa principale marque commerciale, qui a fait l'objet d'un enregistrement auprès de l'European Community Trademark and International Trademark Registration (Registre des marques communautaires européennes et des marques commerciales internationales) et en Suisse ;
- des noms de domaine : le Groupe détient un portefeuille de noms de domaine « Maisons du Monde » et a procédé à leur enregistrement auprès des autorités compétentes.

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 des concepts brevetés pour certains de ses meubles. Afin d'avoir le droit d'utiliser ces concepts, le Groupe a conclu le contrat suivant :

- un contrat de licence de conception avec S.E.P.G. : le Groupe utilise les concepts de tiers dans le cadre de la fabrication de certains meubles. Ces concepts sont mis à disposition à des fins d'utilisation par le Groupe dans le cadre d'un contrat de licence exclusif signé entre l'organisation et la Société des Éditions Pierre Guariche (S.E.P.G.).

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 64 % des ventes et 70,1 % de l'EBITDA (hors EBITDA des frais centraux) pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. 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 2015 et 2016, le volume des ventes générées au cours du quatrième trimestre représentait 33 %, comparé à une moyenne de 21 % à 23 % enregistrée pour chacun des trois autres trimestres de l'exercice. 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 51 % pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016. 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 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 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 2016, le Groupe exploitait 288 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 91,1 % (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 (Chine), 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 extérieurs qui produisent environ 78 % (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(les) 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 détectés 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 durablement 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 2016, le Groupe exploitait environ 430 000 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 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 chinoise.

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 2016, 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 Counsel* (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 2016, 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 2015 à 2016, le réseau de magasins du Groupe est passé de 262 à 288 magasins (au 31 décembre 2016), 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 285 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 impacter 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.

#### **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 6 % des locations du Groupe en Europe ont expiré ou viendront à expiration en 2016 et, entre 2017 et 2020, 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 souffrir 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 2015 et 2016, le Groupe a ouvert 47 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 19,2 % des ventes en 2016, 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 2016, environ 56 % 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. En 2015, environ 27 % de visiteurs uniques ont accédé aux sites internet du Groupe en cliquant sur un lien situé dans les référencement « naturels » des moteurs de recherche (c'est-à-dire les référencement qui ne reposent pas sur de la publicité ou une autre contrepartie financière). 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 6.10 « Technologies de l'information » 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. L'utilisation de données personnelles individuellement identifiables faite dans le cadre des activités du Groupe ou par les partenaires de ce dernier est réglementée à l'échelle locale, nationale et internationale. En France, le Groupe est 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. 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 les résultats d'exploitation du Groupe pourraient largement souffrir de la hausse des coûts liée à la sécurité des données, comme l'augmentation des investissements inhérents aux nouvelles technologies, des coûts relatifs à la mise en conformité au regard 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 basant 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 6 059 salariés au 31 décembre 2016 (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 19,8 % des ventes de l'organisation lors de l'exercice clos le 31 décembre 2016, 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'acquitte 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'élevaient, pour 2015 et 2016, à 24,1 millions d'euros et 31,2 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 29 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 défectueuses 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. Toutefois, le Groupe peut, de temps à autre, se trouver confronté à des mesures d'application de la réglementation en raison de sa non-conformité supposée au regard de telles lois ou réglementations.

## 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 2016, 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 équivaut à 6 % pour les exercices commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2014 ou ultérieurement.

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 4,4 millions d'euros sur son EBIT et son EBITDA pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, 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 (52,1 millions d'euros au total, dont 49,2 millions d'euros en France au 31 décembre 2016), 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 d'audits 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 7 millions d'euros en 2016.

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 22,7 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 24,1 millions au 31 décembre 2015. 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.

### 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 nouveau prêt à terme syndiqué de 250,0 millions euros et une facilité de crédit *revolving* de 75,0 millions euros (les « Nouvelles facilités de crédit senior »), en vertu d'un nouveau contrat de crédit senior (le

« Nouveau contrat de crédit senior ») avec un consortium de banques. 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 2016 s'élevait à 60,3 millions d'euros. Le montant total des facilités de crédit non utilisées au 31 décembre 2016 s'élevait à 40,0 millions d'euros, contre 60,0 millions d'euros au 31 décembre 2015. Dans le cadre de l'Admission au Marché, le Groupe a conclu un Nouveau contrat de crédit senior auprès d'un consortium de banques au regard des Nouvelles 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. 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 de 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 Arkea Banque Entreprises et Institutionnels, Banque Palatine, Banque Populaire, BNP Paribas, CIC Ouest, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Natixis et Société Générale, 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 l'équipement. 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 2016 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 l'équipement, qui représentaient 69,4 % 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 « Actifs incorporels », « Dépréciation des actifs non financiers » et « Autres actifs incorporels » des états financiers consolidés de Maisons du Monde S.A. pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 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. Pour plus d'informations, se reporter au Chapitre « Liquidités et ressources en capital » du présent Document de référence. 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. 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 de 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 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 ;
- responsabilité services professionnels et technologiques, assurance erreurs et omissions, couvrant les services de technologie, la sécurité du réseau informatique et la responsabilité sur la vie privée ;
- assurance dommages et interruption d'activités ;
- assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants ;
- assurance responsabilité pour atteintes à l'environnement ;
- 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 Engageons-nous ! Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise</b>	<b>72</b>	2.4.4 Achats généraux	87
2.1.1 Présentation de la stratégie RSE	72	2.4.5 Promotion de l'offre, information des consommateurs	88
2.1.2 Gouvernance et organisation	73	2.4.6 Accessibilité des points de vente	89
2.1.3 Engagement avec les parties prenantes	74	2.4.7 Éthique des affaires	89
<b>2.2 Acheter en partenaire</b>	<b>76</b>	2.4.8 Autres enjeux environnementaux	90
2.2.1 Gestion durable des ressources	76	<b>2.5 S'engager en passionné</b>	<b>91</b>
2.2.2 Impacts sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement	77	2.5.1 La politique RH de Maisons du Monde	91
2.2.3 Santé - Sécurité des clients – substances chimiques	78	2.5.2 L'ambition de Maisons du Monde en matière de mécénat – la fondation Maisons du Monde	100
<b>2.3 Concevoir en visionnaire</b>	<b>79</b>	<b>2.6 Note méthodologique du reporting extra-financier</b>	<b>103</b>
2.3.1 Écoconception	79	2.6.1 Indicateurs environnementaux	103
2.3.2 Gestion de la fin de vie des produits	79	2.6.2 Indicateurs RH	104
<b>2.4 Commercer en citoyen</b>	<b>80</b>	<b>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</b>	<b>105</b>
2.4.1 Gestion des déchets et économie circulaire	80		
2.4.2 Consommation d'énergie et recours aux énergies renouvelables	83		
2.4.3 Émissions de gaz à effet de serre	85		

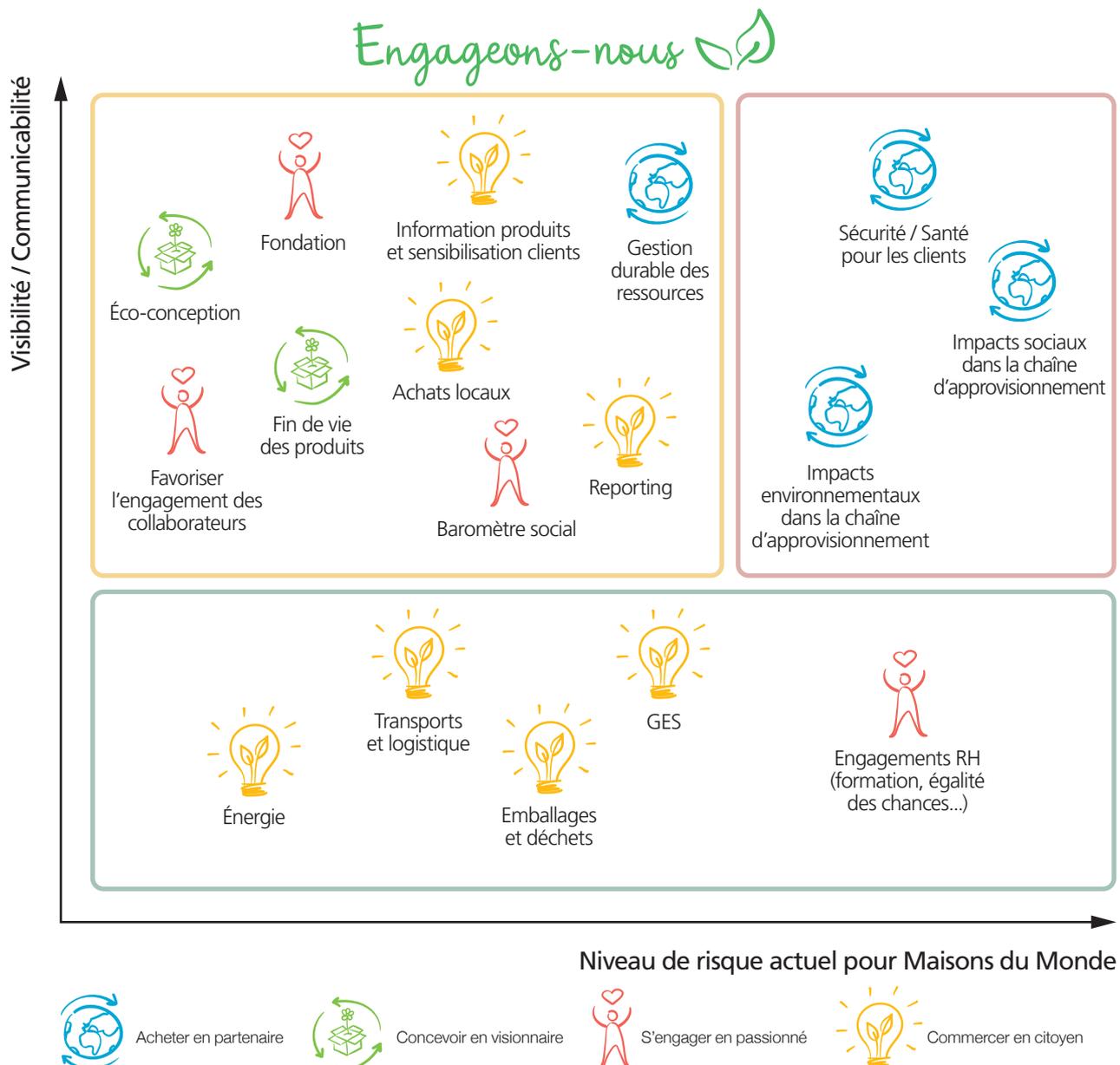
## 2.1 Engageons-nous ! Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise

### 2.1.1 PRÉSENTATION DE LA STRATÉGIE RSE

La mission du Groupe Maisons du Monde est d'offrir des articles d'ameublement et de décoration qui reflètent la personnalité de tout un chacun avec passion, audace, exigence et engagement. Le développement durable concilie la vision business et les convictions du Groupe : être dévoué à ses clients, accompagner ses salariés, se montrer fidèle à ses partenaires, respecter les hommes et les ressources.

La vision de ces enjeux a été redéfinie en 2014 avec l'appui du cabinet conseil Synergence pour identifier les priorités d'actions et structurer la démarche. Cette analyse a inclus une revue documentaire des publications du Groupe, la revue des récurrences médiatiques, des risques liés au secteur d'activité et un benchmark sectoriel. Quinze interviews ont ensuite été menées en interne auprès des cadres dirigeants.

Les résultats illustrés ci-dessous ont permis de définir les enjeux prioritaires du Groupe.



Fort de cette analyse, Maisons du Monde cherche à créer avec sa stratégie RSE les conditions favorables au changement de comportement de ses collaborateurs, de ses fournisseurs et de ses clients à travers le programme « **Engageons-nous !** » structuré autour de 4 piliers regroupant les principaux enjeux et risques :

- **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, GES, déchets et emballages, transport et logistique, achats locaux, reporting ;
- **S'engager en passionné** : engagements RH, baromètre social, Fondation, engagement des collaborateurs.

La démarche RSE participe à la transformation du Groupe, ainsi la plateforme de marque retravaillée en 2016 inscrit dans sa mission : « inviter les clients dans la démarche RSE ».

Afin de renforcer son programme « Engageons-nous ! », le Groupe Maisons du Monde a prévu de compléter en 2017 son analyse de matérialité par des questionnaires auprès de parties prenantes externes ciblées.

## 2.1.2 GOUVERNANCE ET ORGANISATION

La Direction RSE de Maisons du Monde est directement rattachée au Directeur général, Gilles Petit, preuve de l'engagement du Groupe. La stratégie RSE et les grandes orientations sont pilotées et validées de manière régulière par un Comité RSE dédié, qui réunit sept membres du Comité exécutif du Groupe : Directeur général, Directeur de la filiale Distrimag, DG Marque, DG Marketing, web et relations clients, DG Réseau, Directeur administratif et financier et Directeur des ressources humaines. Ce comité s'est réuni à deux reprises en 2016.

Enfin, l'ensemble des directions métiers concernées contribuent au déploiement de la démarche RSE de Maisons du Monde.

### 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

- **Fonction Services techniques, achats généraux, logistique** : développent le point de vente responsable en réduisant les impacts environnementaux et font adhérer les équipes sur des sujets concrets en magasin.
- **Fonction Achats** : donnent une dimension complémentaire à leurs relations fournisseurs en prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement amont.
- **Fonction RH** : veille à la santé et à la sécurité des collaborateurs, favorise l'employabilité et le bien-être au travail et crée les conditions de l'engagement des collaborateurs.
- **Réseau** : déploie la stratégie RSE sur le point de vente et invite le client dans la démarche.
- **Filiales** : notamment Distrimag et Mekong : appliquent la stratégie RSE localement en fonction de leur activité.

### 2.1.3 ENGAGEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le programme RSE « Engageons-nous ! » du Groupe Maisons du Monde porte dans sa définition le dialogue avec les parties prenantes et le « faire ensemble ». Par son programme RSE le Groupe Maisons du Monde souhaite créer les conditions favorables pour que chacun puisse faire sa part.

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

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

Plus spécifiquement le Groupe Maisons du Monde a mis en place des outils d'échange avec les parties prenantes présentées ci-dessous.

#### Collaborateurs et partenaires sociaux

Pour plus d'informations, se reporter à la Section 2.5 « S'engager en passionné » du présent Document de référence ».

Afin d'accompagner la stratégie RSE, deux modules 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 Sociétale de l'Entreprise.

Les objectifs des modules étaient de comprendre ce qu'est le développement durable et son lien avec la RSE, valoriser les engagements auprès des parties prenantes, comprendre que chacun peut être acteur au quotidien et créer 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, le taux de réalisation de l'e-learning a été de 57,75 %, soit 3105 personnes ayant suivi la formation.

Par ailleurs, sur l'intranet et le journal interne destiné aux salariés des sièges sociaux et de Maisons du Monde sont publiées de manière récurrente des informations sur l'engagement RSE du Groupe. Le rapport RSE est édité en synthèse dans le journal interne pour permettre une large diffusion auprès des collaborateurs.

Enfin, notre engagement pour la préservation des forêts est partagé avec des collaborateurs et un arbre est planté pour chacun d'entre eux. Ainsi 7500 arbres ont ainsi été plantés depuis le début de l'opération.

#### Clients

La satisfaction client est au cœur de la préoccupation des métiers. La Direction de la Relation Client est composée de 120 personnes, située sur notre siège social à Vertou, 6 langues y sont traitées (français, italien, allemand, espagnol, anglais et néerlandais) pour 1 million de contacts entrants par an.

Les conseillers clientèle reçoivent une formation et un accompagnement étalés sur deux mois afin d'intégrer la culture du

Groupe et le ton de la marque pour offrir une expérience client optimisée.

Trois programmes de satisfaction client sont actuellement utilisés :

- un questionnaire NPS (*Net Promoter Score*) après chaque achat réalisé sur le site e-commerce ;
- 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 testé en phase pilote au dernier trimestre 2016 pour mesurer la satisfaction client aux points clés de son parcours, par des questionnaires NPS sur la vente en magasin, 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.

Maisons du Monde a renforcé son dialogue avec les clients en envoyant cette année 14 000 questionnaires quantitatifs en France, Allemagne, Italie, Espagne, Belgique et Suisse et en réalisant 20 focus groupes en France, Allemagne, Italie et Espagne pour mieux comprendre les comportements d'achat des clients et développer des services et des modes de communication au plus près de leurs attentes. Deux « innovation games » ont également été menés à Paris en associant des clients pour servir l'expérience cross canal de demain. Enfin des groupes de travail pays regroupant les fonctions clés de l'entreprise ont été créés et ont étudié pendant 6 mois les spécificités des pays ; leur travail a été restitué au Comité exécutif qui a dédié une journée dite « *customer day* » pour placer au centre de l'ambition de l'entreprise la satisfaction client.

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. Le réseau le plus actif au 31 décembre 2016 est Facebook, avec 876 500 fans tous pays confondus. Le blog Maisons du Monde et les partenariats avec des bloggeuses déco/lifestyle renforcent également cette présence.

Afin de promouvoir une consommation responsable, un site web dédié au développement durable permet de sensibiliser les clients à la démarche RSE du Groupe. Le site est accessible de manière visible sur la page d'accueil du site e-commerce de Maisons du Monde. Le rapport RSE volontaire y est mis en avant.

Enfin au dernier trimestre 2016, dans cinq magasins pilotes, un système d'arrondi en caisse proposé par le terminal bancaire pour les paiements en carte bancaire a été testé pour permettre aux clients qui le souhaitent d'abonder un projet sélectionné par la Fondation Maisons du Monde. 52,02 % de clients ont ainsi arrondi leurs achats, permettant de vérifier la cohérence du mécanisme et de le déployer sur la totalité du réseau France en 2017.

## Clients professionnels

Depuis plus de 5 ans maintenant, Maisons du Monde met à disposition des clients professionnels, une équipe B2B afin de les accompagner étroitement dans leurs projets d'ouverture ou de rénovation. 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

Pour plus d'informations, se reporter à la 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 du Groupe auprès des investisseurs et agences de notation. La stratégie RSE du Groupe est régulièrement présentée aux investisseurs. 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

Maisons du Monde est membre du TFT (The Forest Trust), du FSC France et du 1 % for the Planet. Le club 1 % for The Planet regroupe les entreprises philanthropiques qui font le choix de

reverser 1 % de leur CA aux bénéficiaires d'associations environnementales. Le Groupe Maisons du Monde adhère depuis 2013 sur le périmètre du chiffre d'affaires généré par les meubles de la gamme « Envie d'éco ».

En 2016, la gamme « Envie d'éco » a généré des ventes de 34 529 862 euros devant contribuant ainsi au financement d'ONG de protection de l'environnement à hauteur de 345 299 euros.

Les associations bénéficiaires sont choisies et financées à travers la Fondation Maisons du Monde.

Maisons du Monde soutient également l'ONG internationale Ressources Humaines Sans Frontières – RHSF, basée à Toulouse et présente en Chine, en Inde et aux Etats-Unis. Cette ONG, créée en 2006, œuvre sous le haut patronage de son excellence François Delattre, ambassadeur de France à l'ONU, 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. Maisons du Monde a effectué une donation de 3 000 euros en 2016.

Enfin, le Groupe est également 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 en 2016 sa performance niveau 2 du label Enseigne Responsable, après une évaluation réalisée par le certificateur SGS.

L'enseigne s'est vue décerner pour la création de sa Fondation le prix spécial du jury pour les R Awards 2016 du Club Génération Responsable.

## 2.2 Acheter en partenaire

Avec une offre diversifiée et régulièrement renouvelée, les achats occupent une place déterminante dans la responsabilité d'entreprise du Groupe. En 2014, suite à l'affirmation d'une stratégie RSE volontariste chez Maisons du Monde et pour limiter son exposition aux risques réglementaires (devoir de vigilance) et de réputation, les achats responsables sont devenus un axe prioritaire de travail. La politique Achats de Maisons du Monde, en cours de construction, est pensée de manière collaborative, en associant l'ensemble des acteurs concernés : acheteurs, équipes qualité, équipe réglementations et normes, et équipe développement durable pour l'interne, ONG et auditeurs sociaux pour l'externe. Cette politique sera totalement formalisée en 2017.

Trois enjeux RSE liés aux achats ont été identifiés :

- les conditions sociales et environnementales de production chez les fournisseurs ;
- les substances chimiques et leurs impacts sur la santé des consommateurs, des salariés et des fournisseurs qui y sont exposés ;
- la gestion responsable des ressources naturelles (bois, cuir, textiles, etc) utilisées comme matières premières dans les produits.

Les principes d'action de la politique d'achats responsables font écho à une volonté double de la part de Maisons du Monde :

- s'engager de la manière la plus concrète et efficace possible pour porter le changement sur le terrain, de manière durable ;
- prendre en compte la complexité de sa chaîne d'approvisionnement, au vu du nombre de ses fournisseurs, de leur localisation et de la diversité de leur niveau de maturité sur les sujets en lien avec la RSE.

Les équipes Achats ont été formées aux achats responsables en 2015 et sont directement impliquées dans la politique d'achats responsables de Maisons du Monde. En 2016, 6 chefs de produits se sont déplacés spécifiquement en usine accompagnés d'un auditeur interne ou externe pour suivre des audits sociaux. Les équipes achat bénéficient de feedbacks terrains concrets et détaillés issus des audits sociaux et des projets concernant les filières d'approvisionnement en matières premières afin de s'approprier les problématiques spécifiques liées aux différentes typologies de produits (meubles et décoration) et aux différentes régions d'approvisionnement.

### 2.2.1 GESTION DURABLE DES RESSOURCES

Depuis 2010, Maisons du Monde a concentré ses efforts sur les chaînes d'approvisionnement amont du bois, matériau majoritaire dans ses produits. Une attention particulière est donc portée sur les provenances des essences de bois. Les essences de bois les plus utilisées sont le Manguier et le Sheesham provenant d'Inde, le Chêne de France, le Pin du Canada, le Sapin de Chine et le Teck d'Indonésie.

Pour les essences listées dans les annexes 2 et 3 de la convention de Washington appelé CITES, leur approvisionnement se fait

Maisons du Monde favorise l'accompagnement au progrès dans la durée, dans une logique collaborative. Les fournisseurs stratégiques font progressivement l'objet d'une évaluation de leurs conditions de production, qui débouche sur un plan de progrès. La mise en place des actions correctives de ce plan est suivie par Maisons du Monde. Quant à l'usine de meubles au Vietnam, Mekong, qui a fabriqué 10% des références du Groupe en 2016 (soit 349 références sur 3519), Maisons du Monde vise l'exemplarité de ses pratiques à travers la conduite annuelle d'audits sociaux et environnementaux et convoite les certifications SA8000 et ISO 14001 à horizon 2020.

Parce que cette logique d'accompagnement nécessite du temps et des moyens, Maisons du Monde a fait le choix d'une démarche progressive de déploiement de sa feuille de route fournisseurs. Cette progressivité dans le temps concerne le nombre de fournisseurs impliqués ainsi que le nombre de sujets abordés.

Au-delà du socle de conformité, qui assure le respect des différents textes réglementaires auxquels l'entreprise est soumise et anticipe les futures évolutions, la priorisation des enjeux reflète la volonté de Maisons du Monde d'intégrer de manière volontaire l'ensemble des enjeux en lien avec son activité et ses produits :

- en commençant par les enjeux qui exposent Maisons du Monde en termes de risques (réglementaire, réputation, maîtrise des approvisionnements) ;
- puis en abordant des enjeux différenciant et facteurs de performance, en cohérence avec la démarche RSE globale de l'entreprise.

Maisons du Monde développe des partenariats (techniques et associatifs) dans le but de traiter les sujets pour lesquels une expertise spécifique est nécessaire. Il peut s'agir d'une expertise technique, comme dans le cas des audits sociaux avec l'ONG Ressources Humaines Sans Frontières, ou d'une connaissance fine d'une filière et de ses acteurs dans une région donnée, comme dans le cas des filières bois en Asie avec le TFT (The Forest Trust). Maisons du Monde fait appel à des organismes indépendants pour la réalisation de ces audits sociaux et des analyses chimiques sur ses produits. Dans ce cadre, les organismes missionnés ont toute latitude pour exercer leur mission.

conformément au certificat CITES. Les essences de l'annexe 1 ne sont en aucun cas commercialisées par Maisons du Monde.

Toute essence reconnue gravement menacée (CR) par les inventaires de l'IUCN ne fait l'objet d'aucun approvisionnement par Maisons du Monde. Il en est de même des produits issus de forêts à haute valeur de conservation. Les essences classées vulnérables (VU) ne seront achetées qu'avec des garanties environnementales telle qu'une certification d'une tierce partie ou à minima en cours de certification dans un programme d'accompagnement reconnu.

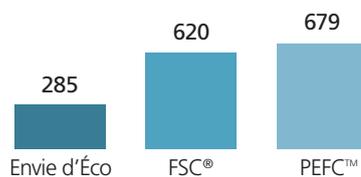
Maisons du Monde a mis en place un Système de Diligence Raisonnée qui permet de s'assurer de la légalité des bois pour être conforme au Règlement Bois de l'Union Européenne (RBUE). Cette diligence raisonnée se structure en trois étapes :

- 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.

La politique d'achat de produits à base de bois s'appuie sur le suivi strict du respect de la réglementation par les fournisseurs et le développement d'une offre de bois responsable pour s'assurer que les bois que Maisons du Monde propose sont légaux et ne participent pas à la déforestation.

Répartition de l'offre de bois responsable 2016 en nombre de références « meubles » :

### NOMBRE DE RÉFÉRENCES MEUBLES CERTIFIÉES AU 31/12/2016



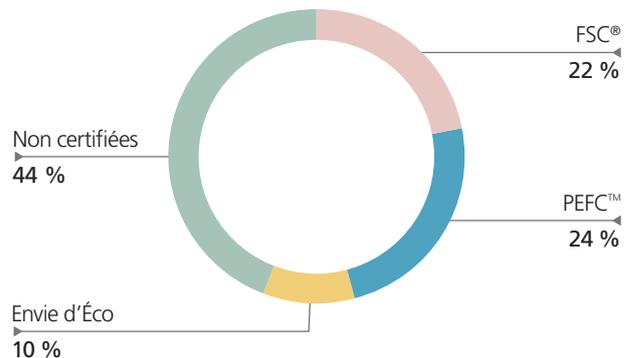
En Inde, pays qui représente 21 % des approvisionnements, un système de traçabilité en partenariat avec l'organisation TFT a été mis en place depuis 2010. Implanté à ce jour chez 10 fournisseurs indiens représentant 82 % du volume d'achat des meubles en bois fabriqués dans ce pays, ce système consiste à cartographier les

chaînes d'approvisionnement du fournisseur et mettre en place le système de traçabilité audité à la commande par le TFT.

Une fois toute la chaîne d'approvisionnement audité le produit se voit apposer un QR code qui raconte au consommateur son histoire, de la forêt jusqu'au lieu de vente en précisant la date d'audit. 134 références ont été identifiées par de tels QR codes en 2016.

Au final en 2016, 56 % de notre offre de mobilier en bois en valeur absolue, soit 1584 références, fait l'objet d'une démarche environnementale ce qui représente 45 % de notre CA achat <sup>(1)</sup> :

### PART DES MEUBLES FAISANT L'OBJET D'UNE DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE



Maisons du Monde a initié également cette année un travail sur l'identification des risques liés au cuir et a adhéré au Leather Working Groupe.

## 2.2.2 IMPACTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

La gestion des risques liés aux conditions sociales de production, chez les fournisseurs de rang 1, constitue un axe prioritaire de travail pour Maisons du Monde. Pour traiter ce risque, un travail est mené à trois niveaux distincts, en fonction du lien avec les fournisseurs : les usines en propre, les fournisseurs stratégiques, les autres fournisseurs.

Les usines en propre représentent un enjeu de responsabilité important pour Maisons du Monde et se doivent d'être une vitrine exemplaire de l'action de l'entreprise sur la gestion des enjeux sociaux et environnementaux.

Maisons du Monde détermine annuellement la liste des fournisseurs stratégiques à intégrer dans le process d'accompagnement au progrès sur les sujets en lien avec la RSE : social, sécurité et environnement.

Cette priorisation repose sur une analyse croisée de plusieurs critères clés : leur contribution au chiffre d'affaires d'achats (CA achats), le poids de Maisons du Monde dans le chiffre d'affaires du fournisseur, la récurrence des produits / finitions commandées, l'ancienneté et la pérennité de la relation (basée sur les prévisions

sur 24 mois). Ces informations sont fournies par les acheteurs, par catégorie d'achat.

L'objectif est de pouvoir inclure dans une démarche d'accompagnement au progrès, l'ensemble des fournisseurs stratégiques, d'ici à 2020 soit les deux tiers des volumes achats. Cette démarche se déroule en plusieurs étapes successives.

### Première évaluation sociale des fournisseurs

Les fournisseurs stratégiques reçoivent le code de conduite, sont avertis par les équipes achats puis sont soumis à un audit social, soit réalisé par une auditrice interne formée au standard SA8000, soit par un cabinet spécialisé et indépendant, ayant l'habitude de travailler dans les pays où se trouvent les fournisseurs concernés.

Les fournisseurs pouvant justifier d'un audit réalisé au cours des deux dernières années, sur un référentiel reconnu et approuvé par Maisons du Monde, en sont toutefois exemptés à condition qu'ils transmettent le rapport d'audit.

(1) Références meubles des catalogues 2016

Chaque année, ces résultats d'audits sociaux permettent d'identifier les fournisseurs intégrant la démarche d'accompagnement.

L'audit initial est réalisé selon la méthodologie développée par la Direction RSE, avec l'appui du cabinet Aile du Papillon. Cet audit renseigne Maisons du Monde sur des critères sociaux, de santé/sécurité ainsi que sur des critères environnementaux.

Un système d'évaluation permet de noter les fournisseurs par chapitre du code de conduite et de les classer sur une grille de niveaux.

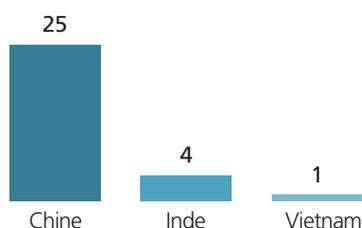
Suite à l'émission du rapport d'audit, un plan de progrès est envoyé au fournisseur, accompagné d'un guide de bonnes pratiques, illustré par des photos prises chez d'autres fournisseurs afin de faciliter l'appropriation par le fournisseur de ces enjeux.

### Suivi des plans de progrès et accompagnement des fournisseurs

Les acheteurs relancent régulièrement les fournisseurs par courriel pour s'assurer du bon avancement du plan de progrès. Des photos et/ou de la documentation sont demandées pour attester de la réalisation des actions. En fonction des risques liés au non-respect du plan de progrès, des audits de suivi peuvent être menés sur le terrain.

En 2016, Maisons du Monde a fait réaliser 30 audits sociaux par un cabinet expert en accompagnement (Aile du Papillon), et des auditeurs internationaux (SGS et Wethica) composé de 26 audits initiaux et 4 audits de suivis.

#### AUDITS SOCIAUX RÉALISÉS EN 2016



## 2.2.3 SANTÉ - SÉCURITÉ DES CLIENTS – SUBSTANCES CHIMIQUES

Afin de garantir aux consommateurs un haut niveau de sécurité vis-à-vis des substances présentes dans ses produits et pour s'assurer de la conformité des produits aux réglementations substances existantes dans ses pays de distribution, l'équipe normes de Maisons du Monde a mis en place une procédure « substances » spécifique.

Cette procédure d'analyse s'appuie sur un cahier des charges « substances » qui 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. Ces exigences supplémentaires découlent de la veille réalisée sur la recherche dans le domaine des substances chimiques et vont au-delà des exigences réglementaires. En 2016, une exigence sur les OctylPhenol Ethoxylates, susceptibles d'être utilisés comme détergents dans l'industrie textile, a, par exemple, été intégrée au cahier des charges. L'intégration de ces exigences

#### THÈMES TRAITÉS DANS LE CODE DE CONDUITE

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

Maisons du Monde dispose d'un code de conduite depuis plusieurs années, qui a été retravaillé en 2014 afin d'intégrer les priorités de l'entreprise en matière sociale dans sa chaîne d'approvisionnement. Ce code de conduite reprend les principes de la Déclaration Universelle des droits de l'Homme, de la Convention Internationale relative aux Droits de l'enfant, mais également les principales conventions de l'OIT en ce qui concerne la main-d'œuvre infantile ou forcée, la santé et la sécurité des ouvriers, la discrimination et les pratiques disciplinaires, les heures de travail, ainsi que les rémunérations, mais encore le respect des réglementations environnementales.

Ce code de conduite est envoyé aux fournisseurs ciblés par les acheteurs, voire annexé systématiquement aux Conditions Générales d'Achat pour l'activité meuble. En 2016 273 fournisseurs ont signé à date le code de conduite pour un volume d'affaire représentant 63 % du volume d'achat annuel.

Enfin, Maisons du Monde est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2011.

propres à Maisons du Monde permet en outre au Groupe d'être pro-actif par rapport aux futures réglementations.

Les principales réglementations substances applicables à ses produits sont le règlement REACH (Enregistrement, Evaluation et Autorisation des substances chimiques, ainsi que les Restrictions applicables à ces substances), le règlement POP sur les Polluants Organiques Persistants ainsi que la Directive Générale sur la Sécurité des Produits.

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 2016, plus de 1 000 analyses de substances ou familles de substances ont été réalisées.

En cas de défaillance sur un test, les fournisseurs sont accompagnés par Maisons du Monde dans la résolution du

problème en leur donnant les éléments techniques et réglementaires afin qu'ils trouvent une substance ou un matériau de substitution adéquate. La volonté du Groupe est de faire monter les fournisseurs en compétence sur ce sujet afin de construire des relations de long terme avec eux.

## 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'éco-conception dans le mobilier et 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

Après une première démarche d'analyse de cycle de vie menée en 2011 sur le canapé Roma, un nouveau rembourrage breveté en co-propriété avec un fabricant basé à Angers, a été développé en 2013. Maisons du Monde commercialise 8 références éco-conçues en 2016, et 151 références composées de bois recyclé. Par ailleurs, Maisons du Monde participe aux réflexions de l'éco-organisme Ecomobilier sur l'éco-modulation et les critères d'éco-conception. La vision du Groupe est de transformer progressivement l'offre produit en incluant plus de critères de durabilité.

Aussi, Maisons du Monde a lancé en décembre 2016 et pour la première année les « Trophées Maisons du Monde de la Création Durable » en partenariat avec l'éco-organisme Ecomobilier, le cabinet conseil EVEA, l'association FSC France et avec la participation de l'Ademe et de la Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme. L'objectif est double: promouvoir les jeunes talents de demain et engager le changement de comportement par la sensibilisation à l'éco-conception. Les étudiants ou jeunes diplômés sont invités à réfléchir à l'éco-conception de meuble ou de décoration en intégrant les étapes de cycle de vie du produit – ressources, fabrication, transport, usage, fin de vie et prévention des déchets – et à innover pour réduire les impacts sur

l'environnement sans renoncer au style. En 2017 seront désignés deux gagnants avec une dotation financière, un stage au sein des équipes de Designer au siège social de Maisons du Monde et la réalisation de leur prototype.

Lauréat en 2013 d'un appel à projet ADEME pour l'éco-conception, Maisons du Monde a restitué en 2016 le livrable final du projet MIAM (Modèle Innovant et Alternatif pour l'Ameublement) permettant d'étudier le passage d'opérations d'éco-conception ponctuelles et ciblées vers la mise en place d'une logique circulaire globale. Les évaluations environnementales menées sur les produits ont amené à orienter les recherches vers des services permettant de créer une nouvelle proposition de valeur pour le client en gardant trois directives :

- réduire les impacts environnementaux en levant les freins logistiques ;
- conserver une logique business pour inscrire les offres au cœur de la stratégie client de l'enseigne ;
- générer des bénéfices sociaux par un meilleur ancrage territorial en nouant des partenariats avec des acteurs locaux issus de l'économie sociale et solidaire.

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

Sur les entrepôts de St Martin de Crau (13), une ébénisterie de 5700 m<sup>2</sup> répare les produits déclassés ou les retours clients pour les remettre à neuf. Deux cent soixante produits sont traités tous les jours par l'atelier, ce qui permet de réduire d'autant le gaspillage et d'employer 50 personnes. Les produits qui ne peuvent pas être réparés sont triés et envoyés vers les filières de recyclage (pour les matériaux bois, panneaux et métal).

Deux partenariats ont été mis en place fin août 2016 avec les associations Croix Rouge impulse toit et Emmaüs défi pour des dons de meubles à upcycler à partir de la filiale Distrimag. Avec la Croix Rouge, deux établissements (Impulse Toit et Béarn Solidarité)

sont bénéficiaires des donations. Ces dons, permettent de faire travailler plus de salariés lors de chantiers d'insertion, mais également d'attirer une nouvelle clientèle dans leur boutique solidaire et d'augmenter ainsi le chiffre d'affaires des structures.

Enfin, une initiative pilote a été lancée depuis juin 2014, à partir de trois magasins nantais en partenariat avec la Ressourcerie de l'île. Ce programme permet aux clients qui en font la demande de se voir reprendre lors de la livraison leur ancien mobilier directement par la structure, ceci afin de faciliter le réemploi de meubles en fin de vie.

## 2.4 Commercer en citoyen

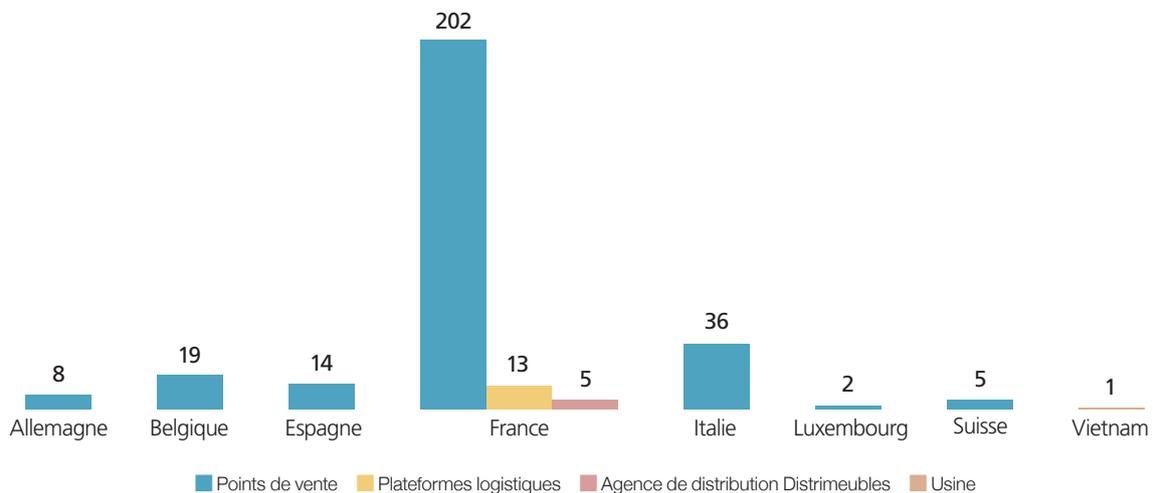
Les activités du Groupe, à travers les activités de logistique et de distribution, en magasins ou en ligne, génèrent un impact environnemental important qui occupe une place centrale dans la responsabilité d'entreprise de Maisons du Monde. Pleinement conscient de l'impact de ses activités, le Groupe 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.

Par ailleurs, le Groupe considère que sa responsabilité ne s'arrête pas à ses impacts directs. Son engagement de « commercer en citoyen » couvre ainsi également les principes éthiques qu'il applique dans la façon dont sont conduites ses activités et son impact sur ses clients, à travers la valorisation d'une offre de produits toujours plus responsables.

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

« L'empreinte environnementale directe » du Groupe :

### NOMBRE D'IMPLANTATIONS DU GROUPE



### 2.4.1 GESTION DES DÉCHETS ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

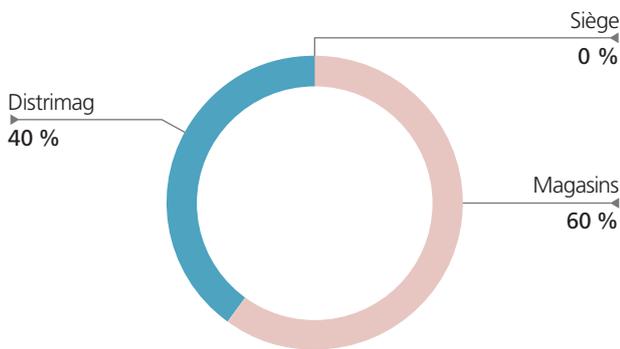
La gestion des déchets est un véritable enjeu pour le Groupe qui travaille à la réduction de son empreinte environnementale. Réduction des déchets à la source, optimisation des emballages, tri des déchets pour garantir une meilleure valorisation en magasins, seconde vie des produits, le Groupe travaille sur l'ensemble des étapes du cycle de vie des produits distribués.

L'objectif du Groupe est de valoriser 70 % des déchets produits dans ses magasins en 2020. Pour atteindre cet objectif, les équipes des achats généraux sont chargées d'optimiser le tri en magasin, d'identifier continuellement des nouvelles filières de valorisation et de nouer des partenariats innovants.

Les activités du Groupe (hors Mekong) ont généré en 2016 plus de 14 509 tonnes de déchets répartis entre les différentes activités.

	Production de déchets (tonnes)
	<b>Total 2016</b>
Magasins	8 732
Sites administratifs	30
Distrimag – activité logistique	5 747
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>14 509</b>

## RÉPARTITION DES DÉCHETS GÉNÉRÉS



### Magasins et sites administratifs

Les magasins du Groupe génèrent des déchets issus principalement des emballages commerciaux 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 du siège pour 71% des magasins (dont 66 % en France et 82 % dans le reste de l'Europe). 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. Les équipes Achats Généraux travaillent alors avec les équipes des points de vente et les bailleurs pour s'assurer que les déchets générés sont correctement triés.

En 2016, les magasins et sites administratifs ont généré 8 762 tonnes de déchets dont :

- 3 309 tonnes de cartons ou plastiques envoyés vers des filières de valorisation ;
- 5 453 tonnes de déchets industriels banals (polystyrène, déchets ménagers en mélange...).

## VOLUMES DE DÉCHETS GÉNÉRÉS MAGASINS ET SITES ADMINISTRATIFS - EN TONNES

	Autres déchets	Déchets carton / plastique triés pour valorisation	Total	
			2016	2015
Magasins	5 438	3 294	8 732	7 491
Sites administratifs	15	15	30	34
<b>TOTAL MAGASINS ET SITES ADMINISTRATIFS</b>	<b>5 453</b>	<b>3 309</b>	<b>8 762</b>	<b>7 525</b>

L'augmentation de 16 % des volumes entre 2015 et 2016 a résulté de la combinaison de plusieurs facteurs : la croissance du nombre de magasins, l'augmentation des volumes traités ainsi que le déploiement de l'offre de livraison gratuite en magasin.

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 :

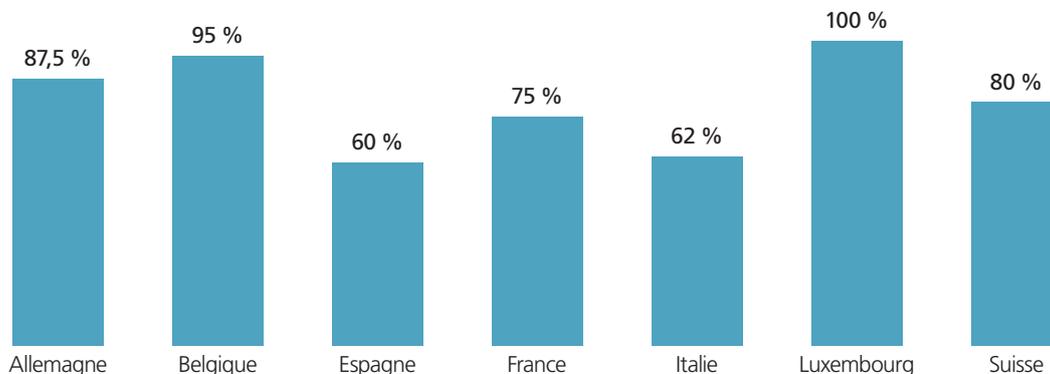
- augmentation du nombre de magasins effectuant le tri (mise à disposition du matériel adéquat) ;
- déploiement du tri à d'autres types de déchets (plastique, verre, bois, métal...)

- 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.

Des efforts sont donc menés sur l'ensemble du réseau de magasins afin d'accroître le tonnage de déchets triés et valorisables (en particulier le carton et le plastique). C'est dans ce cadre que la mise en place de solutions de tri des déchets est désormais intégrée dans les cahiers des charges du Groupe lors de la sélection de prestataires et de l'ouverture de nouveaux points de vente.

En 2016, 75 % des magasins de l'enseigne effectuent un tri sélectif des déchets courants pour un total de 38 % de déchets triés en tonnage.

#### % DE MAGASIN PAR PAYS EFFECTUANT LE TRI DES DÉCHETS



D'autre part, 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 et un affichage dédiés sont également mis en place pour sensibiliser les collaborateurs aux bonnes pratiques de tri.

#### Distrimag

L'activité de Distrimag génère trois flux de déchets principaux : le carton, le plastique et le bois (mobilier).

Les déchets carton et plastique sont majoritairement des déchets d'emballages liés au dépotage de la marchandise pour les contrôles qualité et pour le reconditionnement dans des emballages adaptés au transport routier. En outre, la livraison des commandes en ligne nécessite un reconditionnement individuel des produits. Les déchets bois sont quant à eux des palettes cassées ou liés à la mise au rebut de certains produits déclassés ou retours clients non réparables par l'ébénisterie. Ces déchets sont triés et collectés par des prestataires agréés qui assurent la collecte et la valorisation de ces déchets.

En 2016, les entrepôts et les bureaux de la filiale logistique ont généré 5 747 tonnes de déchets répartis de la manière suivante :

#### VOLUMES DE DÉCHETS GÉNÉRÉS DISTRIMAG - EN TONNES

	Déchets carton / plastique triés pour valorisation	Déchets bois collectés par Ecomobilier	Déchets Industriels Banals	Autres déchets	Total	
					2016	2015
Entrepôts et bureaux Distrimag	1 521	2 247	1 130	849	5 747	4 125

En 2016 une formation sur le tri des déchets a été donnée aux salariés travaillant dans les entrepôts par le prestataire de collecte des déchets. Un outil de suivi permet de suivre mensuellement la performance de tri de chacun des entrepôts et ces derniers sont régulièrement challengés pour améliorer leur score.

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.

## Mekong

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 (panneaux MDF et de particules bois). Ces déchets sont collectés par une entreprise externe pour être revalorisés en produits de chauffage industriel ;
- des déchets d'emballages (carton, polystyrène, papiers) collectés par un prestataire en charge de leur recyclage ou valorisation ;

- des déchets domestiques, produits par les employés. Ceux-ci sont acheminés vers le centre de traitement gouvernemental ;
- des déchets dangereux, comme les boues de station d'épuration, les ampoules et les restes de peinture. Ces déchets sont traités séparément dans le centre de traitement gouvernemental local.

Il est à noter que les volumes de déchets générés par Mekong ne faisaient pas l'objet en 2016 d'un suivi quantitatif consolidé. Dans une logique d'amélioration continue du reporting, un suivi sera mis en place dès 2017.

## 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 de l'usine, des magasins et des entrepôts ou des consommations de carburants des véhicules professionnels et des camions de la filiale Distrimag, le Groupe engage l'ensemble des équipes dans des efforts de réduction.

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

### CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS

Total énergie (kWh)	2016	2015
Magasins et sites administratifs	59 678 684	54 263 851
Distrimag	10 474 018	8 350 864
Mekong	3 296 050	2 016 624
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>73 448 752</b>	<b>64 631 339</b>

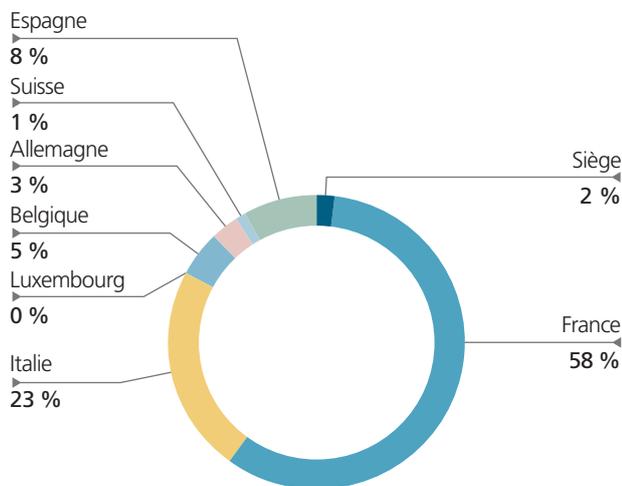
### Magasins et sites administratifs

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.

En 2016, cette consommation d'énergie s'élève à 59 678 684 kWh ce qui représente une hausse de 10 % par rapport à 2015. Cette évolution est liée aux ouvertures de nouveaux magasins ainsi que l'extension du showroom et des bâtiments du siège qui ont consommé de l'énergie sur l'ensemble de l'année 2016.

Consommation d'énergie (kWh)	Electricité	Réseau chaleur	Gaz naturel	Fioul domestique	Total énergie	
	2016	2016	2016	2016	2016	2015
Magasins	57 596 835	402 930	274 160	44 836	58 318 761	53 681 651
Sites administratifs	1 090 753	0	168 115	101 055	1 359 923	582 200
<b>TOTAL MAGASINS ET SITES ADMINISTRATIFS</b>	<b>58 687 588</b>	<b>402 930</b>	<b>442 275</b>	<b>145 891</b>	<b>59 678 684</b>	<b>54 263 851</b>

## CONSOMMATION D'ÉNERGIE PAR PAYS



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 2016, les principales mesures ont notamment concerné :

- l'amélioration des équipements d'éclairage par l'emploi de technologies basse consommation (notamment LED) ;
- 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 ;
- la mise en place d'un dispositif de télérelève des consommations énergétiques sur certains sites, permettant un pilotage régulier des consommations.

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 et l'ensemble des sites administratifs et magasins français seront approvisionnés en électricité d'origine renouvelable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017, ce qui contribuera de manière significative à la réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe.

### Distrimag

Les consommations d'énergie de Distrimag regroupent les consommations de gaz naturel (maintien hors gel des bâtiments) et les consommations d'électricité (éclairage et chargement des batteries des chariots élévateurs).

En 2016, la consommation énergétique totale des sites logistiques de Distrimag s'est élevée à 10 474 018 kWh.

Consommation d'énergie (kWh)	Electricité	Gaz naturel et propane	Fioul Domestique	Total énergie	
	2016	2016	2016	2016	2015
Entrepôts et bureaux Distrimag	9 657 990	669 449	146 579	10 474 018	8 350 864

Les efforts de réduction de ces consommations portent aujourd'hui principalement sur la performance énergétique des bâtiments. Un 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.

### Mekong

Mekong Furniture consomme 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.

En 2016, la consommation d'énergie de Mekong Furniture s'est élevée à 3 296 050 kWh. L'augmentation significative de la consommation d'énergie par rapport à 2015 s'explique par la croissance de l'activité en 2016, notamment liée à la montée en puissance de l'unité MK2.

Consommation d'énergie (kWh)	Electricité	Fioul domestique	Total énergie	
	2016	2016	2016	2015
Usine Mekong	3 100 400	195 650	3 296 050	2 016 624

La maîtrise des consommations d'électricité est donc un enjeu important et les efforts portent aujourd'hui sur les points suivants :

- 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 ;

- 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 ;
- 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 ;

- l'intégration des coûts de consommation d'électricité lors de toute ouverture de ligne de production.

## CONSOMMATION DE CARBURANT DES VÉHICULES

Consommation de carburants (litres de diesel ou d'essence)	2016
Véhicules de société (Maisons du Monde et Distrimag)	169 459
Flotte de camions	969 714
Engins usine Mekong	3 465
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>1 142 638</b>

### Magasins et sites administratifs

Maisons du Monde (hors Distrimag) dispose d'une flotte de 85 véhicules longue-durée de société en Europe, utilisés principalement par les équipes du réseau.

En 2016, la consommation de carburant de ces véhicules est estimée à 141 098 litres de gazole.

La prise en compte des enjeux environnementaux fait partie intégrante de notre processus d'achats généraux et le groupe s'emploie à réduire cette consommation notamment par l'optimisation de la flotte et le choix des véhicules.

Ainsi, dès 2017, deux véhicules électriques en auto-partage seront mis à disposition des collaborateurs du siège.

### Distrimag

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 d'environ 50 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 2016, la consommation de carburant s'élève à 969 714 litres pour la flotte de camions et à 28 362 litres pour les véhicules de société.

Afin de réduire ces consommations et l'impact environnemental de l'activité, 100 % des chauffeurs de Distraction et 81 % des chauffeurs de Distri-Meubles ont suivi une formation continue obligatoire à la sécurité (formation + module éco-conduite). D'autre part, les choix de technologie peuvent également avoir un impact important. En 2016, une part du parc camion a été renouvelée pour répondre aux normes antipollution Euro 6 et l'intégration de véhicules hybrides ou électriques est à l'étude pour les véhicules de société.

### Mekong

Au sein de l'usine Mekong, les consommations de carburant concernent l'alimentation des chariots élévateurs et véhicules de l'usine.

En 2016, la consommation de carburant de Mekong Furniture s'est élevée à 3 465 litres d'essence.

## 2.4.3 ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

La lutte contre le réchauffement climatique est un enjeu clé pour le Groupe dont l'engagement environnemental est fort, des matières premières utilisées dans ses produits à leur revalorisation en fin de vie.

Maisons du Monde a fait valoir cette année encore ses engagements climat à travers sa présence à un side event du

Club Génération Responsable pendant la COP22 à Marrakech le 16 novembre 2016.

La comptabilisation des émissions de CO<sub>2</sub> doit permettre de mesurer les progrès réalisés sur les chantiers engagés et d'identifier les enjeux prioritaires pour la politique environnementale du Groupe.

## SCOPES 1 & 2 LIÉES AUX CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

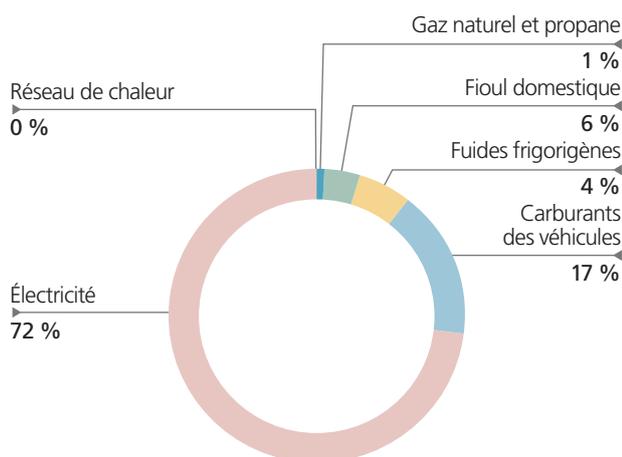
Les consommations d'énergie des activités du Groupe (Scope 1 & 2) représentent en 2016 16 665 tonnes de CO<sub>2</sub> eq.

Émissions de gaz à effet de serre (tCO <sub>2</sub> eq)	2016
Emissions scope 1	4 622
Emissions scope 2	12 043

Les émissions de scope 1 sont majoritairement liées aux consommations de carburants des véhicules (véhicules de société et flotte de camions Distrimag) qui représentent en 2016 2 859 tonnes de CO<sub>2</sub>eq sur les 4 622 tonnes de CO<sub>2</sub>eq du scope 1.

Les émissions de scope 2, liées aux consommations d'électricité devraient être réduites de manière significative en 2017 suite au passage de l'ensemble des magasins et sites administratifs français sous contrat d'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable.

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> (SCOPE 1 & 2)



### 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.

Une première étape d'évaluation des principaux postes sera engagée en 2017 pour identifier les postes d'émissions les plus significatifs tout au long de la chaîne de valeur (gestion des forêts, production chez les fournisseurs, logistique, gestion de la fin de vie des produits).

En 2016, deux postes ont cependant déjà pu être quantifiés et des travaux ont été engagés : la logistique et les déplacements aériens des collaborateurs.

Émissions Scope 3	Émissions de gaz à effet de serre (tCO <sub>2</sub> eq)
Transport Amont : maritime et aérien <sup>(1)</sup> depuis le port ou l'aéroport d'expédition	34 785
Transport Aval : ferroviaire et routier vers les magasins et les clients finaux	8 843
Transport aérien des collaborateurs	1 743
<b>TOTAL</b>	<b>45 371</b>

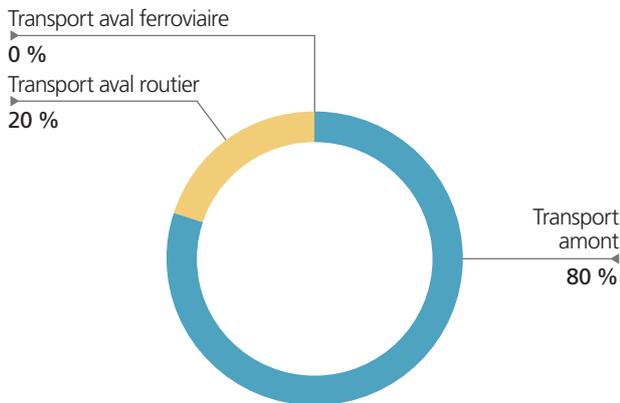
### Logistique

L'approvisionnement des magasins de l'enseigne et des clients est une activité clé de Maisons du Monde pour assurer les engagements de qualité du Groupe. Aussi, l'ensemble des produits, meubles ou articles de décoration passent par les entrepôts de la filiale Distrimag, situés à St Martin de Crau (13).

Acheminés par voie maritime quasi à 100 % depuis leurs lieux de production chez les fournisseurs, majoritairement asiatiques, les produits sont ensuite livrés aux magasins et aux clients finaux par des transporteurs prestataires de Maisons du Monde et pour partie par Distri-Meubles, activité de transport de la société Distrimag.

(1) Une faible part des flux entre les fournisseurs et les entrepôts du Groupe est réalisée par voie aérienne. Ces flux sont liés à l'expédition de certains échantillons.

## ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LOGISTIQUE (HORS DISTRIMAG)



Conscients de l'impact environnemental du transport de ses produits, le Groupe Maisons du Monde travaille avec ses prestataires de transport pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de la partie logistique.

Ainsi, partout où cela est possible (accessibilité, délais de livraison), le Groupe favorise le transport ferroviaire. Ainsi, plus de 90% (en poids transporté) des livraisons vers la région parisienne sont effectuées par rail.

Le Groupe souhaite également optimiser la flotte de véhicule utilisée pour le transport routier. Des travaux sont en cours avec des prestataires de transport pour remplacer une part de la flotte de camions diesel par des camions fonctionnant au GNL (gaz naturel liquéfié) dont les émissions de CO<sub>2</sub> sont plus faibles. L'exigence de formation des chauffeurs à l'éco-conduite est également un sujet de discussion avec les prestataires pour les années à venir. Enfin, la Direction de la Logistique est intégrée à la réflexion globale de la stratégie RSE du Groupe et est impliquée dans plusieurs projets destinés à optimiser les flux de transport entre les entrepôts, les magasins et les clients finaux.

### Transport aérien des collaborateurs

Par ailleurs, les déplacements en avion des collaborateurs représentent une part non négligeable des émissions de gaz à effet de serre du Groupe. Ainsi, en 2016, ces déplacements des collaborateurs Maisons du Monde et Distrimag ont généré environ 1 743 tonnes de CO<sub>2</sub>.

## 2.4.4 ACHATS GÉNÉRAUX

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, éco labels...) et sociétaux pour les 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

toujours inclus dans les déchets gérés par Maisons du Monde car ils sont pour la plupart distribués aux clients (emballages de caisse, publications commerciales). Cependant, 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.

	Quantité distribuée en 2016 (en tonnes)
Emballages de caisse	1 446
Papier (ramettes et bobines de caisse)	136
Publications commerciales	7 677
- Dont catalogues	7 530
Carton et papier Distrimag	649
<b>TOTAL</b>	<b>9 909</b>

En 2016, les achats d'emballages et de papier de Maisons du Monde se sont élevés à 1 582 tonnes, dont 1 446 tonnes pour les emballages de caisse.

Concernant les emballages de caisse, la totalité de la gamme des sacs de magasins en papier kraft est certifiée FSC ou PEFC depuis 2012. La certification du papier est en effet un critère essentiel dans la définition des cahiers des charges.

D'autre part, la sensibilisation est un axe fort de notre ambition de réduction de l'impact environnemental des emballages. 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).

Enfin, une veille marché est réalisée auprès des fournisseurs référencés et prospects afin de se tenir informé des dernières

évolutions techniques et réglementaires. Cet exercice a permis lors du changement de charte une réduction du taux d'encrage des sacs kraft de 90 % à 20 % de la surface totale. Par ailleurs, concernant les achats de papier en ramette, 100 % des quantités utilisées en 2016 sont issues de papier recyclé.

Les publications commerciales représentent également des volumes importants en matière d'achat de papier. Aussi, 100 % des publications commerciales (catalogues, brochures, dépliants et books pilotes) réalisées par l'enseigne Maisons du Monde sont imprimées sur du papier FSC ou PEFC. Ces publications représentent un poids annuel total de 7 677 tonnes représenté à 98% par les catalogues.

Le poids annuel a augmenté de 13 % entre 2015 et 2016, en raison de d'un accroissement du tirage des catalogues. Toutefois, des efforts sur le poids unitaire ont été menés sur les 3 catalogues (Indoor, Outdoor et Junior) qui a diminué de 22 gr en moyenne par rapport à 2015.

Au-delà des certifications des papiers utilisés, l'impact environnemental est pris en compte dès la création et la conception des supports et des efforts sont réalisés pour réduire les volumes consommés. Ainsi, le nombre de pages du catalogue général (indoor), le plus important de la marque, a été réduit de 8 pages en 2015 et devrait encore être réduit de 12 pages pour le catalogue 2017.

Les activités de reconditionnement et de distribution de Distrimag nécessitent également des achats de matières premières, principalement des articles d'emballages (carton plastique) qui généreront des déchets en magasins ou chez les clients du Groupe.

En 2016, les achats de cartons d'emballage et de papier de Distrimag se sont élevés à 649 tonnes, dont :

- 134 tonnes de papier ;
- 515 tonnes de carton.

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. Ainsi 259 produits ont été retirés de la liste des produits à renforcer en 2016.

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 en juin 2016 pour du papier de calage labellisé 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 Etablissements et Services d'Aide par le Travail) ont représenté 88 % des prestations de cette catégorie en 2016, contre 71 % en 2015.

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

Afin de promouvoir la consommation responsable, des partenariats sont reconduits chaque année auprès des organismes FSC et PEFC pour faire valoir les marques de la gestion durable forestière auprès des clients. Une signalétique spécifique a été développée par le Groupe pour signaler aux clients une démarche environnementale sur les produits, intitulée « Envie d'éco ».

Les produits « Envie d'éco » portent également le logo "1 % for the planet" et contribuent ainsi directement au financement d'ONG environnementales choisies par la Fondation Maisons du Monde.

Les catalogues de vente font l'objet d'une communication pour chaque référence répondant aux critères de durabilité définie dans l'offre responsable (pour plus d'informations, se reporter à la section 2.2.1 « Gestion durable des ressources » du présent Document de référence), de même que les fiches produits sur le web.

## 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

En 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 (Etablissements Recevant du Public).

Ainsi, dans un premier temps, les responsables des équipes merchandising, travaux, maintenance, sureté/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, le service formation du Groupe Maisons du Monde a travaillé en 2016 à la conception d'un E-learning dédié à l'accessibilité. Destinée à l'ensemble des directeurs magasins et de leurs collaborateurs, cette formation sera diffusée courant 2017 et abordera l'accueil en magasins des personnes en situation de handicap afin de garantir un service de qualité pour tous.

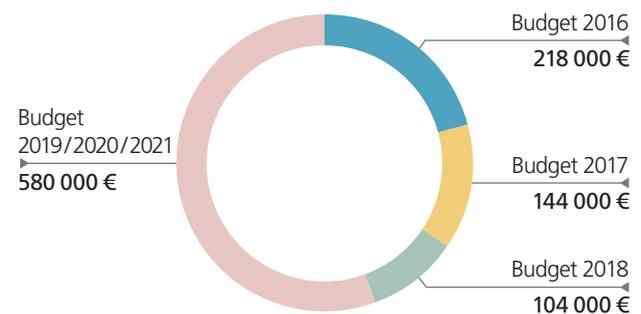
### Aménagement des points de vente

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. A fin 2016, 75% des sites français sont conformes aux normes réglementaires en matière d'accessibilité sur un total de 203 magasins.

Ainsi, en 2016, des travaux de mise aux normes ont été réalisés sur 45 magasins français pour un budget de 218 000 euros HT.

### BUDGET DE MISE EN ACCESSIBILITÉ DE NOS MAGASINS FRANÇAIS



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 2017, 2 sites en 2018 puis 51 sites sur la période 2019-2021.

## 2.4.7 ÉTHIQUE DES AFFAIRES

En 2011, le Groupe Maisons du Monde a adhéré 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.

Afin de compléter les engagements et les procédures du Groupe une charte éthique, un guide de bonne conduite, une cartographie des risques ainsi qu'un module de formation seront publiés en 2017, suite à un travail amorcé fin 2016.

## 2.4.8 AUTRES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

### Consommation d'eau

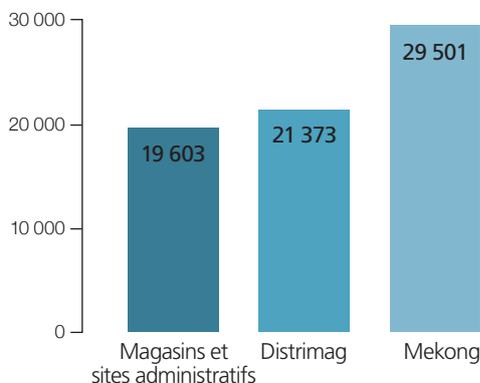
La consommation d'eau des magasins et sites administratifs est limitée à des consommations sanitaires, issues des réseaux d'eau courante. Ainsi, au-delà de la maîtrise du risque de fuites lors de nos opérations de maintenance, la consommation d'eau sanitaire n'est pas considérée comme un enjeu environnemental significatif. Pour 2016, la consommation d'eau des magasins et sites administratifs est estimée à environ 19 604 m<sup>3</sup> (1).

De même, la consommation d'eau chez Distrimag est limitée à des usages sanitaires et ne représente pas un enjeu significatif. Pour 2016, la consommation d'eau des sites de Distrimag s'est élevée à environ 21 373 m<sup>3</sup>.

La consommation d'eau de l'usine de Mekong Furniture est limitée à la consommation sanitaire des employés, au nettoyage de l'usine, à l'arrosage des espaces verts en période sèche et à plus petite échelle au lavage des équipements de peinture en production. Mekong Furniture a utilisé 29 501 m<sup>3</sup> d'eau en 2016.

Des efforts vont être menés en 2017 afin de réduire cette consommation en utilisant davantage l'eau de pluie pour les sanitaires et également l'eau après recyclage pour les espaces verts (sous la condition d'avoir les autorisations nécessaires).

### CONSOMMATION D'EAU (M<sup>3</sup>)



### Pollution et rejets

À ce jour, 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.

### Installations classées ICPE

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 HSE de Distrimag veille au respect de cette réglementation.

### Protection de la biodiversité

Maisons du Monde s'est engagé à réduire l'impact de son activité sur la biodiversité, principalement lié à son approvisionnement en produits de bois, à travers la mise en place d'une série d'actions. Ainsi, le Groupe s'est engagé à préserver les forêts par différents moyens, de l'accompagnement des fermiers sur la gestion durable de la ressource à l'utilisation de matériaux recyclés en passant par la certification de ses produits selon des labels internationaux.

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.

(1) La consommation d'eau des magasins et sites administratifs est estimée sur la base de la consommation d'un échantillon de sites et du nombre d'employés au 31 décembre 2016. La méthode d'estimation est précisée en note méthodologique.

## 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, quel que soient leur fonction ou leur service. Il s'agit de travailler dans un environnement dynamique, jovial où chacun pourra participer avec audace au développement de l'entreprise dans un esprit positif et sympathique!

Un référentiel de compétences a été finalisé en 2016. Il sera déployé en 2017 au travers des entretiens annuels.

Aujourd'hui, plus de la moitié des directeurs de magasins est issue 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.

#### Gestion des effectifs et création d'emploi

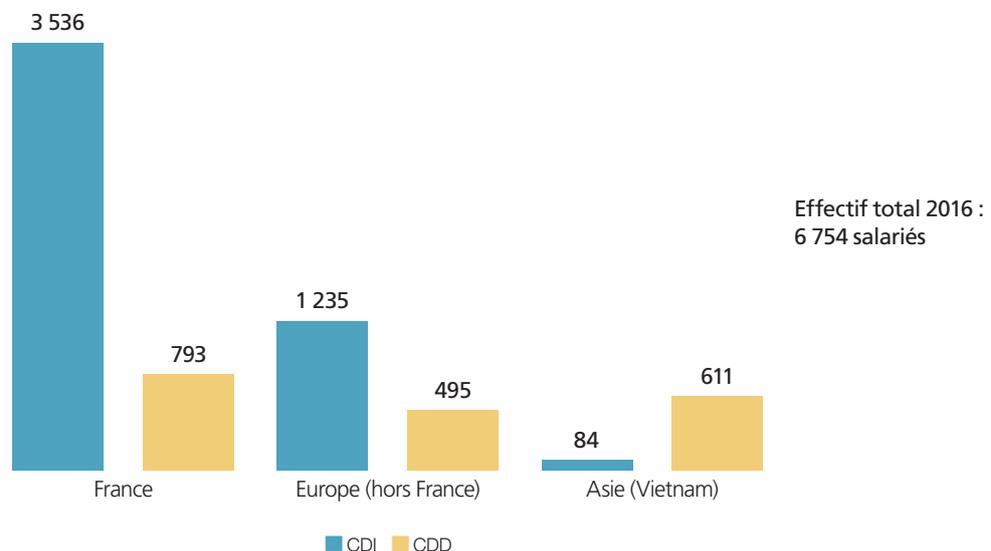
##### Les collaborateurs

Au 31 décembre 2016, les effectifs du Groupe s'élevaient à 6 754 salariés (5 758 en équivalent temps plein).

Les 3/4 des collaborateurs sont sous contrat à durée indéterminée. L'ancienneté moyenne des salariés en contrat à durée indéterminée est de 3,8 ans.

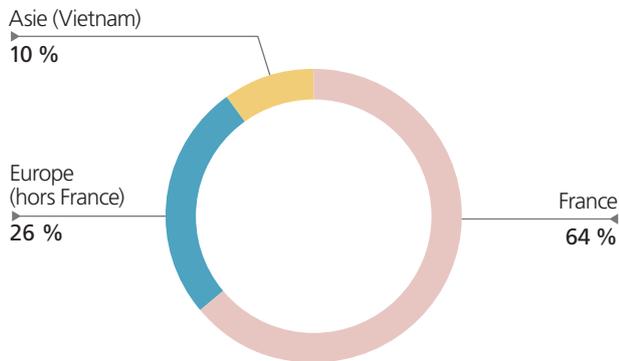
Le nombre de contrat à durée déterminée s'explique par les périodes d'accroissement d'activité liées à l'activité commerciale des magasins et aux remplacements.

#### EFFECTIFS PAR CONTRAT



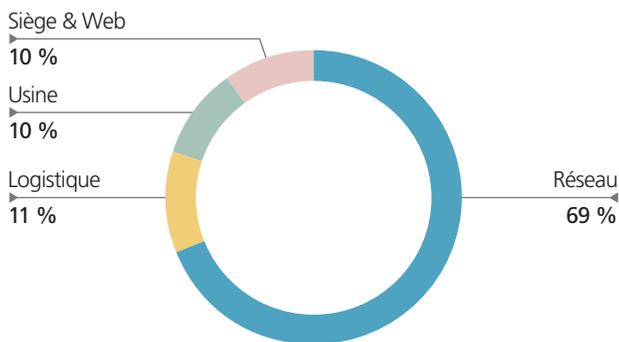
La majeure partie des collaborateurs travaillent en France. Un quart des salariés travaillent en Europe (Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Suisse, Luxembourg et Grande-Bretagne). Notre usine, Mékong, au Vietnam représente 10 % des collaborateurs du Groupe.

## EFFECTIF PAR ZONE

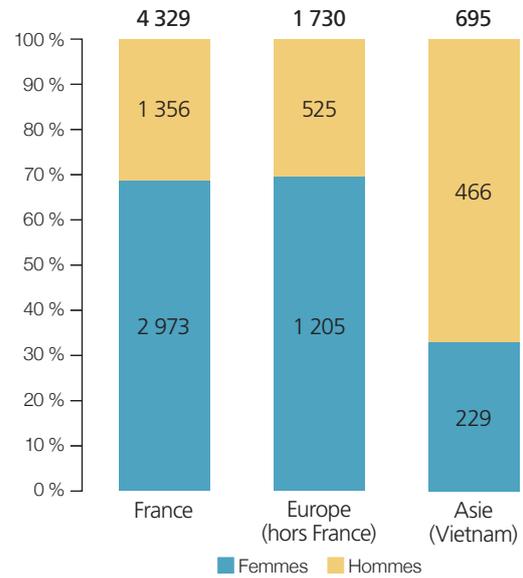


Les deux tiers des collaborateurs travaillent en magasin (équipes de vente, équipes de caisse, équipes de visuel et encadrants).

## EFFECTIF PAR ACTIVITÉ



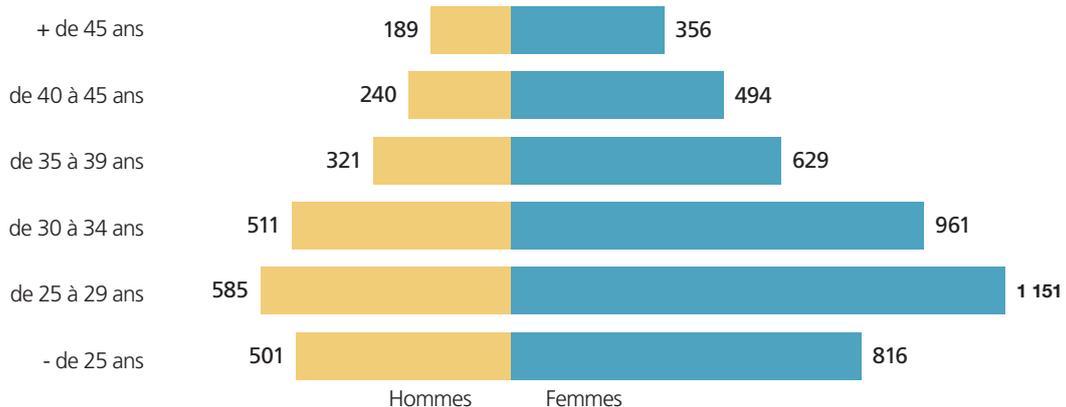
## EFFECTIFS PAR SEXE



Les femmes représentent 65 % des effectifs totaux.

## PYRAMIDE DES ÂGES

La moyenne d'âge des collaborateurs est de 32 ans.



## Les embauches & départs

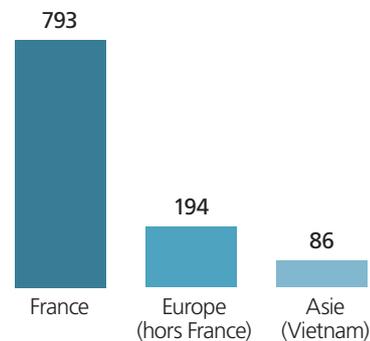
Maisons du Monde a une philosophie de recrutement qui privilégie le savoir être et la richesse des parcours. Le dynamisme du Groupe est fortement lié à la personnalité de chacun.

1 073 salariés ont été embauchés en CDI sur l'année 2016. Pour chaque ouverture de magasin, Maisons du Monde privilégie les embauches en contrat à durée indéterminée.

La croissance de l'activité du Groupe permet aujourd'hui 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 2016 emploient 358 salariés en CDI au 31 décembre.

Au Vietnam, 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.

## RÉPARTITION DES EMBAUCHES CDI PAR ZONE



Le nombre de licenciements est de 239 en 2016. L'ancienneté moyenne des salariés sortants est de 2,15 ans (CDI).

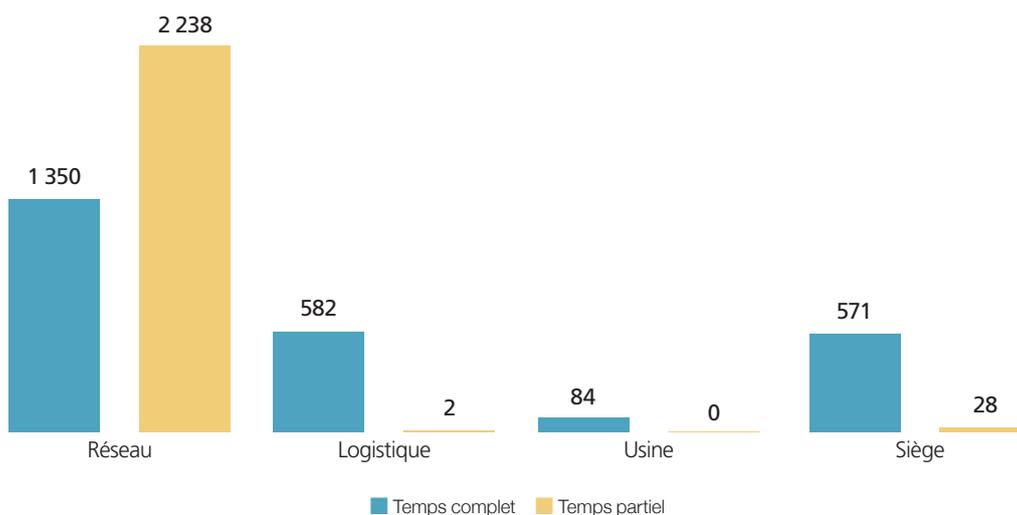
## Organisation du travail

### Horaire contractuel (CDI)

Les collaborateurs de la logistique, de l'usine et du siège sont à temps complet (plus de 97 %).

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 CDI TEMPS COMPLET/TEMPS PARTIEL

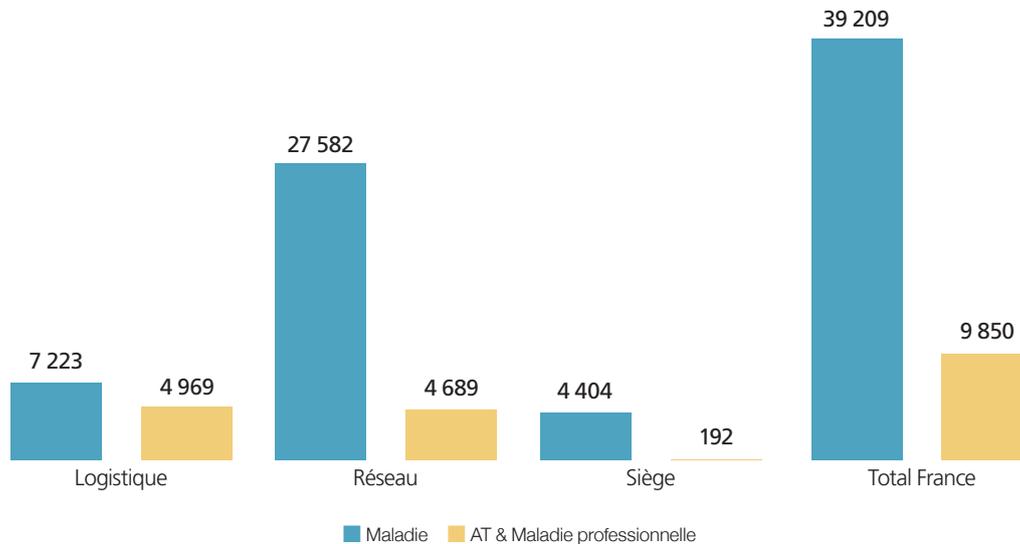


### Absentéisme (France uniquement)

Maisons du Monde est soucieux de la problématique concernant l'absentéisme en suivant l'évolution de celui-ci notamment en matière d'accidents de travail par la mise en place de plans

d'action préventifs et la mise en œuvre d'actions correctives. À titre d'exemple, le service Ressources Humaines de Distrimag maintient le contact avec le collaborateur absent pour favoriser son retour à l'emploi.

### JOURS D'ABSENCE PAR MOTIF (FRANCE)



### 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 148 547 000 en 2015 à 174 212 000 euros en 2016 (+ 17,3 %).

### La rémunération

Maisons du Monde favorise la performance collective. Ainsi, 94 % des collaborateurs 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 Mékong.

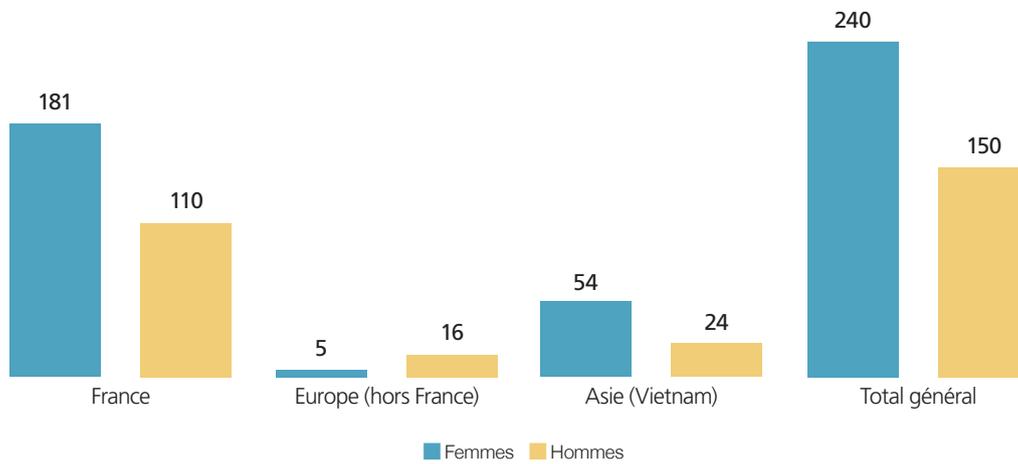
Pour les collaborateurs basés en France, plus de 8 % de la rémunération globale est constituée d'avantages en nature ou en espèces tels que la mutuelle, la prévoyance ou encore l'épargne salariale.

Le Groupe a réfléchi à la mise en place d'un plan d'intéressement à moyen/long terme à destination des contributeurs clés à la croissance à venir du Groupe. Il a pris la forme d'une attribution d'actions gratuites dont l'acquisition dépendra d'une performance mesurée sur plusieurs 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

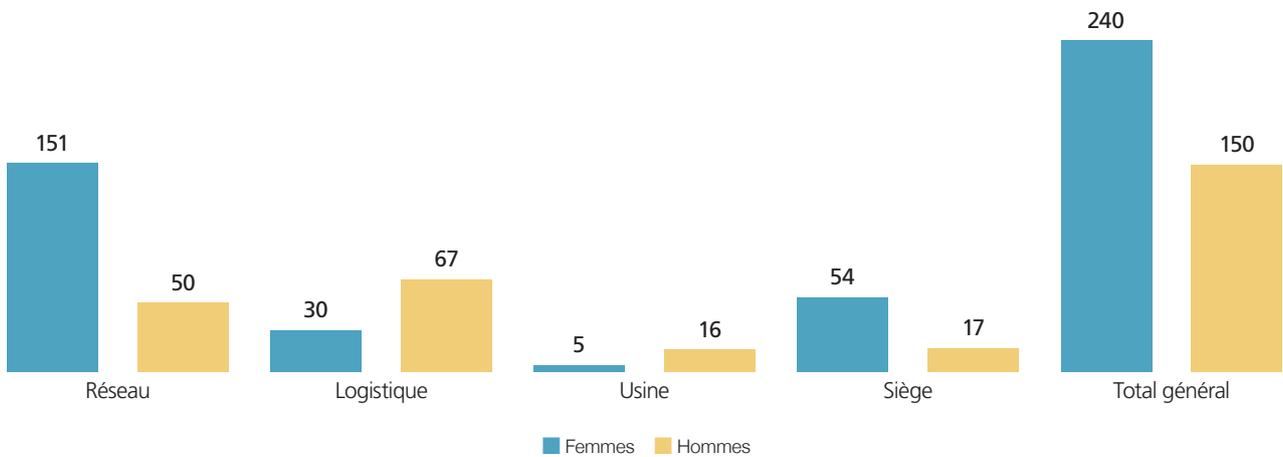
## La promotion

Maisons du Monde a développé la mobilité interne et offre de réelles opportunités à tous ses collaborateurs. En 2016, plus de 390 salariés ont bénéficié d'une promotion.

### PROMOTIONS 2016 PAR ZONE



### PROMOTIONS 2016 PAR ACTIVITÉ



Au deuxième semestre 2016, un site interne dédié à la mobilité a été lancé auprès des collaborateurs du réseau et du siège. Désormais, 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. Le service Ressources Humaines contacte systématiquement chaque collaborateur dans le cadre de sa demande de mobilité.

## 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.

### Nb de réunions avec les représentants

MDM France	26
Logistique	55
MDM Belgique	22

## 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 Economique ;
- Commission Handicap ;
- Commission Formation ;
- Commission Parentalité.

Des commissions *ad hoc* peuvent également être mises en place afin de faire face à certaines difficultés comme cela a été le cas en Belgique où une commission dite « absentéisme » a été mise en place en fin d'année 2016 avec les membres du Conseil pour la prévention et la protection au travail.

Il est également à relever que pour la première fois depuis l'entrée en vigueur de la loi dite Rebsamen, les deux instances que sont le CE et le CHSCT ont été réunies conjointement à l'occasion d'une procédure d'information consultation en septembre 2016.

C'est dans cet esprit de renforcer le dialogue social et d'adapter la Société aux évolutions législatives qu'il a été acté en fin d'année 2016 un calendrier de consultation du Comité d'entreprise. Ce dernier sera consulté au minimum à 8 reprises durant l'année sur des sujets tenant tant à la situation économique de la Société qu'à la formation ou aux aspects santé et sécurité au travail.

Élections en 2016 :

- le renouvellement des membres du CHSCT s'est déroulé le 6 décembre 2016. Près d'une vingtaine de salariés se sont portés candidats pour occuper l'un des 9 sièges du comité ;
- le renouvellement des mandats des membres CE et CPPT en Belgique.

Ces échanges se traduisent par les accords suivants sur l'année 2016 :

- le travail du dimanche (Maisons du Monde France) ;
- les négociations annuelles obligatoires portant sur la rémunération, la durée du travail et sur l'égalité professionnelle (Maisons du Monde France) ;

- accord de méthode portant sur le renouvellement des membres du CHSCT (Maisons du Monde France).

## Logistique

Chez Distrimag et ses filiales, le dialogue social a été renforcé par la mise en place de commissions et de groupes de travail sur différentes thématiques :

- en 2016, 4 commissions ont eu lieu sur différents thèmes : dialogue social, revues annuelles de classification, entretiens annuels et rémunération variable ;
- des groupes de travail avec participation d'un élu : vêtements de travail, mise en place de filmeuses... ;
- une réunion trimestrielle au sein de chaque site avec un élu, un responsable et des membres du personnel. Lors de ces réunions les équipes interrogent leur responsable de site sur différents sujets du quotidien, liés au fonctionnement du site, au travail, à l'organisation dans un seul but : instaurer un dialogue social et privilégier les échanges...

## Usine de Mekong

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.

En 2016, la Société a signé un accord 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.

En plus des avantages négociés, la Société organise également d'autres événements de cohésion lorsque le planning de production le permet : tournoi de foot, compétition de cuisine, journée de la femme, repas du Têt, repas de cohésion, arbre de Noël.

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/ou par affichages. Les employés peuvent rencontrer et échanger avec le service des ressources humaines également pendant la plage horaire fixée pour cela.

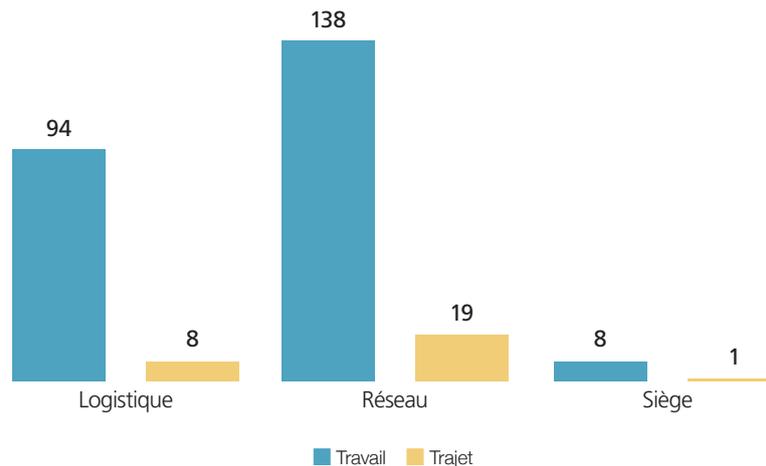
Un accord a été signé sur l'année 2016 concernant les avantages octroyés aux salariés.

## 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 de ces Directions s'attache à implémenter progressivement, une démarche préventive adaptée et réaliste dans chacune de ses activités.

### RÉPARTITION DES AT PAR MOTIF



AT : accidents de travail et de trajet avec arrêt.

Le nombre de jours d'arrêt de travail pour accidents de travail/trajet et maladies professionnelles est de 46 318 pour l'année 2016. L'indice de fréquence concernant les accidents de travail est de 55,44 sur la France. Enfin, le nombre de maladies professionnelles est de 4 pour la France uniquement (seul pays à suivre cet indicateur).

### Réseau de magasins & siège

Maisons du Monde s'attache à mettre tout en œuvre pour garantir la sécurité et la santé de ses collaborateurs. En 2016, la création du Service Prévention directement lié à la Direction opérationnelle permet à la Direction de prendre en compte des problématiques liées à la prévention des risques. Le service a pour objectif de déployer et suivre une politique Santé Sécurité commune à l'ensemble des pays. Différentes actions ont ainsi été menées sur le réseau :

- collaboration avec le Service Formation pour recréer une dynamique de formation sur les sujets liés à la gestion des risques à travers un plan de formation obligatoire en 3 années de l'ensemble des collaborateurs concernés ;
- revue du matériel de travail en hauteur sur l'ensemble de l'enseigne pour intégrer au maximum des équipements sécurisés de type PIRL ;
- modification de certaines méthodes visuelles pour tenir compte des aspects préventifs (Rack Canapé – Cube, Rack Outdoor).

Pour les accidents pouvant toucher les collaborateurs, un travail en profondeur a été mis en place permettant une analyse plus systématique des accidents. Maisons du Monde souhaite s'orienter vers la mise en place de plans d'action locaux via

notamment, la communication d'indicateurs dédiés au niveau du management de proximité.

### 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 convoyeur sur Fos sur Mer ;
- poste de travail ébénisterie ;
- poste de travail emballage gamme déco ;
- déploiement de filmeuses, outils permettant un meilleur positionnement.

### Usine de Mekong

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 la production, ainsi que les membres de la Direction ont travaillé ensemble en 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.

La Société a développé également des actions pour améliorer l'environnement du travail au sein des usines pour lutter contre la pénibilité au travail en concevant par exemple les lignes de production sur chemin de roue afin d'éviter le plus possible les manutentions lourdes des produits par les salariés.

La Société focalise également son attention sur le maintien d'un environnement sain en investissant sur des équipements adéquats tout le long des lignes de production pour lutter entre autres contre les poussières et les vapeurs de peinture.

Des formations de sensibilisation de tous les collaborateurs sur l'hygiène et la santé au travail sont renouvelées annuellement par une équipe de médecins.

Une responsable HSE a été engagée en 2016 en renfort pour suivre et évaluer les actions déjà mises en place et pour coordonner les actions futures.

## Formation

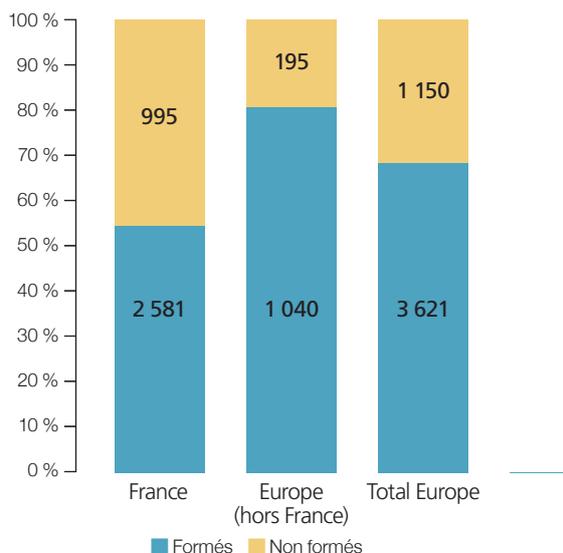
En 2016, Maisons du Monde a consacré un budget représentant 1,95 % de la masse salariale du Groupe à la formation de ses collaborateurs basés en Europe (1,85 % en 2015).

### EFFORT DE FORMATION

France	1,66 %
Europe	2,88 %
<b>TOTAL EUROPE</b>	<b>1,95 %</b>

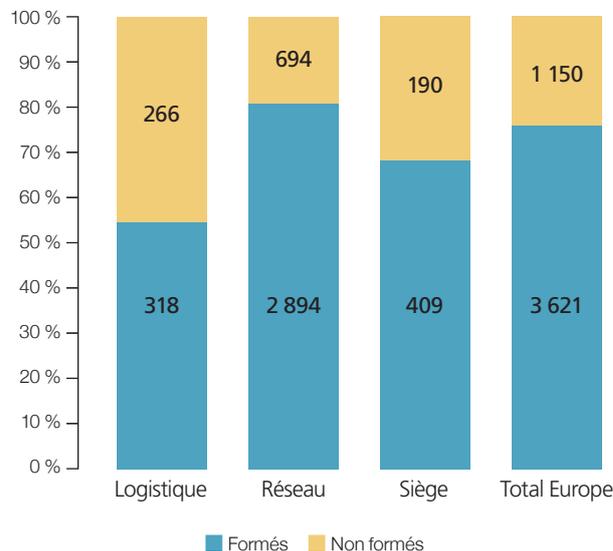
Ainsi, au cours de l'année 2016, 59 843 heures de formation (hors formation à la sécurité) ont été dispensées et 3 626 collaborateurs présents au 31 décembre 2016 ont pu bénéficier d'au moins une formation (dont e-learning). Le nombre d'heures de formation moyen par salarié en CDI et présent au 31 décembre 2016 s'élève à plus de 11h30.

### PART DES EFFECTIFS CDI FORMÉS PAR ZONE



Effectif CDI : salariés en CDI présents au 31 décembre 2016.

### PART DES EFFECTIFS CDI FORMÉS PAR ACTIVITÉ



Effectif CDI : salariés en CDI présents au 31 décembre 2016.

Les femmes représentent 71 % de l'effectif formé en 2016 (hors formation à la sécurité).

La volonté du Groupe est de favoriser le développement des compétences des collaborateurs. Le nombre de collaborateurs formés illustre cet engagement.

Pour répondre à l'ambition d'accès à la formation, visant à permettre au plus grand nombre de se développer, Maisons du Monde a mis en place en 2016 un système de formation à stances décliné en 6 langues et déployé dans tous les pays européens. 5 775 heures de formation ont été dispensées online.

Pour accompagner ce nouveau dispositif, les managers du réseau de magasins et du siège du Groupe ont bénéficié d'une formation sur la digitalisation de la formation.

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.

En 2016, plus de 200 collaborateurs ont été formés à utiliser la tablette dans leur acte de vente et de service clients. 800 collaborateurs ont été formés à la livraison gratuite en magasin permettant ainsi d'offrir un service client adapté à nos clients.

L'augmentation de 18% des formations dispensées en langue a permis d'accompagner le développement international du Groupe. Maisons du Monde assure la cohérence européenne de ses programmes et l'adaptation aux pays grâce à des interlocuteurs dédiés à la formation par pays.

Le Groupe souhaite être au plus proche de la réalité métiers et réalise donc l'ensemble des modules de formation conjointement avec les experts métiers. Ces modules sont systématiquement adaptés à la réalité opérationnelle du métier et aux besoins de développement des compétences des collaborateurs.

Les formations sont animées par des experts métiers internes ou par des partenaires externes du domaine.

Les valeurs du Groupe sont véhiculées dans nos formations assurant ainsi la transmission de notre culture d'entreprise dès les premières semaines et tout au long de sa carrière au sein de Maisons du Monde.

En 2016, le Groupe s'est doté d'un référentiel des compétences métiers permettant d'alimenter l'entretien annuel des compétences clés du métier qui sont à évaluer et ainsi identifier les potentiels évolutifs et mettre en place des actions spécifiques dès 2017.

Nos collaborateurs bénéficient chaque année de cet entretien avec leur manager. C'est un moment privilégié entre le manager et son collaborateur pour faire le point sur l'année écoulée, l'évaluation des compétences, les objectifs de l'année à venir et l'identification des besoins de formations. Maisons du Monde a accompagné ses managers à la conduite d'entretien annuel en formant l'ensemble de ses managers soit 1 672 heures de formation.

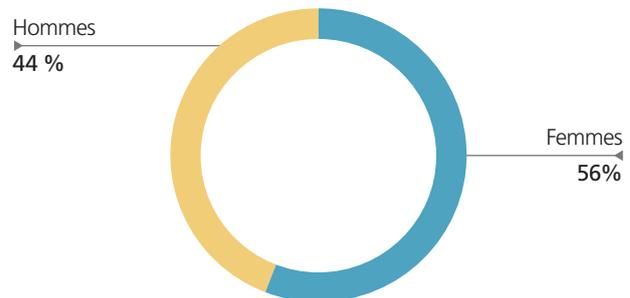
## S'engager en faveur de la diversité et du handicap

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.

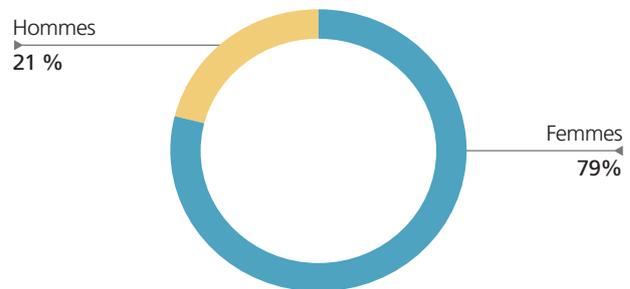
### Les managers

Les managers du Groupe s'attèlent à véhiculer les valeurs du Groupe et la politique RH auprès de leurs équipes.

### RÉPARTITION DES MANAGERS (1) PAR SEXE



### RÉPARTITION DES DIRECTEURS DE MAGASIN PAR SEXE



### Les personnes en situation de handicap

Depuis 2010, Maisons du Monde attache une attention particulière aux collaborateurs reconnus travailleurs handicapés. En 2012, le Groupe a créé une commission handicap chargée de définir et de suivre les actions à mener pour les travailleurs handicapés.

En 6 ans, le nombre de travailleurs handicapés a augmenté significativement. Les actions menées en France s'articulent autour de 4 axes principalement :

- 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'offre.

(1) Sont considérés comme managers, les membres du comité exécutif du Groupe ainsi que leurs N-1.

## L'alternance

En 2016, 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 2016, 17 % d'entre eux ont été recrutés en CDI ou CDD de plus de 6 mois par le Groupe Maisons du Monde.

## 2.5.2 L'AMBITION DE MAISONS DU MONDE EN MATIÈRE DE MÉCÉNAT – LA FONDATION MAISONS DU MONDE

Maisons du Monde a officialisé la création de sa Fondation le 31 mai 2016, première sous l'égide de la Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme. Le Groupe scelle ainsi son engagement en faveur de la protection des forêts et de la revalorisation du bois. La gestion est assurée par la FNH et le fonctionnement par la Fondation Maisons du Monde, dans le respect des valeurs et des engagements environnementaux et sociaux partagés par les deux fondations.

20 % du budget de fonctionnement de la Fondation est dirigé sur des projets portés par la FNH. En 2016, 112 000 euros ont été ainsi attribués au programme « J'agis pour la nature » initié en 2010 pour servir de plateforme nationale au bénévolat nature, plateforme qui propose chaque année plusieurs centaines d'actions pour les citoyens qui souhaitent s'engager. Elle rassemble aujourd'hui plus de 330 structures organisatrices (associations, gestionnaires d'espaces naturels, collectivités) et leur permet de trouver des bénévoles pour leurs actions de protection de la biodiversité.

La Fondation Maisons du Monde a fait le choix structurant de financer sur trois ans des projets portés par des associations d'intérêt général afin d'avoir de meilleurs impacts sociétaux, les financements attribués vont de 20 000 à 30 000 euros annuels.

Le budget de fonctionnement de la Fondation Maisons du Monde correspond à 0,08 % des ventes H.T. annuel Groupe défini comme « customer sales » dans les états financiers consolidés de l'année précédente.

En 2015, les ventes du Groupe Maisons du Monde, tel que défini ci-dessus, était de 700 millions d'euros. Le budget de la Fondation Maisons du Monde pour 2016 était par conséquent de 561 000 euros.

Par ailleurs, Maisons du Monde souhaite impliquer ses clients dans l'action de sa Fondation. Au dernier trimestre 2016, un système d'arrondi en caisse a été proposé aux clients dans cinq magasins

pilotes afin de permettre aux clients qui le souhaitent de participer au financement d'un projet sélectionné par la Fondation. Cette expérimentation a été concluante avec 52 % des clients qui ont ainsi arrondi leurs achats. Ce système sera déployé à l'ensemble des magasins du réseau France en 2017.

### Les projets soutenus par la Fondation

La Fondation Maisons du Monde est une structure distincte de la SAS Maisons du Monde et juridiquement dépendante de la Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme. Elle est administrée par un « Comité de la Fondation » de cinq membres :

- Xavier Marie, fondateur de Maisons du Monde et Président de la Fondation Maisons du Monde ;
- Gilles Petit, Directeur général 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.

La Fondation Maisons du Monde finance exclusivement des projets portés par des associations d'intérêt général et à but non lucratif, localisées dans l'Union européenne ou en Asie du Sud-Est (Inde compris) et visant à :

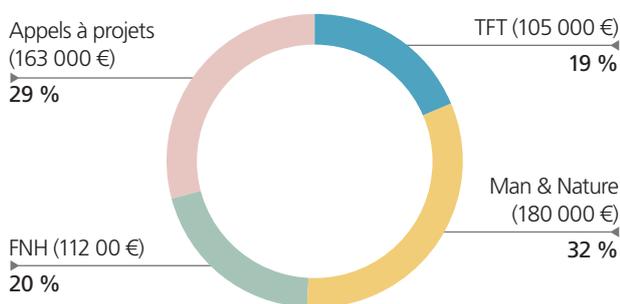
- préserver des zones forestières et/ou protéger la biodiversité en zone forestière ;
- revaloriser le matériau bois dans les pays de l'Union européenne (recyclage, éco-conception, upcycling) pour favoriser l'économie circulaire, le réemploi et l'insertion professionnelle.

En 2016, 17 projets dans 9 pays ont été financés au total.

	Nouveaux en 2016	Dont le soutien par la Fondation a été renouvelé dans le courant de l'année 2016
Nombre de projets soutenus par la Fondation	9	8

Le budget de fonctionnement 2016 de la Fondation Maisons du Monde s'élève à 561 000 euros.

## RÉPARTITION DU BUDGET DE LA FONDATION



Dans la continuité de ses actions de mécénat engagées depuis 2010, Maisons du Monde a continué à soutenir l'ONG Man&Nature avec 180 000 euros de budget : Man&Nature soutient des projets de protection de la biodiversité sur le terrain et au bénéfice des populations locales, portés par des ONG locales engagées.

À travers Man&Nature, la Fondation Maisons du Monde a soutenu les projets suivants en 2016 : Envol Vert en Colombie, la Malaysian Nature Society (MNS) en Malaisie, Pupuk en Indonésie, Gazelle Harembée au Kenya, Awely en Zambie, le Tropical Forest and Rural Development (TFRD) au Cameroun, AAFEBEN au Cameroun ainsi qu'une plateforme collaborative pour valoriser les produits forestiers non ligneux composée de 4 ONG Camerounaises.

The Forest Trust (TFT) a bénéficié de 105 000 euros pour deux projets en Inde – au Punjab et dans l'Haryana – projets initiés par Maisons du Monde en 2011 qui accompagnent 1548 fermiers dans l'agroforesterie durable et l'amélioration de la qualité des sols dans 198 villages et a qui a permis de replanter 100 000 arbres.

Le solde (163 000 euros hors frais de gestion de la Fondation abritante qui s'élèvent à 5 % du budget global de la Fondation Maisons du Monde hors projet de la Fondation Nicolas Hulot) permet de financer 6 nouveaux projets au second semestre 2016, après la sélection intervenue lors de la première réunion du Conseil d'administration le 31 mai à Vertou à l'occasion du lancement officiel de la fondation.

## Les projets retenus pour la période 2016-2018

Dans la catégorie « Préservation de zones forestières et/ou de protection de la biodiversité en zone forestière » :

- **ONG Kalaweit** : « Acquisition et sauvegarde de la forêt à Bornéo : agrandissement de la Kalaweit Pararawen Reserve » en Indonésie sur l'île de Bornéo. Montant du financement : 30 000 euros par an et sur trois ans ;
- **ONG GRET** : « Protéger les dernières forêts de l'île de Sainte-Marie et ses espèces endémiques menacées » sur l'île de Sainte-Marie à Madagascar. Montant du financement : 30 000 euros par an et sur trois ans.

Dans la catégorie « Revaloriser le matériau bois pour favoriser l'économie circulaire, le réemploi et l'insertion professionnelle » :

- **Association API'UP** : « Projet LEXI 2016-2018 » en France, région Aquitaine- Limousin-Poitou-Charente, à Capbreton qui développe le projet LEXI dans le cadre de l'Atelier du Déchet au Design créée en janvier 2014 qui est un atelier d'insertion par l'activité économique. LEXI est un module en bois recyclé conçu grâce à l'Upcycling dans une démarche d'éco-conception et d'économie circulaire. Montant du financement : 30 000 euros par an et sur trois ans ;
- **Association Croix-Rouge Insertion** : « Soutien aux projets de revalorisation du matériau bois des établissements Croix-Rouge » en France, dans l'établissement du Béarn Solidarité à Pau, et dans l'établissement d'Impulse Toit à Marseille. Montant du financement : 25 000 euros par an et sur trois ans ;
- **Association 3PA** : « L'École Européenne de la Transition Ecologique » en France, dans le Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées à Poucharramet, programme consistant à former de jeunes personnes en décrochage scolaire, sans diplôme et sans emploi de 16-25 ans, à des métiers de la transition écologique et de l'économie circulaire. Montant du financement : 20 000 euros par an et sur trois ans.

Un dernier projet a été sélectionné pour être financé par les clients à travers l'arrondi, un système de micro don en caisse.

- **ONG Awely** : « L'éducation et le développement au secours des gorilles de la forêt du Dja », dans la province de l'Est et du Sud du Cameroun.

### Autres projets de mécénat soutenus

Maisons du Monde soutient également l'association Anak Bali en Indonésie. L'association accompagne les enfants dans leur scolarisation du jardin d'enfants à l'entrée dans la vie active. En 2016 elle compte 3 centres socio-culturels, 4 écoles partenaires, 52 enfants en primaire, 68 enfants en secondaire, 40 lycéens et 7 étudiants. L'association fonctionne majoritairement avec des dons de particuliers pour des parrainages d'enfant. En 2016, Maisons du Monde a effectué une donation de 20 000 euros pour compléter les frais courants de l'association en particulier les checks up médicaux, le financement des études des lycéens (peu assurés par des parrainages particuliers), ainsi que activités parascolaires.

### Les congés solidaires collectifs

Maisons du Monde associe ses salariés aux projets sociaux et environnementaux dans le cadre d'un dispositif original : les congés solidaires collectifs. Chaque année depuis 2011, des salariés volontaires tirés au sort partent à la découverte d'un projet soutenu par Maisons du Monde, en échange de jours de congés payés. Sur place, ils participent aux activités des ONG, s'immergeant dans une autre réalité sociale. À mille lieux du tourisme de masse, cette expérience humaine rare est aussi bénéfique pour les collaborateurs, les partenaires locaux qui les accueillent, que pour l'entreprise en rendant concrète la notion de responsabilité sociale et environnementale.

En juin 2016, 8 collaborateurs sont partis au Kenya avec l'ONG Gazelle Harembée, 9 en Colombie avec l'ONG Envol Vert et 7 au Sénégal sur le projet de l'ONG Nebeday, soit 24 collaborateurs au total.

## 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, 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.

### 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. Les éventuelles 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

Pour des raisons de disponibilité des données, les indicateurs relatifs à la production de déchets ne sont pas communiqués pour l'usine de Mekong.

#### Outil de reporting

Les informations communiquées dans le rapport ont été collectées auprès de différents contributeurs au sein de différentes activités du Groupe via l'outil de reporting Ozact / Verteego. Un protocole de reporting, reprenant les principaux éléments de définition des indicateurs a été formalisé en 2016 et transmis à l'ensemble des contributeurs.

#### 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. La donnée réelle est disponible pour 78% des magasins dont la gestion des déchets est assurée par Maisons du Monde (en part de CA « emporté », correspondant à l'ensemble des flux de produits en magasins). 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. 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.

Les consommations d'énergie (électricité, gaz, fioul et réseau de chaleur pour le chauffage) sont suivies sur la base de la facturation. Les données publiées reprennent les éléments disponibles à date pour le reporting et couvrent plus de 98% de la donnée annuelle.

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 et moyenne durée ne sont pas prises en compte à date.

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 les émissions de CO<sub>2</sub>, les émissions de CO<sub>2</sub> scope 1 liées aux fuites de fluides frigorigènes sont calculées sur la base des quantités de fluides injectées dans les équipements de climatisation sur la période et ne tiennent pas forcément compte des quantités collectées pour destruction lors des opérations de maintenance. Elles sont par conséquent à date légèrement surestimées.

Les émissions liées au transport aérien des collaborateurs proviennent des agences de voyages sur la base des méthodologies définies par le DEFRA. Les émissions liées au transport ferroviaire sont considérées comme négligeables et ne sont pas incluses dans le rapport. Les émissions de CO<sub>2</sub> de scope 3 liées aux activités de logistique sont issues des calculs internes

basés sur les facteurs d'émissions fournis par la base carbone de l'Ademe ainsi que des données transporteurs.

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 m3 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 périmètres suivants sont couverts :

- France : tous indicateurs ;
- Europe (hors France) : effectifs & mouvements, organisation du travail (hors absentéisme), rémunération & promotions, formation;
- Asie (usine de Mekong) : Effectifs & mouvements, organisation du travail (hors absentéisme), rémunération & promotions.

### 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'interim, 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.

Les indicateurs d'absentéisme sont présentés en nombre de jours d'absence (jours ouvrés), sur la base d'une durée standard de 7 heures par jour.

Le suivi des accidents de travail et de trajet en France est limité aux accidents de travail avec arrêt, pour lesquels les informations sont disponibles dans la paie. L'indice de fréquence est calculé sur la base du nombre d'accidents de travail et de trajet avec arrêt rapporté à l'effectif fin de période multiplié par 1000. Le Groupe travaille actuellement sur la mise en place d'un indicateur relatif au taux de gravité.

Concernant le bilan et l'impact des accords collectifs, le Groupe travaille actuellement au renforcement de la communication suite à l'évolution de l'intitulé de la thématique Grenelle II.

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 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société Maisons du Monde S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément 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).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre novembre 2016 et mars 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) 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

Nous précisons que, s'agissant du premier exercice pour lequel la Société est soumise à la vérification de la sincérité des Informations RSE, les informations RSE relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées à titre comparatif, n'ont pas fait l'objet d'une telle vérification.

### 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 ;
- nous avons mené des entretiens au siège social de la Société pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 100 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 12 % et 93 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques <sup>(2)</sup> du volet environnemental.

(1) **Indicateurs sociaux** : Répartition des effectifs par contrat, Part de femmes dans l'effectif, Nombre total d'embauches, Nombre total de licenciements, Nombre d'heures de formation.

**Indicateurs environnementaux** : Consommations d'énergies (électricité, réseau de chaleur, gaz naturel, fioul), Consommation de carburant, Rejets de gaz à effet de serre (scope 1 et scope 2), Quantité totale de déchets produits en magasin, Quantité totale d'emballages et de papier.

**Informations qualitatives** : Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité, Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, 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, La prise en compte dans la politique d'achats 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) Voir la liste des indicateurs environnementaux détaillés dans la note de bas de page 3 du présent rapport.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance 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.

Paris La Défense et Nantes, le 22 mars 2017

KPMG S.A.

Anne Garans  
Associée  
Sustainability Services

Vincent Broyé  
Associé



# Gouvernement d'entreprise

# 3

## 3.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

110

- 3.1.1 Composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction 110
- 3.1.2 Mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration 115
- 3.1.3 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 125

## 3.2 Intérêts et rémunérations

127

- 3.2.1 Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux 127
- 3.2.2 Programmes d'attributions d'actions au profit de salariés du Groupe 133
- 3.2.3 Opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux de la Société en 2016 133

## 3.3 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration

134

## 3.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

135

## 3.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, et en complément du rapport de gestion, le présent rapport du Président du Conseil d'administration a pour objet de rendre compte aux actionnaires :

- de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein ;
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ;
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- des limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général ;
- des principes et des règles arrêtés par le Conseil pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ;
- des dispositions en matière de code de gouvernement d'entreprise.

Ce rapport, établi avec le concours des directions Financière, du Contrôle interne et Juridique de la Société, a été approuvé par le Conseil d'administration en date du 16 mars 2017, après avoir été revu par le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations.

Le 31 mai 2016, le Conseil d'administration de Maisons du Monde a décidé que le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF serait celui auquel se référerait la Société à compter de l'exercice 2016. Le Code AFEP-MEDEF est disponible sur le site MEDEF ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)).

La Société se conforme à ce Code, sous les réserves indiquées dans ce rapport le cas échéant.

Compte tenu de la filialisation des différentes activités du Groupe, ce rapport couvre l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe Maisons du Monde.

### 3.1.1 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

#### Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

##### 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 2016, le Conseil d'administration était composé de neuf membres. 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

Le 31 mai 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.

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration en date du 31 mai 2016 a nommé Michel Plantevin Président du Conseil d'administration, assisté de Sir Ian Cheshire vice-président et Gilles Petit Directeur général.

Lors du Conseil d'administration du 16 décembre 2016, Sir Ian Cheshire a été nommé Président du Conseil et Michel Plantevin Vice-président du Conseil.

### 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.

Sur les neuf membres composant le Conseil d'administration, quatre sont considérés comme indépendants au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF : Sir Ian Cheshire, Sophie Guieysse, Marie-Christine Levet et Nicolas Woussen.

Ces critères ont été évalués par la Société préalablement à la première nomination de ces administrateurs par l'Assemblée générale du 29 avril 2016. Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration et des dispositions du Code AFEP-MEDEF, une évaluation de l'indépendance de chacun de ces membres a été effectuée lors du Conseil d'administration du 16 mars 2017.

### COMPOSITION ET REPRESENTATION EQUILIBREE DES HOMMES ET DES FEMMES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Trois membres féminins sont actuellement nommés sur les neuf membres composant le Conseil d'administration de la Société.

En application des 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, il sera proposé à l'Assemblée générale du 19 mai 2017 de procéder à la nomination d'un nouvel administrateur féminin.

### 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 celles visées dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (le « Code AFEP-MEDEF »). Le Règlement intérieur a été approuvé par le Conseil lors de la réunion du 31 mai 2016 et est consultable sur le site internet de la Société à l'adresse [maisonsdumondeipo.com](http://maisonsdumondeipo.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 et le Règlement Intérieur.

### 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 la 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 peut bénéficier de toute formation nécessaire au bon exercice de sa fonction d'administrateur, 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.

### ORGANISATION ET TRAVAUX

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et notamment au moins une fois par an hors la présence des administrateurs chargés de fonctions exécutives.

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.

Depuis le 31 mai 2016, date du changement de mode d'administration de la Société, le Conseil s'est réuni à sept reprises afin notamment :

- de constater la réalisation de la condition suspensive du règlement-livraison des actions de la Société dans le cadre de l'introduction en bourse (Conseil d'administration du 31 mai 2016) ;
- de procéder à la nomination du Président du Conseil d'administration, du Vice-président du Conseil d'administration, des membres du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations (Conseil d'administration du 31 mai 2016) ;
- de procéder à la répartition des jetons de présence pour l'exercice 2016 (Conseil d'administration du 31 mai 2016) ;
- d'arrêter les comptes semestriels condensés de l'exercice 2016 (Conseil d'administration du 29 juillet 2016) ;

- de mettre en oeuvre l'autorisation de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions (Conseils d'administration du 25 octobre 2016 et du 16 décembre 2016) ;
- d'analyser l'activité et arrêter les résultats consolidés 2016 (Conseil d'administration du 3 mars 2017) ;
- d'approuver le budget annuel (Conseil d'administration du 24 janvier 2017) ;
- d'arrêter les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2016 et de convoquer l'Assemblée générale de la Société (Conseil d'administration du 16 mars 2017).

Le taux de présence des membres du Conseil d'administration lors de ces réunions a été de 80 %.

D'autres 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 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 dirigeants et des mandataires sociaux » du présent Document de référence.

### ÉVALUATION

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, une évaluation du fonctionnement du Conseil a été effectuée par les membres du Conseil d'administration dans sa séance du 16 mars 2017.

## Récapitulatif des non-conformités au Code AFEP-MEDEF

Recommandations du Code Afep-Medef :

<p>10.3 <b>Séances du Conseil et réunions des Comités</b> « Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. »</p>	<p>Le Directeur général a assisté à l'ensemble des réunions du Conseil d'administration qui se sont tenues depuis le 31 mai 2016, date de la transformation de la société en Société anonyme à Conseil d'administration. Cette non-conformité s'explique d'une part en raison de la nature des points à l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil nécessitant la présence de son Directeur général, et d'autre-part, par le fait que la Société a réuni son Conseil, sous sa nouvelle forme, sur une période de 7 mois uniquement.</p>
<p>20.1 <b>La rémunération des administrateurs</b> « Il est rappelé que le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'Assemblée générale, est arrêté par le Conseil d'administration. Il tient compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans les comités, et comporte donc une part variable prépondérante. »</p>	<p>Pour ce premier exercice sous la forme de Société anonyme à Conseil d'administration, le Conseil d'administration a fixé les règles d'attribution des jetons de présence en tenant compte de la durée résiduelle de l'exercice, soit 7 mois et d'un nombre prédéfini de Conseils et de Comités. Sur ces bases le Conseil d'administration a décidé d'attribuer aux administrateurs uniquement une part fixe de jetons de présence. Le Conseil d'administration qui fixera, sur proposition du Comité des rémunérations, la répartition des jetons de présence pour l'exercice 2017, fixera les règles relatives à la détermination des parts fixes et variables des jetons de présence.</p>
<p>25.1 <b>Information sur les rémunérations des mandataires sociaux</b> <b>Information permanente</b> « Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics immédiatement après la réunion du Conseil les ayant arrêtés. »</p>	<p>Les éléments de rémunération du Directeur général fixé par le Conseil d'administration du 31 mai 2016 pour l'exercice 2016, puis par le Conseil d'administration du 16 mars 2017 pour l'exercice 2017, sont mentionnés dans le Document de référence, mais n'ont pas fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société. Cette non-conformité sera régularisée très prochainement dans le cadre de la mise en ligne du site internet institutionnel de la Société, comportant des fonctions dédiées à l'information réglementée.</p>
<p><b>Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux</b> Guide d'application du Code AFEP-MEDEF Tableau de présentation (page 19)</p>	<p>La présentation des éléments de rémunération 2016 du Directeur général, telle qu'elle figure au point 3.2.1 du présent document de référence, est effectuée sous forme rédactionnelle. Elle ne reprend pas le tableau préconisé par le Guide d'application du Code AFEP-MEDEF. La présentation de la rémunération 2017 sera conforme à la recommandation du Guide d'application AFEP-MEDEF.</p>

## Composition et missions des comités spécialisés

Le Conseil d'administration est assisté de deux comités permanents spécialisés : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations.

### Comité d'audit

Le Comité d'audit a été nommé par le Conseil d'administration dans sa séance du 31 mai 2016 et 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
	Matthias Boyer-Chammard

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 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 semestriels et annuels de l'exercice 2016, 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 ;
- valider le schéma des délégations de pouvoir au sein du Groupe.

Le Comité s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de présence de ses membres de 100 %.

### Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations nommé le 31 mai 2016 par le Conseil d'administration 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 2016 ont consisté à :

- étudier et proposer les niveaux de rémunération du Dirigeant Mandataire Social, en particulier la détermination des montants dus au titre de la part variable de l'exercice précédent, la détermination des critères pour l'exercice à venir, ainsi que la

proposition d'octroi de la prime exceptionnelle liée à la réussite de l'introduction en bourse de la Société ;

- étudier la cohérence des différents éléments de rémunération des principaux dirigeants du Groupe en s'appuyant sur des benchmarks ;
- proposer la mise en place d'un plan restreint d'attribution d'actions pour quatre dirigeants -contributeurs clés de l'introduction en bourse- afin d'acter le succès de l'opération et de les fidéliser sur l'exercice à venir et sa réussite ;
- s'interroger avec l'aide d'un consultant sur la mise en place d'une large politique Groupe d'intéressement à moyen/long terme qui a conduit le Conseil à opter pour une première attribution d'actions gratuites de performance pour environ 300 salariés du Groupe en France. Le Comité a d'abord envisagé plusieurs schémas possibles et différents critères de mesure de la performance sur plusieurs exercices. Il a retenu la solution la plus adaptée à la situation du Groupe et un cadre général pour l'intéressement à long terme en lien avec la stratégie de croissance du groupe. Il a ensuite mis en œuvre la première attribution d'actions gratuites de performance.

Le Comité s'est réuni sept fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres et le mandataire social n'a pas assisté aux délibérations le concernant.

### Composition du Comité exécutif

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 :

- Arnaud Louet, Directeur administratif et financier ;
- Julie Walbaum, Directrice du e-Commerce et du Marketing client ;
- Anne-Laure Couplet, Directrice de la Marque ;
- Yohann Catherine, Directeur des Opérations ;
- Stéphane Mortelette, Directeur des Ressources humaines ;
- Philippe Chaumais, Directeur du Développement Europe ;
- Julien Vigouroux, Directeur logistique ;
- Catherine Filoche, Secrétaire général, Responsable de la Franchise et de la Vente aux professionnels.

### 3.1.2 MANDATS ET FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration de la Société était composé des 9 membres suivants :



#### 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 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
- Président du Conseil consultatif du Cambridge Institute for Sustainability

##### 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

#### 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
- Administrateur d'Ibstock PLC
- Membre du Conseil de surveillance d'IM

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

##### Sociétés françaises :

- Membre du Conseil de surveillance de FCI SA
- Membre du Conseil de surveillance de NXP

##### Sociétés étrangères :

- Néant

#### 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

Représentant de l'actionnaire Magnolia (BC) Holdco



## 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



## XAVIER MARIE

**Adresse professionnelle :** Le Portereau 44120 Vertou

### Fonction principale dans la Société

Administrateur

### Biographie

Xavier Marie a fondé le Groupe Maisons du Monde en 1996, a créé le concept et a supervisé en particulier la conception des produits et la stratégie. Xavier Marie a plus de 20 ans d'expérience dans le secteur de l'aménagement de la maison. Il a été Directeur général du Groupe de 1996 à septembre 2015 et est actuellement conseiller spécial du Groupe. Avant la création du Groupe il a fondé plusieurs petites et moyennes entreprises, dont Mediation, IPC Group, Infopresse, Worldlife et Terre et Plumes.

### Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

#### Mandats en cours :

##### Sociétés françaises :

- Administrateur de Maisons du Monde S.A.
- Président de Marco Polo SAS
- Gérant de Haras du Pont Hus SARL

##### Sociétés étrangères :

- Néant

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

##### Sociétés françaises :

- Président de Compagnie Magellan SAS
- Gérant d'Atlantic Jet EURL
- Gérant d'Aroma forest France SARL

##### Sociétés étrangères :

- Néant

#### Date de naissance

6 avril 1962

#### Nationalité

Française

#### Date de nomination

29 avril 2016

#### Date d'expiration du mandat

31 décembre 2017

#### Nombre d'actions détenues dans la Société

100



## ROANNE DANIELS

**Adresse professionnelle :** Le Portereau 44120 Vertou

### Fonction principale dans la Société

Administratrice

### Biographie

Roanne Daniels a rejoint Bain Capital en 2005 en tant que partenaire opérationnel de Portfolio Company Advisors Europe, LLP, une filiale de Bain Capital Private Equity (Europe), LLP. Auparavant, elle a été consultante chez McKinsey & Company où elle a dirigé des équipes dans les secteurs de la santé et des biens de consommation. Avant de rejoindre McKinsey & Company, Roanne Daniels travaillait auprès de la division Banque d'investissements de Morgan Stanley et auprès de la division éditoriale de Reuters.

Roanne Daniels est titulaire d'un M.B.A. de la Harvard Business School et d'une Licence d'économie de la University of Virginia.

### Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

#### Mandats en cours :

##### Sociétés françaises :

- Administratrice de Maisons du Monde S.A.

##### Sociétés étrangères :

- Administratrice d'Edcon
- Partenaire opérationnel de Portfolio Company Advisors Europe LLP (société liée de Bain Capital Private Equity (Europe) LLP)

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

##### Sociétés françaises :

- Néant

##### Sociétés étrangères :

- Néant

#### Date de naissance

26 juin 1969

#### Nationalité

Britannique

#### Date de nomination

29 avril 2016

#### Date d'expiration du mandat

31 décembre 2017

#### Nombre d'actions détenues dans la Société

Représentante de l'actionnaire Magnolia (BC) Holdco



## MATTHIAS BOYER-CHAMMARD

**Adresse professionnelle :** Le Portereau 44120 Vertou

### Fonction principale dans la Société

Administrateur

### Biographie

Matthias Boyer-Chammard a rejoint Bain Capital en 2011 en tant qu'associé senior et est actuellement Directeur chez Bain Capital Private Equity (Europe), LLP. Auparavant, il a travaillé comme consultant auprès de la filiale de Paris du Groupe Boston Consulting, où il était un membre essentiel des secteurs de l'énergie et des biens industriels, en charge des stratégies de croissance de l'énergie nucléaire et renouvelable. Tout en travaillant pour le Groupe Boston Consulting, Matthias Boyer-Chammard était également professeur en énergie et environnement à Sciences Po Paris.

Matthias Boyer-Chammard est titulaire d'un MS de l'École Polytechnique et d'un M.P.A. de Harvard.

### Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

#### Mandats en cours :

##### Sociétés françaises :

- Administrateur de Maisons du Monde S.A.

##### Sociétés étrangères :

- Membre du Conseil de surveillance d'Ibstock Plc
- Directeur chez Bain Capital Private Equity (Europe) LLP

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

##### Sociétés françaises :

- Néant

##### Sociétés étrangères :

- Administrateur de Brakes Ltd

#### Date de naissance

17 juillet 1980

#### Nationalité

Française

#### Date de nomination

29 avril 2016

#### Date d'expiration du mandat

31 décembre 2017

#### Nombre d'actions détenues dans la Société

Représentant de l'actionnaire Magnolia (BC) Holdco



## 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 +. Depuis 2016, elle est conseillère du Président de Dior.

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). Elle a ensuite occupé le poste d'investisseur de capital-risque chez Jaina Capital, premier fonds d'investissement en France à se spécialiser dans les jeunes *start-up*, notamment made.com, Sensee, La Ruche qui dit oui, Ouicar et Devialet.

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.
- Directrice associée de Les Entrepreneurs Réunis (LER)
- Administratrice d'Iliad (Free)
- Administratrice de Mercialis
- Administratrice d'AFP
- Administratrice de Hi Pay

##### Sociétés étrangères :

- Administratrice d'Econocom

#### Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

##### Sociétés françaises :

- Gérante de Jaina Capital
- Administratrice de FINP

##### 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. Chez Showroomprivé.com, il a supervisé l'introduction en bourse de la Société sur Euronext en 2015.

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 Showroomprivé.com

##### 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



## MADAME 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

### 3.1.3 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

#### 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

Depuis 2016, une approche d'identification des risques a été initiée. L'examen des risques majeurs au niveau de la maison-mère et du réseau de magasins est menée par le Contrôle interne Groupe en collaboration avec les différentes directions du groupe afin de 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.

À titre d'exemple, les plans d'action et les politiques internes envisagées pour gérer les risques identifiés par le Groupe comprennent :

- risques associés à l'évolution des tendances et des préférences des consommateurs. Le Groupe présente une collection de meubles chaque année comprenant différents styles, et deux collections d'articles de décoration par an comprenant habituellement chacune six thèmes différents. Le Groupe estime que cette variété de produits lui permettra de faire face à l'évolution potentielle des tendances et des préférences des consommateurs ;
- risques associés à l'ouverture de nouveaux magasins et à la location de nouveaux magasins et de magasins existants. Le Groupe a établi un certain nombre de procédures internes à suivre avant l'ouverture de nouveaux magasins et surveille également régulièrement certains indicateurs clés de performance des magasins individuels après leur ouverture. Le Groupe poursuit une politique de gestion active de ses relations avec ses propriétaires et cherche à négocier proactivement ses loyers fixes et montants minimums garantis, au moment du renouvellement du contrat ou lorsque les circonstances le justifient autrement (à savoir, si le magasin est sous-performant) ;
- risques liés à la chaîne d'approvisionnement et à la logistique. Le Groupe met en place des procédures permettant de contrôler la conformité des fournisseurs aux normes de production du Groupe. Il contrôle ainsi le respect de la part des fournisseurs des politiques et des normes du Groupe. Si une non-conformité est identifiée, le Groupe entame des discussions avec le fournisseur concerné afin de tenter d'améliorer sa conformité, et peut interrompre les relations selon les circonstances. Enfin, le Groupe continue à favoriser des relations avec de multiples fournisseurs, afin de limiter sa dépendance à l'égard d'un fournisseur en particulier et de conserver des solutions alternatives si un quelconque fournisseur n'est pas en mesure de respecter les exigences du Groupe. En ce qui concerne la logistique, le Groupe veille à ce que les contrats conclus avec ses logisticiens externes apportent une protection suffisante, en particulier par le biais de clauses contractuelles établissant des sanctions monétaires en cas de retard de livraison ou de non-exécution ;
- risques liés aux conditions économiques. Afin d'identifier et de réagir de manière efficace aux tendances des marchés, le Groupe surveille en permanence, à travers son reporting interne et l'analyse des données, les indicateurs clés de performance de son activité. Le Groupe effectue chaque mois un examen financier de chacun de ses magasins et canaux de distribution ;
- risques liés à l'image de marque, l'intégrité et la réputation du Groupe. La performance financière du Groupe est étroitement liée au succès et à l'image de sa marque. Le Groupe s'attache particulièrement à les protéger. Par conséquent, le Groupe a déposé une demande de protection et de restriction de l'usage de sa marque dans les pays où cela a été jugé nécessaire. Le Groupe mène une politique active de recours judiciaire contre toute reproduction de ses produits ou en général contre l'usage frauduleux de sa marque et marques

déposées. En outre, le Groupe a l'intention de se protéger contre les risques liés à ses droits de propriété intellectuelle moyennant des accords de confidentialité et en intégrant ces clauses à ses contrats ;

- risques liés à la santé et la sécurité des consommateurs. Le Groupe soumet régulièrement ses produits à des essais afin de vérifier leur conformité aux réglementations de tous les pays où il vend ses produits. L'équipe de conception du Groupe suit et évalue l'évolution des nouvelles réglementations éventuelles avant d'élaborer de nouveaux cahiers des charges produits ;
- risques liés à la conformité aux lois applicables dans toutes les régions. Dans le but de se conformer aux lois et règlements applicables régissant tous les aspects de son activité, le Groupe a mis en place des procédures de conformité en matière de prévention des fraudes. Le Groupe s'engage à exercer son activité conformément aux lois de tous les pays où il opère ;
- risques liés à la sécurité et à la détection des fraudes. Le Groupe a mis en place des politiques de sécurité régissant ses activités informatiques, ses droits de propriété intellectuelle, ses locaux physiques, son personnel et ses biens. Le Groupe a également recours à une série de moyens matériels et techniques permettant d'assurer la sécurité de la collecte, du stockage et de l'accès aux informations dont il dispose ;
- risques liés aux activités informatiques, aux paiements et à l'innovation. Le Groupe estime que ses prévisions en matière de dépenses informatiques (équipement et entretien) sont comparables à celles de ses concurrents. Le Groupe a l'intention de maintenir son infrastructure et ses systèmes technologiques en ligne avec les exigences commerciales, de favoriser une bonne performance opérationnelle et d'envisager l'incorporation d'innovations technologiques capables d'améliorer l'efficacité du système informatique au fur et à mesure de leur introduction sur le marché. Étant donné qu'une part importante du chiffre d'affaires du Groupe provient des ventes en ligne, le Groupe met en place des procédures supplémentaires afin de minimiser les risques pour la sécurité, tels que les paiements frauduleux ;
- risques liés au risque de change. La plupart des produits que le Groupe achète sont libellés en dollars américains, si bien qu'il est exposé aux fluctuations des devises étrangères. La politique de gestion des risques du Groupe tient compte de l'imprévisibilité des marchés financiers et cherche à limiter les effets négatifs qu'une fluctuation pourrait avoir sur les performances financières du Groupe. Le Directeur administratif et financier du Groupe gère soigneusement les risques de change potentiels à travers des politiques de couverture approuvées par le Conseil d'administration du Groupe, y compris des ventes à terme de dollars américains. Toutes ces opérations sont autorisées et coordonnées au niveau central ;
- risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises pour les réduire: La lutte contre le réchauffement climatique est un enjeu clé pour le Groupe dont l'engagement environnemental est fort, des matières premières utilisées dans ses produits à leur revalorisation en fin de vie. De par son activité et les localisations géographiques des activités du Groupe, les opérations ne sont pas exposées de manière significative à un risque physique - direct - liés aux

effets du changement climatique, et le Groupe se conforme aux différentes dispositions réglementaires en matière environnementale, tant en Europe qu'en Asie.

En ce qui concerne les risques non physiques - indirects - liés aux effets du changement climatique, le Groupe a mis en place un système de reporting des émissions de CO2 permettant de mesurer les progrès réalisés sur les chantiers engagés et d'identifier les enjeux prioritaires pour la politique environnementale du Groupe. En plus des émissions liées aux opérations, le Groupe a lancé un travail sur les émissions « indirectes » et une première étape d'évaluation sera engagée en 2017 pour identifier les postes d'émissions les plus significatifs tout au long de la chaîne de valeur (gestion des forêts, production chez les fournisseurs, logistique, gestion de la fin de vie des produits), ce afin de chiffrer le cas échéant les risques, et alimenter la stratégie bas-carbone du Groupe à déployer dans toutes les composantes de son activité, ce 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).

Pour plus d'informations, se reporter au chapitre 2 « Engageons-nous ! Notre démarche R.S.E., intégrée à notre stratégie d'entreprise » du présent Document de référence.

### La gestion des risques et le 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 elle comme à toute autre direction 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 éléments suivants :

- 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.

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 aux besoins 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, sont amenés à faire des recommandations, établissent des memorandums et une synthèse des remarques significatives, notamment lors de leur diligence relative à la revue limitée des comptes semestriels (30 juin) et à l'audit des comptes annuels (31 décembre).

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. Dans le cadre du reporting périodique, il est informé de toute modification des passifs, 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 de l'Audit 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.

#### Conclusion

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.

## 3.2 Intérêts et rémunérations

### 3.2.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET 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

#### Rémunération de Michel Plantevin – Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration dans sa délibération du 31 mai 2016 a décidé que Michel Plantevin ne percevrait aucune rémunération en sa qualité de Président du Conseil d'administration de la Société.

Le Conseil a également décidé qu'aucune indemnité ou rémunération au titre d'une clause de non-concurrence en cas de départ de la Société ne serait versée à Michel Plantevin.

Le Conseil d'administration du 16 décembre 2016 a nommé Sir Ian Cheshire en qualité de Président du Conseil, en remplacement de Michel Plantevin, nommé Vice-président du Conseil. Sir Ian Cheshire a continué de percevoir une rémunération identique à celle versée dans le cadre de son mandat de Vice-président jusqu'au 31 décembre 2016. La rémunération de Sir Ian Cheshire pour l'exercice 2016 est indiquée au point infra « Jetons de présence ».

#### Révision des rémunérations fixe et variable des dirigeants mandataires sociaux pour l'année 2017

Le Conseil d'administration du 16 mars 2017, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations a fixé les rémunérations suivantes pour l'année 2017 :

- Sir Ian Cheshire, Président du Conseil d'administration nommé le 16 décembre 2016, 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 des jetons de présence susmentionnés, Sir Ian Cheshire ne percevra aucun autre élément de rémunération figurant à l'article R.225-29-1 du Code de commerce ;
- M. Gilles Petit, Directeur général, 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

#### Rémunération de Gilles Petit – Directeur général

Le Conseil d'administration du 31 mai 2016 a nommé Gilles Petit aux fonctions de Directeur général et a fixé sa rémunération annuelle selon les conditions suivantes :

M. Gilles Petit ne bénéficie pas de contrat de travail et ne perçoit pas de jetons de présence.

Sa rémunération est composée :

- **d'une rémunération fixe annuelle** brute de 400 000 euros ;
- **d'avantages en nature** correspondant à l'usage privé d'un véhicule de fonction d'un montant de 7 585 euros ;
- **d'une 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 tels que l'achèvement de projets ou de transactions spécifiques. 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 ;
- le Conseil d'administration, dans sa délibération du 16 mars 2017 a fixé la rémunération variable 2016 de M. Gilles Petit à la somme de 340 000 euros, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, soit 85 % de sa rémunération fixe et 100 % de son bonus ;
- au titre de l'exercice 2016, M. Gilles Petit a perçu une **prime exceptionnelle** d'un montant brut de 400 000 euros, qui lui a été versée dans le cadre de l'introduction en bourse de Maisons du Monde.

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. Il est précisé qu'en 2017, le Directeur Général sera éligible aux attributions gratuites d'actions et pourra être attributaire dans la limite de 150% de sa rémunération annuelle fixe et de sa rémunération annuelle variable maximum, avec une obligation de conservation au nominatif pendant toute la durée de son mandat de 40% des actions définitivement acquises représentant 2 ans de salaire de base. Enfin, Gilles Petit percevra un avantage en nature correspondant à l'usage privé d'un véhicule de fonction d'un montant de 7 585 euros. En dehors des éléments de rémunération susmentionnés, Gilles Petit ne percevra aucun autre élément de rémunération figurant à l'article R.225-29-1 du Code de commerce.

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS, DES OPTIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE OCTROYÉES À LA DIRECTION GÉNÉRALE (TABLEAU 1 DU CODE AFEP-MEDEF)**

<b>Michel Plantevin</b> <b>Président du Conseil d'administration</b> <i>(en euros)</i>		
	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Rémunération due au titre de l'exercice <i>(telle que détaillée au tableau 2)</i>	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillée au tableau 4)</i>	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillée au tableau 6)</i>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Gilles Petit</b> <b>Directeur général</b> <i>(en euros)</i>		
	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Rémunération due au titre de l'exercice <i>(telle que détaillée au tableau 2)</i>	1 147 585	196 315
Valorisation de la rémunération variable pluriannuelle attribuée au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 147 585</b>	<b>196 315</b>

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE (TABLEAU 2 DU CODE AFEP-MEDEF)**

<b>Michel Plantevin</b> <b>Président du Conseil d'administration</b> <i>(en euros)</i>	<b>2016</b>		<b>2015</b>	
	<b>Due</b>	<b>Versée</b>	<b>Due</b>	<b>Versée</b>
Rémunération fixe	0	0	0	0
Rémunération variable	0	0	0	0
Valorisation de la rémunération variable pluriannuelle attribuée au cours de l'exercice	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Gilles Petit</b> <b>Directeur général</b> <i>(en euros)</i>	<b>2016</b>		<b>2015</b>	
	<b>Due</b>	<b>Versée</b>	<b>Due</b>	<b>Versée</b>
Rémunération fixe	400 000	400 000	136 921	136 921
Rémunération variable	340 000	58 300	58 300	0 <sup>(1)</sup>
Valorisation de la rémunération variable pluriannuelle attribuée au cours de l'exercice	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	400 000	400 000	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	7 585	7 585	1 094	1 094
<b>TOTAL</b>	<b>1 147 585</b>	<b>665 885</b>	<b>196 315</b>	<b>138 015</b>

(1) La rémunération variable de M. Gilles Petit au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 a été versée en 2016.

### OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EN 2016 (TABLEAU 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Aucune option d'achat ou de souscription d'actions n'a été attribuée à la Direction générale au cours de l'exercice 2016.

### OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 5 DU CODE AFEP-MEDEF)

Aucune option d'achat ou de souscription d'action n'est actuellement exerçable.

### ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EN 2016 (TABLEAU 6 DU CODE AFEP-MEDEF)

Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2016.

### ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 7 DU CODE AFEP-MEDEF)

Aucun dirigeant mandataire social n'est attributaire d'actions de performance.

### RÉCAPITULATIF DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS (TABLEAU 8 DU CODE AFEP-MEDEF) ET DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE (TABLEAU 9 DU CODE AFEP-MEDEF)

Sans objet.

### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 10 DU CODE AFEP-MEDEF)

Sans objet.

### Engagements pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux

#### MICHEL PLANTEVIN – PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Aucun engagement en faveur de Michel Plantevin n'a été pris par la Société au cours de l'exercice 2016.

#### GILLES PETIT – DIRECTEUR GÉNÉRAL

- **Engagement de retraite :** M. Gilles Petit bénéficie, conformément à la législation applicable du régime d'assurance vieillesse de la sécurité sociale, des régimes complémentaires ARRCO et AGIRC. 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 M. 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, M. Gilles Petit bénéficiera d'une indemnité de départ incluant toute somme que M. 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.
- Le montant de cette indemnité (exprimé en brut) sera égal à :
  - 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 (i) 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 M. 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 (ii) 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 M. 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 aux conditions ci-dessus.
- **Engagement de non-concurrence** : M. Gilles Petit ne sera soumis à aucune obligation de non-concurrence, en cas de cessation de ses fonctions au sein de la Société.

## 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
Michel Plantevin	Non	Non	Non	Non
Gilles Petit	Non	Non	Oui	Non

### Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non-dirigeants

#### 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.

Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2016, dont le montant a été validé lors de la séance du 31 mai 2016 du Conseil d'administration, ont fait l'objet d'un paiement en décembre 2016 et février 2017.

Aucun jeton n'a été distribué au titre de l'exercice 2015.

De même, aucune autre rémunération n'a été versée par la Société aux mandataires sociaux non dirigeants au titre des exercices clos le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016.

Le tableau ci-dessous récapitule les sommes versées au titre des exercices 2015 et 2016 à chaque administrateur de Maisons du Monde.

### Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants (tableau 3 du Code AFEP-MEDEF)

Mandataires sociaux non dirigeants (en euros)	Montants versés au titre de l'exercice 2016	Montants versés au titre de l'exercice 2015
Sir Ian Cheshire	92 500	0
Xavier Marie	0	0
Roanne Daniels	0	0
Matthias Boyer-Chammard	0	0
Sophie Guieysse	50 000	0
Marie-Christine Levet	45 000	0
Nicolas Woussen	55 000	0

#### Contrats de services

Au 31 décembre 2016, Bain Capital, actionnaire détenant 31,24 % du capital de Maisons du Monde représenté au Conseil par trois administrateurs, a perçu des honoraires en échange de services de gestion et de conseil fournis au cours des exercices clos les 31 décembre 2015 et 31 décembre 2016, conformément à une convention de services de conseil conclue entre la Société et Bain Capital en 2013. Ladite convention de conseil a été résiliée le 31 mai 2016.

Les honoraires liés aux services de conseil et les dépenses y afférentes se sont élevés à 2,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos les 31 décembre 2015 et 0,8 million d'euros jusqu'au 31 mai 2016. Conformément à l'accord de résiliation entre la Société et Bain Capital, cette dernière a perçu un versement exceptionnel de la Société d'un montant de 3,0 millions d'euros.

Le 31 mai 2016, Bain Capital et la Société ont conclu une nouvelle convention de conseil et de services en vertu de laquelle

Bain Capital ne pourra prétendre à aucun paiement de la part de la Société autre que le remboursement de ses dépenses. Au 31 décembre 2016, le montant de ses dépenses facturées était de 86 000 euros hors taxes hors charges.

Suite à l'acquisition du Groupe par Bain Capital en 2013, le Groupe a conclu une convention de services de conseil avec la Compagnie Marco Polo, entité contrôlée par M. Xavier Marie qui en est le propriétaire bénéficiaire. La Compagnie Marco Polo a perçu 0,4 million d'euros au titre de l'exercice clos les 31 décembre 2015. Depuis le 15 septembre 2015, suite à la nomination de M. Gilles Petit en tant que nouveau Directeur général de la Société, le Groupe a conclu une nouvelle convention de services de conseil avec la Compagnie Marco Polo, en vertu de laquelle la Compagnie Marco Polo assume les fonctions de conseiller principal et a perçu à ce titre, 0,2 million d'euros et 0,6 million d'euros au titre des exercices clos le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016.

Ces honoraires sont inscrits dans les dépenses externes.

Des informations complémentaires relatives aux conventions susmentionnées figurent dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes au point 3.4 du présent chapitre.

À la date d'enregistrement du présent document de référence, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autres contrats de services 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 au terme d'un tel contrat.

### 3.2.2 PROGRAMMES D'ATTRIBUTIONS D' ACTIONS AU PROFIT DE SALARIÉS DU GROUPE

Suite à l'introduction en bourse du Groupe, le Conseil d'administration, usant de l'autorisation conférée par l'assemblée générale du 29 avril 2016, procède 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.

Dans ce cadre, les attributions suivantes ont été effectuées :

- une attribution directement liée à la réussite de l'introduction en bourse de la Société et à l'implication particulière de certaines fonctions clés de l'entreprise à la réussite de ce projet. Elle n'a pas vocation à être renouvelée. Ainsi, lors de sa séance du 25 octobre 2016, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil a attribué à 4 bénéficiaires un nombre total de 14 411 actions gratuites. Ces attributions gratuites d'actions ont été effectuées sous 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.
- une attribution dans le cadre de la politique d'intéressement à moyen / long terme du Groupe, définie par le Conseil d'administration 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'introduction en bourse,
  - être en ligne avec le marché des Groupes cotés avec un plan annuel d'Incentive à Long Terme ambitieux, complément essentiel de la politique de rémunération du groupe.

C'est un plan dont la régularité des attributions à venir permettra d'éviter tout opportunisme. Attribué en Décembre pour les bénéficiaires en France il devra, dès l'exercice prochain, concerner aussi l'international.

Dans ce cadre, le 16 décembre 2016, le Conseil a 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 au niveau 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* (EPS) 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 le niveau attendu de la cible (en ligne avec le plan ambitieux 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 performance, seul 50% des actions qui portent cette condition est acquis. Entre le seuil et la cible le nombre d'actions acquises est déterminé de manière linéaire.

### 3.2.3 OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ EN 2016

Les informations relatives aux opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux de la Société figurent à la Section 6.4.5 « Opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants et personnes assimilées » du présent Document de référence.

## 3.3 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Maisons du Monde S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;

- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Les commissaires aux comptes

Nantes, le 24 mars 2017

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.  
Vincent Broyé  
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 24 mars 2017

Deloitte & Associés  
Jean Paul Séguret  
Associé

## 3.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Aux 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 R225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

#### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration (sous sa forme ancienne de conseil de surveillance).

#### Contrat de garantie entre la Société, Bain Capital Private Equity, Compagnie Marco Polo et les Etablissements bancaires chargés du placement dans le cadre de l'introduction en bourse

- Autorisation : Conseil de surveillance du 26 mai 2016.
- Personnes concernées :
  - 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,
  - Xavier Marie, Président de Compagnie Marco Polo et membre du conseil de surveillance de Maisons du Monde ;
- Nature et objet : Contrat de garantie au terme duquel, dans le cadre de l'introduction en bourse, les établissements garants s'engagent à faire acheter par des investisseurs, ou à défaut

par eux-mêmes, le nombre d'actions objet de leur engagement.

- Motifs justifiant de son intérêt pour la société : ce contrat permet la réalisation du projet d'introduction en bourse.

#### Convention du 31 mai 2016 rédigée en langue anglaise « Termination Agreements in Relation to the Consulting Services Agreement » entre la Société et Bain Capital Private Equity LP

Et

#### Convention du 31 mai 2016 rédigée en langue anglaise « Termination Agreement in Relation to the Consulting Services Agreement and the Advisory Services Agreement » entre la Société et Bain Capital Private Equity LP

- 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 : Conventions de résiliation ayant pour objet la résiliation des conventions de prestations de services conclues entre les 2 sociétés en mai 2013.

- Modalités :
  - les conventions de prestations de conseil et dépenses afférentes (avant résiliation) ont donné lieu à la facturation de 789 000 euros pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 mai 2016,
  - Les indemnités de rupture se sont élevées à 3 millions d'euros, au titre de la convention « Termination Agreements in Relation to the Consulting Services Agreement ».
- Motifs justifiant de son intérêt pour la société : la résiliation de ces conventions doit permettre leur renégociation en partie en faveur de la société.

### 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, soit 86 000 euros HT de frais facturés pour la période du 1<sup>er</sup> juin 2016 au 31 décembre 2016.
- 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.

### Convention de prestation de services entre la Société et Compagnie Marco Polo

- Autorisation : 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 : Convention de prestation de services ayant pour objet des conseils stratégiques dans les domaines de l'équipement, de l'ameublement et de la décoration de la maison.

- Modalités : Facturation d'un montant de 347.000 euros HT au titre des prestations et dépenses afférentes pour la période du 1<sup>er</sup> juin 2016 au 31 décembre 2016.
- 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.

### 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 (i) 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 M. 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 (ii) 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 M. 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.

## 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 R225-30 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 Compagnie Marco Polo

- Autorisation : Conseil de surveillance du 7 septembre 2015.
- Personne concernée : Xavier Marie, Président de Compagnie Marco Polo et membre du conseil de surveillance de la société.
- Nature et objet : Convention de prestation de services ayant pour objet des conseils stratégiques 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 239 000 euros HT pour la période pour la période du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2016.
- 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 commissaires aux comptes

Nantes, le 24 mars 2017

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.  
Vincent Broyé

Neuilly-sur-Seine, le 24 mars 2017

Deloitte & Associés  
Jean Paul Séguret



# Commentaires sur l'exercice 2016

# 4

<b>4.1 Faits marquants</b>	<b>140</b>	<b>4.3 Trésorerie et capitaux du Groupe</b>	<b>146</b>
4.1.1 Introduction en bourse	140	4.3.1 Analyse des flux de trésorerie	146
4.1.2 Refinancement de la dette du Groupe	140	4.3.2 Ressources financières	147
4.1.3 Réorganisation du groupe	140	<b>4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice</b>	<b>148</b>
<b>4.2 Résultats des activités du Groupe</b>	<b>141</b>	<b>4.5 Perspectives</b>	<b>148</b>
4.2.1 Indicateurs clés	141		
4.2.2 Analyse des ventes	141		
4.2.3 Analyse de l'EBITDA	142		
4.2.4 Analyse du compte de résultat	143		
4.2.5 Indicateurs financiers non-IFRS	145		



## 4.1 Faits marquants

### 4.1.1 INTRODUCTION EN BOURSE

Maisons du Monde s'est introduit avec succès le 27 mai 2016 sur le compartiment B du marché réglementé d'Euronext Paris (code ISIN : FR0013153541). L'introduction en bourse de la Société a été réalisée au travers d'une offre à prix ouvert et d'un placement global au prix de 17,00 euros par action. Le nombre d'actions offertes s'est élevé à 19 411 764 actions, représentant une taille totale de l'offre d'environ 330 millions d'euros (avant exercice de l'option de surallocation). Maisons du Monde a levé environ 160 millions d'euros par le biais de l'émission de 9 411 764 actions nouvelles, permettant ainsi à la Société de réduire son endettement et d'accroître sa flexibilité financière pour assurer son développement et soutenir sa stratégie de croissance.

La cession par les actionnaires cédants d'une partie de leurs actions s'est élevée à 170 millions d'euros, représentant 10 000 000 actions existantes.

Le 9 juin 2016, Maisons du Monde a annoncé l'exercice de l'option de surallocation en intégralité pour environ 49,5 millions d'euros, soit 2 911 764 actions existantes cédées par les actionnaires cédants au prix de l'offre de 17,00 euros par action. En conséquence, le nombre total d'actions Maisons du Monde offertes dans le cadre de son introduction en bourse a atteint 22 323 528 actions, soit 49,3 % du capital social de la Société, portant ainsi la taille de l'offre à environ 379,5 millions d'euros.

### 4.1.2 REFINANCEMENT DE LA DETTE DU GROUPE

Dans le cadre de son introduction en bourse, le Groupe a décidé de refinancer et de rembourser certaines de ses dettes existantes, lui permettant ainsi d'améliorer son ratio de levier d'endettement et de réduire ses frais financiers.

Les principales opérations de refinancement opérées par la Société ont été les suivantes :

- le Groupe a remboursé l'intégralité de l'emprunt obligataire *High Yield* de 325 millions d'euros, ce qui a entraîné le paiement par la Société d'une prime de 19,7 millions d'euros aux détenteurs d'obligations pour cause de remboursement anticipé ;
- des frais d'émission résiduels liés à l'ancienne structure de financement (comprenant l'emprunt obligataire *High Yield* et une facilité de crédit renouvelable) ont été comptabilisés dans le résultat financier de la période pour un montant de 16,7 millions d'euros sans effet sur la trésorerie ;

- le Groupe a obtenu de nouveaux financements auprès d'un syndicat de banques internationales, comprenant une ligne de crédit à long terme de 250 millions d'euros et une facilité de crédit renouvelable de 75 millions d'euros pour des frais d'émission s'élevant à 4,5 millions d'euros.

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.

### 4.1.3 RÉORGANISATION DU GROUPE

Dans le cadre de l'admission à la cote et à la négociation des actions Maisons du Monde S.A. sur Euronext Paris, les actionnaires du Groupe Maisons du Monde ont décidé de procéder à une réorganisation du groupe de sociétés auquel appartient le Groupe Maisons du Monde. Cette réorganisation s'est articulée autour de trois axes :

- rationaliser la structure de holding du Groupe ;

- simplifier l'actionnariat à la date du règlement-livraison ;
- et ce faisant, faciliter l'introduction en bourse.

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 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre		
	2015	2016	% Variation
<b>Ventes</b>	<b>699,4</b>	<b>881,8</b>	<b>+ 26,1 %</b>
<i>% Variation à périmètre comparable</i>	+ 8,7 %	+ 14,7 %	<i>n/a</i>
<b>Marge Brute</b>	<b>474,1</b>	<b>591,7</b>	<b>+ 24,8 %</b>
<i>En % des ventes</i>	67,8 %	67,1 %	<i>(70) pbs</i>
<b>EBITDA</b>	<b>94,5</b>	<b>122,8</b>	<b>+ 30,0 %</b>
<i>En % des ventes</i>	13,5 %	13,9 %	+ 40 pbs
<b>EBIT</b>	<b>69,1</b>	<b>93,2</b>	<b>+ 34,8 %</b>
<i>En % des ventes</i>	9,9 %	10,6 %	+ 70 pbs
Résultat net	(13,9)	(12,0)	+ 14,0 %
<b>RÉSULTAT NET RETRAITÉ</b>	<b>n/d</b>	<b>39,9</b>	<b>-</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>246,8</b>	<b>225,7</b>	<b>- 8,5 %</b>
Ratio de levier financier (x)	2,6 x	1,8 x	(0,8)

### 4.2.2 ANALYSE DES VENTES

#### RÉSUMÉ DES VENTES DE L'ANNÉE 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre		
	2015	2016	% Variation
<b>Ventes par zone géographique</b>			
France	460,2	563,7	+ 22,5 %
International	239,2	318,1	+ 33,0 %
<b>TOTAL VENTES</b>	<b>699,4</b>	<b>881,8</b>	<b>+ 26,1 %</b>
France (%)	65,8 %	63,9 %	-
International (%)	34,2 %	36,1 %	-
<b>TOTAL VENTES (%)</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>-</b>
<b>Ventes par catégorie de produits</b>			
Décoration	394,5	499,8	+ 26,7 %
Meubles	304,9	382,1	+ 25,3 %
<b>TOTAL VENTES</b>	<b>699,4</b>	<b>881,8</b>	<b>+ 26,1 %</b>
Décoration (%)	56,4 %	56,7 %	-
Meubles (%)	43,6 %	43,3 %	-
<b>TOTAL VENTES (%)</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>-</b>
<b>Ventes par canal de distribution</b>			
Réseau de magasins	578,8	712,7	+ 23,1 %
Ventes en ligne	120,6	169,1	+ 40,2 %
<b>TOTAL VENTES</b>	<b>699,4</b>	<b>881,8</b>	<b>+ 26,1 %</b>
Réseau de magasins (%)	82,8 %	80,8 %	-
Ventes en ligne (%)	17,2 %	19,2 %	-
<b>TOTAL VENTES (%)</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>-</b>

En 2016, les ventes du Groupe ont atteint 881,8 millions d'euros, en hausse de 26,1 % par rapport à 2015. Cette forte progression des ventes a reflété une croissance bien équilibrée, tant en termes de catégories de produits, de canaux de distribution que de zones géographiques.

Grâce à son modèle unique, Maisons du Monde a confirmé en 2016 sa capacité à gagner des parts de marché, enregistrant une hausse de 14,7 % de ses ventes à périmètre comparable, significativement supérieure à l'indice de référence du marché (IPEA). Le Groupe a également poursuivi le développement de son réseau de magasins, avec 26 ouvertures nettes sur la période, d'une surface de vente moyenne d'environ 1 300 mètres carrés. Au 31 décembre 2016, Maisons du Monde exploitait 288 magasins, dont 203 en France et 85 à l'international.

Le succès des collections d'objets de décoration et de meubles du Groupe s'est par ailleurs confirmé sur l'ensemble de l'année, tout comme celui de la stratégie omnicanale, avec notamment le déploiement de la livraison gratuite en magasin et du programme de digitalisation des points de vente.

### A. Évolution des ventes par zone géographique

En 2016, les ventes du Groupe en France ont atteint 563,7 millions d'euros, soit 63,9 % des ventes totales, en hausse de 22,5 % par rapport à 2015, en raison de la croissance soutenue des ventes à périmètre comparable, de l'ouverture de 10 nouveaux magasins sur la période, ainsi que de l'effet année pleine des ouvertures de magasins réalisées en 2015. Les ventes du Groupe à l'International ont atteint 318,1 millions d'euros en 2016, soit 36,1 % des ventes

totales, en hausse de 33 % comparé à 2015, en raison notamment de la poursuite de la forte croissance des ventes en ligne du Groupe, en particulier au Royaume-Uni et en Allemagne, ainsi que de l'ouverture de 16 nouveaux magasins sur la période.

### B. Évolution des ventes par catégorie de produit

En 2016, les ventes d'objets de décoration ont atteint 499,8 millions d'euros, soit 56,7 % des ventes totales, en hausse de 26,7 % par rapport à 2015, tandis que les ventes de meubles ont totalisé 382,1 millions d'euros, soit 43,3 % des ventes totales, en progression de 25,3 % comparé à 2015. Cette performance a reflété le succès des collections d'objets de décoration et de meubles du Groupe, ainsi que le bénéfice du déploiement de la livraison gratuite en magasin, notamment en France, durant l'année.

### C. Évolution des ventes par canal de distribution

En 2016, les ventes réalisées en magasins ont atteint 712,7 millions d'euros, soit 80,8 % des ventes totales, en hausse de 23,1 % comparé à 2015, en raison d'une solide croissance des ventes à périmètre comparable et de l'ouverture de 26 nouveaux magasins sur la période. Les ventes en ligne ont totalisé 169,1 millions d'euros en 2016, en augmentation de plus de 40 % par rapport à 2015. La contribution des ventes en ligne aux ventes totales a ainsi continué de progresser sur la période, à 19,2 % en 2016, contre 17,2 % en 2015, 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		
	2015	2016	% Variation
France	100,0	122,8	+ 22,8 %
International	42,6	53,7	+ 25,8 %
Segment Siège *	(48,1)	(53,6)	+ 11,3 %
<b>EBITDA</b>	<b>94,5</b>	<b>122,8</b>	<b>+ 30,0 %</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 2016, l'EBITDA a atteint 122,8 millions d'euros, en hausse de 30,0 % par rapport à 2015, porté par la forte croissance des ventes sur la période. L'amélioration induite du levier opérationnel a contribué à une hausse de 40 points de base de la marge d'EBITDA à 13,9 % en 2016 contre 13,5 % en 2015. Cette performance intègre les initiatives et les projets nécessaires pour soutenir la croissance future du modèle omnicanal du Groupe.

### A. Évolution de l'EBITDA en France

En France, l'EBITDA a atteint 122,8 millions d'euros en 2016, en hausse de 22,8 % par rapport à 2015, reflétant la forte croissance des ventes à périmètre comparable et l'effet de périmètre lié aux ouvertures de nouveaux magasins sur la période. En pourcentage

des ventes en France, la marge d'EBITDA (hors segment Siège) a atteint 21,8 % en 2016, contre 21,7 %, en 2015.

### B. Évolution de l'EBITDA à l'International

À l'international, l'EBITDA a atteint 53,7 millions d'euros en 2016, en hausse de 25,8 % par rapport à 2015, reflétant principalement la croissance soutenue des ventes à périmètre comparable sur la période ainsi que l'effet de périmètre lié aux ouvertures de nouveaux magasins sur la période. En pourcentage des ventes à l'international, la marge d'EBITDA (hors segment Siège) est passée de 17,8 % en 2015 à 16,9 % en 2016, reflétant la période de montée en puissance des magasins ouverts dans les derniers pays où le Groupe s'est implanté (à savoir l'Allemagne et la Suisse).

## 4.2.4 ANALYSE DU COMPTE DE RÉSULTAT

### COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2015	2016
<b>Ventes</b>	<b>699,4</b>	<b>881,8</b>
Ventes aux franchisés et ventes promotionnelles	2,0	3,3
Autres produits de l'activité	22,0	24,6
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>723,4</b>	<b>909,7</b>
Coût des ventes	(225,3)	(290,1)
Charges de personnel	(148,5)	(174,2)
Charges externes	(256,3)	(319,0)
Dotations aux amortissements et provisions, et dépréciations	(25,4)	(29,7)
Juste valeur des instruments financiers dérivés	2,7	(20,6)
Autres produits et charges d'exploitation	(5,2)	(7,6)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>65,5</b>	<b>68,5</b>
Autres produits et charges opérationnels	(0,6)	(22,5)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>64,8</b>	<b>46,0</b>
Résultat financier	(70,7)	(71,8)
Quote-part du résultat des sociétés mise en équivalence	0,1	0,9
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>(5,8)</b>	<b>(24,8)</b>
Impôts sur le résultat	(8,2)	12,8
<b>Résultat net</b>	<b>(13,9)</b>	<b>(12,0)</b>
<b>Résultat net retraité</b>	<b>n/d</b>	<b>39,9</b>

#### A. Chiffre d'affaires

En 2016, les ventes du Groupe ont atteint 881,8 millions d'euros, en hausse de 26,1 % par rapport à 2015, reflétant une forte croissance de 14,7 % des ventes à périmètre comparable et un effet périmètre lié, d'une part, à l'ouverture de 26 nouveaux magasins sur la période et, d'autre part, à l'effet année pleine des ouvertures 2015. La contribution des autres produits a atteint 27,9 millions d'euros en 2016, contre 24,0 millions d'euros en 2015, du fait principalement 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 909,7 millions d'euros en 2016, en hausse de 186,3 millions d'euros, soit 25,8 %, par rapport à 2015.

#### B. Marge brute

Le **coût des ventes** a augmenté de 64,8 millions d'euros, soit 28,8 %, à 290,1 millions d'euros en 2016, contre 225,3 millions d'euros en 2015. En pourcentage des ventes, le coût des ventes a atteint 32,9 % en 2016 contre 32,2 % en 2015, 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 2016, le Groupe a ainsi enregistré une **marge brute** de 591,7 millions d'euros, soit 67,1 % des ventes, contre 474,1 millions d'euros, soit 67,8 % des ventes, en 2015.

#### C. Résultat opérationnel courant

Les **charges de personnel** ont augmenté de 25,7 millions d'euros, soit 17,3 %, à 174,2 millions d'euros en 2016, contre 148,5 millions d'euros en 2015, l'effectif moyen (hors Mekong Furniture) en équivalent temps plein (ETP) étant passé de 4 134 à 4 704 sur la période. Cette hausse a principalement reflété l'ouverture de nouveaux magasins et l'impact sur l'année pleine des ressources supplémentaires dédiées aux fonctions centrales recrutées en 2015.

En pourcentage des ventes, les frais de personnel ont atteint 19,8 % en 2016 contre 22,2 % en 2015, 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 magasin sur la période), en partie compensée par (iii) une hausse de 2,6 millions d'euros de la participation des salariés (charges sociales incluses).

Les **charges externes** ont augmenté de 62,7 millions d'euros, soit 24,5 %, à 319,0 millions d'euros en 2016, contre 256,3 millions d'euros en 2015, en raison principalement de : (i) l'augmentation de 33,5 % des coûts de transport résultant de la hausse des ventes, (ii) l'augmentation de la surface de vente liée aux ouvertures nettes de magasins, celle-ci étant passée d'environ 286 000 mètres carrés au 31 décembre 2015 à environ 327 000 mètres carrés au 31 décembre 2016, 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 marketing, du fait d'opérations ciblées sur les ouvertures de magasins et de l'augmentation de l'activité e-commerce.

En pourcentage des ventes, les charges externes ont atteint 36,2 % en 2016, contre 36,6 % en 2015, en raison de l'effet de levier lié aux coûts fixes et à la hausse de la part des ventes en ligne (comportant des charges externes moins élevées) dans les ventes, en partie compensée par un recours accru aux employés temporaires.

Les **dotations aux amortissements et provisions, et dépréciations** ont augmenté de 4,3 millions d'euros, soit 16,7 %, à 29,7 millions d'euros en 2016, contre 25,4 millions d'euros en 2015, en raison principalement des dotations aux amortissements des immobilisations liées aux ouvertures de nouveaux magasins.

En pourcentage des ventes, les dotations aux amortissements et provisions, et dépréciations ont atteint 3,4 % en 2016, contre 3,6 %, en 2015, les ventes, portées 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 20,6 millions d'euros en 2016, contre un gain de 2,7 millions d'euros en 2015. Depuis le 1<sup>er</sup> 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 en 2016 provient principalement de la consommation des instruments financiers dérivés détenus par le Groupe au 31 décembre 2015. La valeur résiduelle au 31 décembre 2016 des instruments financiers dérivés existants au 31 décembre 2015 avant la mise en place de la comptabilité de couverture est estimée à 1,9 million d'euros et aura un impact négatif d'autant sur le compte de résultat 2017.

Les **autres produits et charges d'exploitation** ont représenté une charge nette de 7,6 millions d'euros en 2016, contre une charge nette de 5,2 millions d'euros en 2015. Cette augmentation est due notamment à l'évolution des impayés, reflétant, d'une part, des pertes liées à des paiements par cartes de crédit non autorisées après la mise en place d'une nouvelle plateforme de paiement en ligne, ayant permis de fortement augmenter les taux de conversion, et, d'autre part, des pertes liées à des créances déjà dépréciées en 2015. Par ailleurs, cette évolution a également reflété une perte sur avances fournisseurs.

En 2016, le Groupe a ainsi enregistré un **résultat opérationnel courant** de 68,5 millions d'euros, contre 65,5 millions d'euros en 2015. Si l'on exclut l'effet de la variation de juste valeur des instruments financiers dérivés, le résultat opérationnel courant a affiché une hausse de 26,4 millions d'euros, à 89,1 millions d'euros en 2016, contre 62,7 millions d'euros en 2015.

## D. Résultat opérationnel

Les **autres produits et charges opérationnels** ont représenté une charge nette de 22,5 millions d'euros en 2016, contre une charge nette de 0,6 million d'euros en 2015, relative principalement aux frais liés à l'introduction en bourse de 11,3 millions d'euros, ainsi qu'aux variations de provisions pour litiges commerciaux de 11,7 millions d'euros.

En 2016, le Groupe a ainsi enregistré un **résultat opérationnel** de 46,0 millions d'euros, contre 64,8 millions d'euros en 2015.

## E. Résultat financier

La **charge financière nette** a augmenté de 1,1 million d'euros en 2016, à 71,8 millions d'euros, contre 70,7 millions d'euros en 2015. Cette variation a été principalement liée aux frais relatifs à l'introduction en bourse engagés sur 2016, en particulier : (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 du RCF, pour un montant de 16,7 millions d'euros, sans impact sur la trésorerie, partiellement compensés par la baisse du coût de la dette suite au refinancement intervenu à fin mai 2016, qui a atteint 34,7 millions d'euros en 2016, contre 69,7 millions d'euros en 2015.

## F. Impôt sur le résultat

L'**impôt sur le résultat** a représenté un produit de 12,8 millions d'euros en 2016, contre une charge de 8,2 millions d'euros en 2015.

En 2016, l'impôt sur le résultat a inclus les éléments suivants : (i) un impôt exigible de 7,3 millions d'euros (contre 6,9 millions d'euros en 2015), y compris, la CVAE et l'IRAP (taxe régionale sur la production en Italie) de 5,3 millions d'euros (contre 4,3 millions d'euros en 2015), et (ii) un produit d'impôt différé de 20,1 millions d'euros (contre une charge de 1,2 million d'euros en 2015). La variation des impôts différés a principalement résulté des pertes fiscales reportables, liées notamment aux frais relatifs à l'introduction en bourse, à la variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés, ainsi qu'à l'effet de la prise en compte du changement de taux d'impôt en France à compter de 2020, passant de 34,43 % à 28,9 %, notamment sur la marque (soit un produit de 11,4 millions d'euros).

## G. Résultat net

En 2016, le Groupe a enregistré une perte de 12,0 millions d'euros, contre une perte de 13,9 millions d'euros en 2015.

Le **résultat net retraité** de la période s'est élevé à 39,9 millions d'euros en 2016, incluant : (i) le retraitement des frais exceptionnels non récurrents liés à l'introduction en bourse et aux opérations de refinancement du Groupe pour un total de 47,7 millions d'euros, (ii) le retraitement du coût sur la période de janvier à mai 2016 de l'endettement net relatif à l'ancienne structure de financement du Groupe pour un total de 29,9 millions d'euros, (iii) l'intégration de la charge financière pro forma 12 mois de la nouvelle structure de financement et (iv) l'application d'un taux d'imposition normatif de 36 %.

## 4.2.5 INDICATEURS FINANCIERS NON-IFRS

### RÉCONCILIATION DE L'EBITDA

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2015	2016
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>65,5</b>	<b>68,5</b>
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	25,4	29,7
Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	(2,7)	20,6
Frais de gestion	2,9	0,8
<b>EBITDA avant frais de pré-ouverture</b>	<b>91,1</b>	<b>119,6</b>
Frais de pré-ouverture	3,4	3,2
<b>EBITDA</b>	<b>94,5</b>	<b>122,8</b>

### RÉCONCILIATION DE L'EBIT

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2015	2016
<b>EBITDA</b>	<b>94,5</b>	<b>122,8</b>
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	(25,4)	(29,7)
<b>EBIT</b>	<b>69,1</b>	<b>93,2</b>

### RÉCONCILIATION DU RÉSULTAT NET RETRAITÉ

(en millions d'euros)		Exercice clos le 31 décembre 2016
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>(12,0)</b>
<b>Frais liés à l'introduction en bourse et aux opérations de refinancement</b>		<b>47,7</b>
	<i>Intérêts sur l'emprunt obligataire High Yield</i>	<b>13,3</b>
<b>Coût de l'endettement net (ancienne structure de financement) de janvier à mai 2016</b>	<i>Intérêts sur les emprunts, y compris la facilité de crédit renouvelable</i>	0,8
	<i>Intérêts sur les PECs</i>	15,8
	<b>TOTAL</b>	<b>29,9</b>
<b>Coût de l'endettement net (nouvelle structure de financement) de janvier à mai 2016</b>	<i>Intérêts sur la ligne de crédit à long terme</i>	<b>(2,6)</b>
	<i>Intérêts sur les emprunts, y compris la facilité de crédit renouvelable</i>	(0,4)
	<b>TOTAL</b>	<b>(3,0)</b>
<b>Autres</b>		<b>(0,3)</b>
Résultat retraité avant impôts		62,3
Impôts sur le résultat (taux d'imposition normatif : 36 %)		(22,4)
<b>RÉSULTAT NET RETRAITÉ</b>		<b>39,9</b>
<b>Dividende</b>	<i>Taux de distribution (%)</i>	<b>35,0 %</b>
Montant distribué		14,0
<b>DIVIDENDE PAR ACTION (€)</b>		<b>0,31</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 2015 et 2016.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2015	2016
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	112,0	58,0
Flux net de trésorerie liés aux activités d'investissement	(43,4)	(66,1)
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement	(31,6)	(7,1)
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>37,1</b>	<b>(15,2)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	37,7	74,8
Variation nette de la trésorerie	37,1	(15,2)
Gains/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	0,0	0,1
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>74,8</b>	<b>59,7</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 2015 et 2016.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2015	2016
<b>EBITDA</b>	<b>94,5</b>	<b>122,8</b>
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	30,3	(41,5)
Impôt sur le résultat payé	(4,1)	(7,5)
Frais de gestion	(2,9)	(0,8)
Frais de pré-ouverture	(3,4)	(3,2)
Frais liés à l'introduction en bourse	-	(11,3)
Variation des autres éléments liés aux activités opérationnelles	(2,4)	(0,4)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>112,0</b>	<b>58,0</b>
Dépenses d'investissement	(43,9)	(72,8)
<i>Dont rachat des actions Luxco 2 et des CPEC</i>	-	(20,6)
Variation des dettes sur immobilisations	0,5	3,5
Produits des cessions d'actifs non courants	0,0	3,2
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(43,4)</b>	<b>(66,1)</b>
<b>Flux de trésorerie avant activités de financement</b>	<b>68,7</b>	<b>(8,0)</b>

Les **activités opérationnelles du Groupe** ont généré une variation nette de trésorerie positive de 58,0 millions d'euros en 2016 (contre une variation nette positive de 112,0 millions d'euros en 2015), reflétant principalement : (i) un gain de 107,1 millions d'euros du résultat avant impôt de la période après retraitement du coût de l'endettement net pour 34,7 millions d'euros et d'une charge de 97,2 millions d'euros sans incidence sur la trésorerie (liée principalement aux frais de remboursement anticipé de l'emprunt obligataire *High Yield* pour 19,7 millions d'euros, aux

frais d'émission résiduels de l'ancien emprunt obligataire *High Yield* et du RCF pour 16,7 millions d'euros, aux dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations à hauteur de 42,9 millions d'euros et à une variation négative de 20,6 millions d'euros de la juste valeur des instruments dérivés de couverture), (ii) une variation défavorable de 41,5 millions d'euros du besoin en fonds de roulement opérationnel, et (iii) un décaissement de 7,5 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 négatif sur la trésorerie de 41,5 millions d'euros en 2016 (contre un impact positif de 30,3 millions d'euros en 2015), lié à l'augmentation de 67,8 millions d'euros des stocks et de 3,9 millions d'euros des créances clients et autres créances, en partie compensée par une hausse de 31,1 millions d'euros des dettes fournisseurs et autres dettes. Au 31 décembre 2015, les stocks étaient à un niveau bas, ce qui s'est traduit par une reconstitution d'un niveau normatif début 2016, alors qu'au 31 décembre 2016, les stocks étaient à un niveau élevé, afin d'anticiper la réception des nouveautés de la collection 2017 et de permettre son implantation dans les magasins dès le début 2017.

Les **opérations d'investissement du Groupe** ont généré une variation nette de trésorerie négative de 66,1 millions d'euros en 2016 (contre une variation nette négative de 43,4 millions d'euros en 2015), liée principalement à des dépenses d'investissement de 72,8 millions d'euros, dont 20,6 millions d'euros étaient attribuables au rachat par le Groupe de certaines actions Luxco 2 et des CPEC de Luxco 2 dans le cadre de la transition des équipes dirigeantes convenue entre M. Xavier Marie et Bain Capital au cours de l'été 2015. Si l'on exclut ce rachat d'actions et des

CPEC, les investissements du Groupe ont atteint 52,2 millions d'euros en 2016, dont environ 63 % étaient liés aux investissements de développement engagés pour l'ouverture de 36 nouveaux magasins (données brutes).

Les **opérations de financement du Groupe** ont généré une variation nette de trésorerie négative de 7,1 millions d'euros en 2016 (contre une variation nette négative de 31,6 millions d'euros en 2015), incluant principalement : (i) les produits de l'augmentation de capital qui ont généré une trésorerie nette de 150,4 millions d'euros, (ii) les produits de l'émission d'un emprunt à long terme de 250 millions d'euros et le tirage de 35 millions d'euros sur la nouvelle facilité de crédit renouvelable, (iii) le remboursement de 325 millions d'euros de l'ancien emprunt obligataire *High Yield* et l'annulation de l'ancienne facilité de crédit renouvelable, (iv) le paiement d'intérêts pour 28,9 millions d'euros (composés principalement de l'ancien emprunt obligataire *High Yield*), (v) le remboursement d'un crédit-vendeur d'une valeur de 62,8 millions d'euros résultat de l'acquisition du Groupe par Bain Capital en 2013, et (vi) les frais de remboursement de l'emprunt obligataire *High Yield*, qui se sont élevés à 19,7 millions d'euros.

## 4.3.2 RESSOURCES FINANCIÈRES

Dans le cadre de son introduction en bourse, le Groupe a décidé de refinancer et de rembourser certaines de ses dettes existantes. Ce refinancement visait à améliorer le ratio de levier d'endettement du Groupe et à réduire ses frais financiers.

L'évolution de l'endettement net entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Effet sur la trésorerie			Sans effet sur la trésorerie				31 décembre 2016
	31 décembre 2015	Augmentation	Diminution	Frais d'émission	Intérêts	Effet des variations de change	Autres	
PEC	395 839	-	-	-	15 800	-	(411 639)	-
Emprunt obligataire <i>High Yield</i>	321 683	-	(349 294)	15 423	12 188	-	-	-
Facilité de crédit renouvelable	(2 461)	-	(655)	2 591	525	-	-	-
<b>« Ancien » financement</b>	<b>715 061</b>	<b>-</b>	<b>(349 949)</b>	<b>18 014</b>	<b>28 513</b>	<b>-</b>	<b>(411 639)</b>	<b>-</b>
Ligne de crédit à long terme	-	246 553	(2 938)	379	3 344	-	-	247 338
Facilité de crédit renouvelable	-	33 966	(1 208)	121	1 295	-	-	34 174
<b>« Nouveau » financement</b>	<b>-</b>	<b>280 519</b>	<b>(4 146)</b>	<b>501</b>	<b>4 639</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>281 512</b>
Location-financement	1 995	-	(1 343)	-	-	-	2 779	3 431
Crédit-vendeur	-	-	(62 798)	-	-	-	62 798	-
Dépôts	390	-	(7)	-	-	-	-	383
Découverts bancaires	1 625	-	(983)	-	-	-	-	642
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(76 398)	-	16 081	-	-	-	-	(60 317)
<b>ENDETTEMENT NET TOTAL</b>	<b>642 673</b>	<b>280 519</b>	<b>(403 145)</b>	<b>18 514</b>	<b>33 152</b>	<b>-</b>	<b>(346 062)</b>	<b>225 651</b>

## 4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Le 1<sup>er</sup> mars 2017, Maisons du Monde a signé une nouvelle facilité de crédit renouvelable pour un montant de 75 millions d'euros à des conditions identiques à celles négociées lors des opérations de refinancement de mai 2016. Le Groupe renforce ainsi sa flexibilité financière pour être en mesure de répondre aux opportunités d'accélération du développement de son réseau de magasins.

Le Groupe n'a pas identifié d'autres événements significatifs intervenus après la date de clôture et devant être mentionnés dans le présent Document de référence.

## 4.5 Perspectives

Maisons du Monde compte s'appuyer sur ses fondamentaux pour poursuivre sa dynamique de croissance rentable :

- une gamme unique d'articles de décoration et d'ameublement conçue par Maisons du Monde, à des prix abordables, et qui se déclinent selon des styles et des thèmes issus des dernières tendances ;
- un modèle économique très différencié, qui associe un processus *design-to-cost* à un merchandising centralisé et efficace, assurant un niveau de marge brute élevé ;
- une approche fondamentalement omnicanale, s'appuyant sur la complémentarité d'un réseau international de magasins, des ventes en lignes et des catalogues.

En 2017, le Groupe entend notamment renforcer ses actions autour de la gestion de la relation client et des réseaux sociaux (*Data* et *CRM*), tout en maintenant son exigence opérationnelle pour l'amélioration permanente de l'expérience client.

Maisons du Monde confirme ses objectifs de croissance 2017-2020 :

- croissance annuelle des ventes de 12 à 14 % ;
- croissance à périmètre comparable supérieure au marché ;
- 25 à 30 ouvertures nettes de magasins par an ;
- marge d'EBITDA supérieure à 13,0 % 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>152</b>	<b>5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>207</b>
5.1.1 Compte de résultat consolidé	152	<b>5.3 Comptes sociaux</b>	<b>209</b>
5.1.2 État du résultat global consolidé	153	5.3.1 Compte de résultat	209
5.1.3 État de la situation financière consolidée	154	5.3.2 Bilan	210
5.1.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé	156	5.3.3 Notes aux comptes sociaux	212
5.1.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	158	<b>5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>228</b>
5.1.6 Notes aux comptes consolidés	160		

## 5.1 États financiers consolidés

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

### 5.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015 *
Ventes de marchandises	5	885 084	701 401
Autres produits des activités ordinaires	5	24 623	22 015
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>909 707</b>	<b>723 416</b>
Coût des ventes		(290 087)	(225 292)
Charges de personnel	7	(174 212)	(148 547)
Charges externes	8	(319 012)	(256 269)
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		(29 671)	(25 418)
Juste valeur des instruments financiers dérivés	24	(20 592)	2 743
Autres produits d'exploitation	9	3 977	1 029
Autres charges d'exploitation	9	(11 574)	(6 193)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>68 537</b>	<b>65 469</b>
Autres produits et charges opérationnels	10	(22 505)	(619)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>46 032</b>	<b>64 850</b>
Coût de l'endettement financier net	11	(34 709)	(69 659)
Produits financiers	11	1 598	571
Charges financières	11	(38 646)	(1 597)
<b>Résultat financier</b>		<b>(71 757)</b>	<b>(70 686)</b>
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	17	914	80
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>(24 812)</b>	<b>(5 756)</b>
Impôt sur le résultat	12	12 843	(8 167)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>(11 969)</b>	<b>(13 923)</b>
Attribuable aux :			
• actionnaires la société mère		(11 969)	(13 923)
• participations ne donnant pas le contrôle		-	
<b>Résultat net par action part du groupe</b>			
Résultat net par action avant dilution	13	(0,33)	(0,60)
Résultat net dilué par action	13	(0,33)	(0,60)

\* Les états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2015 sont ceux de Magnolia (BC) Midco S.à.r.l. (« Luxco 3 ») – pour plus d'informations, se référer à la note 1.1 de la Section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

## 5.1.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015 *
<b>Résultat de l'ensemble consolidé</b>		<b>(11 969)</b>	<b>(13 923)</b>
<i>Autres éléments du résultat global</i>			
Éléments non recyclables en résultat :			
• Réévaluations des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	28	(708)	121
• Autres		-	-
• Impôt lié à des éléments qui ne seront pas recyclés	12	237	(45)
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>		<b>(471)</b>	<b>76</b>
Éléments recyclables en résultat :			
• Couverture de flux de trésorerie	24	19 137	-
• Écarts de conversion		179	187
• Impôt lié à des éléments qui seront recyclés	19 et 24	(6 589)	-
<b>Éléments recyclables en résultat</b>		<b>12 727</b>	<b>187</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NET D'IMPÔT</b>		<b>12 256</b>	<b>263</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>		<b>287</b>	<b>(13 660)</b>
Attribuable aux :			
• actionnaires de la société mère		287	(13 660)
• participations ne donnant pas le contrôle		-	-

\* Les états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2015 sont ceux de Magnolia (BC) Midco S.à.r.l. (« Luxco 3 ») – pour plus d'informations, se référer à la note 1.1 de la Section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

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 2016	31 décembre 2015 *
Goodwill	14	321 183	321 183
Autres immobilisations incorporelles	15	243 975	242 040
Immobilisations corporelles	16	136 877	116 740
Participations dans les sociétés mises en équivalence	17	1 040	136
Autres actifs financiers non courants	18	18 018	16 499
Impôts différés actifs	19	21 002	15 904
Autres actifs non courants	23	8 332	9 020
<b>Actifs non courants</b>		<b>750 427</b>	<b>721 523</b>
Stocks	20	171 066	102 262
Créances clients et autres créances	21	50 103	45 922
Autres actifs financiers courants	22	419	524
Actifs d'impôt exigible		15 789	9 508
Instruments financiers dérivés	24	22 658	24 114
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	60 317	76 398
<b>Actifs courants</b>		<b>320 352</b>	<b>258 727</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>1 070 779</b>	<b>980 250</b>

\* Les états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2015 sont ceux de Magnolia (BC) Midco S.à.r.l. (« Luxco 3 ») – pour plus d'informations, se référer à la note 1.1 de la Section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

## Passif

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015 *
Capital social	26	146 584	5 545
Primes d'émission	26	134 959	49 905
Réserves consolidées		227 396	(24 159)
Résultat de la période		(11 969)	(13 923)
<b>Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</b>		<b>496 970</b>	<b>17 368</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>496 970</b>	<b>17 368</b>
Emprunts	27	249 588	311 784
Autres dettes financières	27	0	380 490
Impôts différés passifs	19	62 823	74 789
Avantages postérieurs à l'emploi	28	6 079	4 655
Provisions	29	13 989	2 194
Autres passifs non courants	31	10 879	9 752
<b>Passifs non courants</b>		<b>343 358</b>	<b>783 664</b>
Emprunts courants	27	36 380	11 448
Autres dettes financières	27	0	15 349
Dettes fournisseurs et autres dettes	30	192 885	151 812
Provisions	29	475	101
Passifs d'impôt exigible		704	503
Autres passifs courants		6	5
<b>Passifs courants</b>		<b>230 451</b>	<b>179 218</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>573 808</b>	<b>962 882</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>1 070 779</b>	<b>980 250</b>

\* Les états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2015 sont ceux de Magnolia (BC) Midco S.à.r.l. (« Luxco 3 ») – pour plus d'informations, se référer à la note 1.1 de la Section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 5.1.4 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015 *
Résultat de la période avant impôt		(24 812)	(5 756)
Ajustements relatifs aux :			
• Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		42 937	24 249
• Plus ou moins-values de cessions	9 et 10	(1 476)	451
• Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		(914)	(80)
• Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	24	20 592	(2 743)
• Paiements fondés sur des actions	26	103	-
• Autres <sup>(1)</sup>		35 965	-
• Coût de l'endettement financier net	11	34 709	69 659
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité :			
• Augmentation/Diminution des stocks		(68 731)	5 227
• Augmentation/Diminution des créances clients et autres créances		(3 861)	(3 247)
• Augmentation/Diminution des dettes fournisseurs et autres dettes		31 060	28 352
Impôts versés		(7 528)	(4 067)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		<b>58 044</b>	<b>112 045</b>
Acquisitions d'actifs non courants			
• Immobilisations corporelles	16	(45 426)	(35 353)
• Immobilisations incorporelles	15	(5 126)	(5 424)
• Filiales, nettes de la trésorerie acquise		33	(16)
• Autres actifs non courants <sup>(2)</sup>		(22 234)	(3 130)
Variation des dettes sur immobilisations	30	3 524	520
Produits des cessions d'actifs non courants :			
• Immobilisations corporelles		3 162	16
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		<b>(66 067)</b>	<b>(43 387)</b>
Produits de l'augmentation de capital <sup>(3)</sup>	26	150 424	0
Produits de la souscription d'emprunts <sup>(4)</sup>	27	280 519	139
Remboursement d'emprunts <sup>(4)</sup>	27	(326 343)	(1 391)
Acquisitions (nettes) d'actions propres	26	(377)	-
Intérêts payés	27	(28 876)	(30 317)
Crédit-vendeur	27	(62 798)	-
Frais de remboursement anticipé de l'emprunt obligataire High Yield	27	(19 693)	-
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>		<b>(7 144)</b>	<b>(31 569)</b>
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>(15 166)</b>	<b>37 089</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		74 773	37 673
Gains / pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		69	11
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE A LA CLOTURE</b>		<b>59 675</b>	<b>74 773</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>		Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015 *
Trésorerie et équivalents de trésorerie (hors découverts bancaires)	25	60 317	76 398
Découverts bancaires	27	(642)	(1 625)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>59 675</b>	<b>74 773</b>

- (1) 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 résiliation de la Facilité de crédit renouvelable et à la date de remboursement de l'emprunt obligataire High Yield (pour plus d'informations, se référer à la note 1.3 de la Section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence).
- (2) 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) 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) 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 (pour plus d'informations, se référer à la note 27 de la Section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence).
- \* Les états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2015 sont ceux de Magnolia (BC) Midco S.à.r.l. (« Luxco 3 ») – pour plus d'informations, se référer à la note 1.1 de la Section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 5.1.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	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 2015</b>	5 545	49 905	(24 535)	63	30 978	-	30 978
Émission d'actions ordinaires	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes versés	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de la période	-	-	(13 923)	-	(13 923)	-	(13 923)
Autres éléments du résultat global de la période	-	-	76	187	263	-	263
Autres transactions ayant un impact sur les capitaux propres	-	-	48	-	48	-	48
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>5 545</b>	<b>49 905</b>	<b>(38 334)</b>	<b>250</b>	<b>17 368</b>	<b>-</b>	<b>17 368</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>5 545</b>	<b>49 905</b>	<b>(38 334)</b>	<b>250</b>	<b>17 368</b>	<b>-</b>	<b>17 368</b>
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 S.A.</i>	40 550	-	(40 550)	-	-	-	-
<i>MDM S.A. 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
Dividendes versés	-	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions <sup>(3)</sup>	-	-	103	-	103	-	103
Actions propres <sup>(4)</sup>	-	-	(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>-</b>	<b>496 970</b>

(1) Dans le cadre de l'introduction en bourse, la réorganisation suivante (pour plus d'informations, se référer à la note 1.1 de la Section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence) a entraîné une évolution des capitaux propres :

- 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) 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 9,6 millions d'euros (6,2 millions d'euros nets d'impôts différés) – pour plus d'informations, se référer à la note 1.1 de la Section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

(3) Pour plus d'informations, se référer aux notes 2.7 et 26.3 de la Section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

(4) Le nombre d'actions propres au 31 décembre 2016 s'élève à 15 252.

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 omni-canal 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 d'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 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 16 mars 2017 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2017. 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	161	<b>Note 21</b>	Créances commerciales et autres créances	187
<b>Note 2</b>	Principes comptables et règles de consolidation	163	<b>Note 22</b>	Autres actifs financiers courants	187
<b>Note 3</b>	Estimations et jugements critiques	172	<b>Note 23</b>	Autres actifs non courants	188
<b>Note 4</b>	Information sectorielle	173	<b>Note 24</b>	Instruments financiers dérivés	188
<b>Note 5</b>	Chiffre d'affaires	174	<b>Note 25</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	188
<b>Note 6</b>	Marge brute	174	<b>Note 26</b>	Capitaux propres	189
<b>Note 7</b>	Charges de personnel	175	<b>Note 27</b>	Endettement net, emprunts et autres dettes financières	191
<b>Note 8</b>	Charges externes	175	<b>Note 28</b>	Avantages postérieurs à l'emploi	194
<b>Note 9</b>	Autres produits et charges d'exploitation	176	<b>Note 29</b>	Provisions	196
<b>Note 10</b>	Autres produits et charges opérationnels	176	<b>Note 30</b>	Dettes fournisseurs et autres dettes	197
<b>Note 11</b>	Résultat financier	177	<b>Note 31</b>	Autres passifs non courants	197
<b>Note 12</b>	Impôt sur le résultat	178	<b>Note 32</b>	Instruments financiers	197
<b>Note 13</b>	Résultat net par action	179	<b>Note 33</b>	Gestion des risques financiers	199
<b>Note 14</b>	Goodwill	180	<b>Note 34</b>	Engagements hors bilan	202
<b>Note 15</b>	Autres immobilisations incorporelles	182	<b>Note 35</b>	Transactions avec les parties liées	203
<b>Note 16</b>	Immobilisations corporelles	183	<b>Note 36</b>	Honoraires des Commissaires aux comptes	204
<b>Note 17</b>	Sociétés mises en équivalence	184	<b>Note 37</b>	Périmètre de consolidation	205
<b>Note 18</b>	Autres actifs financiers non courants	185	<b>Note 38</b>	Événements postérieurs à la clôture	206
<b>Note 19</b>	Actifs et passifs d'impôts différés	186			
<b>Note 20</b>	Stocks	187			

## Note 1 Événements significatifs

### 1.1 Introduction en bourse

Depuis fin mai 2016, Maisons du Monde S.A. est cotée sur le marché réglementé d'Euronext Paris. La cotation des actions du Groupe vise à lui permettre de réduire son endettement et d'accroître sa flexibilité financière pour assurer son développement et mener sa stratégie de croissance.

Dans le cadre de l'admission à la cote et à la négociation des actions Maisons du Monde S.A. (anciennement Magnolia (BC) SAS) sur Euronext Paris, les actionnaires du Groupe Maisons du Monde ont décidé de procéder à une réorganisation du groupe de sociétés auquel appartient le Groupe Maisons du Monde. Cette réorganisation s'est articulée autour de trois axes :

- rationaliser la structure de holding du Groupe ;
- simplifier l'actionnariat à la date du règlement-livraison ;
- et ce faisant, (iii) faciliter l'introduction en bourse.

Dans ce contexte, les opérations suivantes ont été exécutées successivement dans l'ordre chronologique précisé ci-après, et sont devenues effectives à compter de la date du règlement-livraison :

- les holdings intermédiaires de Magnolia (BC) Midco S.à.r.l. (« Luxco 3 ») ont fusionné avec Magnolia (BC) Holdco 1 Bis S.C.A. (« Luxco 1 Bis »), Luxco 1 Bis devenant ainsi l'entité mère de Luxco 3 ;
- Luxco 1 Bis a fusionné avec Luxco 3, cette dernière restant l'entité mère du Groupe ;
- Magnolia (BC) S.A. (« Luxco 4 ») a fusionné avec 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.

Cette réorganisation a eu les impacts significatifs suivants sur les états financiers :

- annulation des « Preferred Equity Certificates » (PEC) émis par Luxco 3 et souscrits par son ancienne société mère (voir la note 27 de la présente Section) ;
- le crédit-vendeur de 62,8 millions d'euros provenant de l'acquisition du Groupe par Bain Capital en 2013, et transféré au Groupe suite aux fusions décrites ci-dessus, a été remboursé en totalité au cours de la période (voir la note 27 de la présente Section) ;
- augmentation de capital de Maisons du Monde S.A. en contrepartie du transfert de plein droit de tous les actifs et passifs des sociétés absorbées.

### 1.2 Refinancement

Dans le cadre de l'introduction en bourse, le Groupe a décidé de refinancer et rembourser certaines de ses dettes existantes afin d'améliorer son ratio de levier d'endettement et de réduire ses frais financiers (voir la note 27 de la présente Section). Ce refinancement a eu les impacts significatifs suivants sur les états financiers :

- la Société a remboursé l'intégralité de l'emprunt obligataire *High Yield* de 325 millions d'euros émis par Luxco 4, y compris les intérêts courus (voir la note 27 de la présente Section) ;
- Maisons du Monde S.A. a payé une prime de 19,7 millions d'euros aux détenteurs d'obligations pour cause de remboursement anticipé (voir la note 11 de la présente Section) ;
- les frais d'émission de 16,7 millions d'euros liés à l'ancienne structure de financement (emprunt obligataire *High Yield* et facilité de crédit renouvelable) ont été comptabilisés en résultat (voir la note 11 de la présente Section) ;
- Maisons du Monde S.A. a obtenu de nouveaux financements, dont une ligne de crédit à long terme de 250 millions d'euros ainsi qu'une nouvelle facilité de crédit renouvelable (voir la note 27 de la présente Section).

### 1.3 Frais liés à l'introduction en bourse et au refinancement

Les frais liés à l'introduction en bourse (voir note 1.1 de la présente Section) et au refinancement (voir la note 1.2 de la présente Section) du Groupe représentent 61,8 millions d'euros, et s'analysent comme suit au 31 décembre 2016 :

	Impact sur le compte de résultat				Impact sur le bilan		
	Montant total des frais	Autres produits et charges opérationnels <sup>(1)</sup>	Coût de l'endettement net <sup>(2)</sup>	Charges financières <sup>(2)</sup>	Total compte de résultat	Capitaux propres <sup>(3)</sup>	Emprunts
<i>(en milliers d'euros)</i>							
Frais liés à l'introduction en bourse	(20 944)	(11 367)	-	-	(11 367)	(9 576)	-
Frais d'émission amortis sur la durée de la ligne de crédit à long terme et de la facilité de crédit renouvelable (« nouveau » financement)	(4 481)	-	(501)	-	(501)	-	(3 980)
Frais de remboursement anticipé de l'emprunt obligataire <i>High Yield</i>	(19 693)	-	-	(19 693)	(19 693)	-	-
Frais d'émission non encore amortis à la date de l'introduction en bourse (« ancien » financement)	(16 659)	-	-	(16 659)	(16 659)	-	-
<b>MONTANT TOTAL DES FRAIS LIÉS À L'INTRODUCTION EN BOURSE</b>	<b>(61 777)</b>	<b>(11 367)</b>	<b>(501)</b>	<b>(36 352)</b>	<b>(48 220)</b>	<b>(9 576)</b>	<b>(3 980)</b>

(1) Voir la note 10 de la présente Section.

(2) Voir la note 11 de la présente Section.

(3) Montant brut de 9,6 millions d'euros – présenté net des 3,3 millions d'euros d'impôts différés dans l'état de variation des capitaux propres consolidés.

### 1.4 Variations du périmètre de consolidation

Parmi les mesures de réorganisation mises en œuvre avant l'introduction en bourse figurait notamment la fusion des holdings intermédiaires, présentées dans le tableau ci-après, qui étaient ultimement contrôlées par le même actionnaire, Bain Capital (voir la note 1.1 de la présente Section). 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.

Filiale	Activité	Pays d'origine	Date de début de consolidation
Magnolia (BC) Holdco 1 Bis S.C.A. (« Luxco 1 Bis »)	Holding	Luxembourg	31 mai 2016
Magnolia (BC) Luxco S.C.A. (« Luxco 2 »)	Holding	Luxembourg	31 mai 2016
Cadr'Academy 5	Holding	Luxembourg	31 mai 2016
Cadr'Academy 4	Holding	Luxembourg	31 mai 2016
Cadr'Academy 3	Holding	Luxembourg	31 mai 2016

Ces entités ont été acquises et fusionnées au cours de la période.

En dehors de la réorganisation décrite ci-dessus, les modifications suivantes sont intervenues :

- MDM Furniture & Decoration (Maisons du Monde Royaume-Uni) est une filiale créée par le Groupe en janvier 2016, consolidée depuis sa date de création (intégration globale) ;
- International MDM Company est une entité dormante consolidée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 (intégration globale) ;
- International Magnolia Company est une entité dormante consolidée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 (intégration globale).

## Note 2 Principes comptables et règles de consolidation

### 2.1 Principes généraux

Les états financiers consolidés 2016 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 des sujets suivants :

- le Groupe applique la comptabilité de couverture en vertu de la norme IAS 39 (voir la note 24 de la présente Section) depuis le 1er janvier 2016 ;
- l'adoption des normes décrites en note 2.2 de la présente Section, effectives depuis le 1er janvier 2016.

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 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Adoptés par l'Union Européenne :

- amendements à IAS 27 – Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels,
- amendements à IAS 1 – Présentation des états financiers - Informations à fournir,
- améliorations annuelles du cycle 2012-2014 des IFRS,
- amendements à IAS 16 et IAS 38 : Clarification sur les modes d'amortissement acceptables,
- amendements à IFRS 11 : Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune,
- amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 : Entités d'investissement – Application de l'exemption de consolidation.

#### b) Nouvelles normes, amendements aux normes existantes et interprétations applicables dans le futur, adoptés par anticipation par le Groupe

Adoptés par l'Union Européenne :

- ~~amendement~~ à IAS 7 - Etats des flux de trésorerie – Informations à fournir.

#### c) Nouvelles normes, amendements aux normes existantes et interprétations 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 de contrats conclus avec des clients.

Non encore adoptés par l'Union Européenne :

- amendement à IFRS 2 – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions.
- amendement à IAS 12 – Comptabilisation d'impôts différés actifs au titre de pertes latentes,
- clarification d'IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients,
- IFRS 16 – Contrats de location.

Le Groupe évalue l'impact potentiel sur ses états financiers consolidés de l'application des normes susmentionnées. Le Groupe ne prévoit pas d'impacts significatifs induits par ces nouvelles normes, à l'exception de la norme IFRS 16.

La norme IFRS 16 supprime la distinction opérée entre les contrats de location simple et de location-financement, et conduit à l'intégration de la quasi-totalité des contrats de location au bilan. La norme exige que soient comptabilisés les éléments suivants :

- un actif reflétant le droit d'utiliser le bien loué ; et
- un passif représentant l'obligation de payer les loyers.

### 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 operations* ») ou des co-entreprises (« *joint-ventures* ») selon les droits et obligations contractuels 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 co-entreprise est égale ou supérieure à sa participation dans la co-entreprise (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 co-entreprise.

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 devises

### 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'acquérir 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 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 2016 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 utilisé dans le calcul du résultat net par action pour tenir compte des instruments dilutifs. Le résultat net dilué par action prend en compte les actions de performance attribuées aux salariés. 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.

## 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 au sein de l'entité 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, puis sur la valeur comptable des autres actifs de l'UGT, 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 ou 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 de trois ans.

### 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'arrêt. 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 locations

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 obtiendra 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 utile 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 32 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.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat, à l'exception des instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie (couverture de taux variable) 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.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, le Groupe n'appliquait pas la comptabilité de couverture. En conséquence, les variations de la juste valeur ont été comptabilisées directement en résultat dans le poste « Variation de juste valeur – instruments financiers dérivés » figurant dans le résultat opérationnel courant, car elles étaient liées à des couvertures de transactions commerciales courantes.

Depuis le 1er janvier 2016, le Groupe applique la comptabilité de couverture conformément à la norme IAS 39.

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 « *Preferred Equity Certificates* » (PEC) étaient comptabilisés en tant que passifs (voir note 27 de la présente Section).

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

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.

## 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) : voir les notes 2.12 et 2.17 de la présente Section ;
- les impôts différés : voir la note 2.28 de la présente Section ;
- les instruments financiers et leur classification : voir la note 2.16 de la présente Section ;
- les provisions pour litiges : voir la 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 secteurs opérationnels (géographiques) retenus sont les suivants :

- France ;
- International.

Par ailleurs, le secteur siège comprend les activités de holding, y compris les actifs ne pouvant être affectés à aucun secteur et le CICE. Ce secteur, qui n'intègre aucun chiffre d'affaires, comprend principalement les frais généraux liés aux services financier, juridique, aux ressources humaines, au service 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 comme le résultat opérationnel courant avant les autres produits et charges opérationnels, déduction faite des éléments suivants :

- les dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations ;
- la variation de la juste valeur des instruments dérivés, qui sont tous deux sans incidence sur la trésorerie ;

iii) 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 ;

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 plate-forme e-commerce. L'allocation de ces charges par zone géographique est effectuée sur la base des Ventes (magasins et e-commerce) réalisées dans chaque pays ;
- l'allocation de l'EBITDA des entités en charge de la logistique par zone géographique se base sur leur contribution respective à la marge.

Les ventes et l'EBITDA liés à l'activité B2B ont été alloués en totalité au secteur France.

Ces informations sectorielles sont cohérentes avec les UGT identifiées pour le test de dépréciation (voir note 14 de la présente Section).

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Exercice clos le 31 décembre 2016</b>	<b>Exercice clos le 31 décembre 2015</b>
Ventes	881 831	699 398
Ventes aux franchises et ventes promotionnelles	3 253	2 003
<b>Ventes de marchandises</b>	<b>885 084</b>	<b>701 401</b>
<b>Ventes</b>	<b>881 831</b>	<b>699 398</b>
France	563 690	460 154
International	318 141	239 244
Résultat opérationnel courant	68 537	65 469
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	29 671	25 418
Juste valeur des instruments financiers dérivés	20 592	(2 743)
<i>Management fees</i>	789	2 933
Frais de pré-ouverture	3 244	3 439
<b>EBITDA</b>	<b>122 833</b>	<b>94 516</b>
France	122 757	99 998
International	53 651	42 648
Siège	(53 575)	(48 130)
<b>Goodwill, autres immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>702 036</b>	<b>679 963</b>
France	333 003	328 952
International	150 719	137 115
Siège	218 314	213 897

## Note 5 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'analyse comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Ventes	881 831	699 398
Ventes aux franchises et ventes promotionnelles	3 253	2 003
<b>Ventes de marchandises</b>	<b>885 084</b>	<b>701 401</b>
Participation aux frais de livraison	16 843	13 197
Prestations logistiques	1 540	2 770
Autres services	1 491	1 573
Eco-participation	1 970	1 392
Production immobilisée	2 499	1 340
Produits divers	280	1 743
Autres produits des activités ordinaires	24 623	22 015
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>909 707</b>	<b>723 416</b>

Les ventes sont présentées par canal et par catégorie de produit comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Réseau de magasins	712 701	578 774
Ventes en ligne	169 130	120 624
<b>TOTAL VENTES</b>	<b>881 831</b>	<b>699 398</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Décoration	499 776	394 463
Meuble	382 055	304 935
<b>TOTAL VENTES</b>	<b>881 831</b>	<b>699 398</b>

## Note 6 Marge brute

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Ventes	881 831	699 398
Coût des ventes	(290 087)	(225 292)
<b>Marge brute</b>	<b>591 744</b>	<b>474 105</b>
<b>Marge brute (%)</b>	<b>67,1 %</b>	<b>67,8 %</b>

## Note 7 Charges de personnel

Les charges de personnel s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Traitements et salaires	(125 751)	(107 241)
Charges sociales	(40 391)	(35 310)
Paiements fondés sur des actions	(103)	-
Participation des salariés	(7 032)	(4 892)
Avantages postérieurs à l'emploi – Régime à prestations définies	(935)	(1 104)
<b>TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>(174 212)</b>	<b>(148 547)</b>

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, le Groupe a enregistré un produit à recevoir de 4,4 millions d'euros (2015 : 4,0 millions d'euros) en lien avec le crédit d'impôt CICE (mis en place en France en 2013 afin d'encourager la compétitivité et l'emploi). Ce produit est comptabilisé sous la rubrique « Charges de personnel » (charges sociales).

Le nombre moyen de salariés à temps plein (ETP) est de 4 704 pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 (hors Mekong Furniture), contre 4 134 pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## Note 8 Charges externes

Les charges externes s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Énergie	(17 219)	(14 093)
Éco-participation	(2 086)	(1 392)
Loyers et charges afférentes	(97 834)	(85 460)
Locations	(6 508)	(5 304)
Entretien et réparations	(13 753)	(10 265)
Assurance	(1 671)	(1 469)
Personnel extérieur	(18 886)	(10 777)
Publicité et marketing	(31 335)	(24 078)
Honoraires	(12 689)	(12 159)
Transport	(87 225)	(65 356)
Frais postaux et télécommunication	(4 266)	(4 442)
Frais de déplacement et de réception	(6 764)	(5 887)
Services bancaires	(5 540)	(4 382)
Impôts et taxes	(12 004)	(10 274)
Autres charges externes	(1 232)	(932)
<b>TOTAL DES CHARGES EXTERNES</b>	<b>(319 012)</b>	<b>(256 269)</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 :

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Frais de pré-ouverture	(3 244)	(3 439)
Plus ou moins-values de cessions <sup>(1)</sup>	894	(450)
Litiges et pertes d'origine commerciales <sup>(2)</sup>	(4 920)	(801)
Loyers et charges afférentes <sup>(1)</sup>	7	(351)
Autres produits et charges d'exploitation	(334)	(123)
<b>TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION - NET</b>	<b>(7 596)</b>	<b>(5 164)</b>

(1) Se rapportent aux magasins repositionnés dans la même zone.

(2) Se rapportent essentiellement aux impayés (créances précédemment dépréciées et paiements frauduleux) et à la perte d'avances fournisseurs.

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 :

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Plus ou moins-values de cessions <sup>(1)</sup>	582	-
Provisions pour fermetures de magasins <sup>(1)</sup>	(23)	387
Charges de restructuration	-	(1 006)
Autres produits et charges opérationnels <sup>(2)</sup>	(11 697)	-
Frais liés à l'introduction en bourse (voir note 1.3)	(11 367)	-
<b>TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS - NET</b>	<b>(22 505)</b>	<b>(619)</b>

(1) Se rapportent aux magasins non remplacés par un autre magasin Maisons du Monde dans la même zone (pas de repositionnement).

(2) Se rapportent à une provision pour litige commercial (voir la note 29 de la présente Section).

## Note 11 Résultat financier

Les produits et charges financiers s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Intérêts sur emprunt obligataire <i>High Yield</i>	(13 273)	(31 743)
Intérêts sur emprunts, y compris facilité de crédit renouvelable	(820)	(1 900)
Intérêts sur les PEC	(15 800)	(36 110)
<b>Coût de l'endettement net « ancien » financement</b>	<b>(29 893)</b>	<b>(69 753)</b>
Intérêts sur crédit à long terme	(3 723)	-
Intérêts sur emprunts, y compris facilité de crédit renouvelable	(1 082)	-
<b>Coût de l'endettement net « nouveau » financement</b>	<b>(4 805)</b>	<b>-</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	41	127
Intérêts courus sur découverts bancaires	(52)	(33)
<b>Coût de l'endettement net</b>	<b>(34 709)</b>	<b>(69 659)</b>
Contrats de location-financement	(51)	(93)
Gains et pertes de change	640	373
Commissions	(1 591)	(1 317)
Autres produits et charges financiers *	(36 046)	10
<b>RÉSULTAT FINANCIER – NET</b>	<b>(71 757)</b>	<b>(70 686)</b>

\* Dont :

- 19,7 millions d'euros liés aux frais de remboursement anticipé de l'emprunt obligataire *High Yield* (voir la note 1.3 de la présente Section) ;
- 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 de remboursement de l'emprunt obligataire *High Yield* (voir la note 1.3 de la présente Section).

Pour obtenir plus d'informations sur l'ancien et le nouveau financement, se reporter aux notes 1.2 et 27 de la présente Section.

## Note 12 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Impôts exigibles	(7 299)	(6 922)
Impôts différés	20 142	(1 245)
<b>IMPÔT SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>12 843</b>	<b>(8 167)</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 :

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Résultat de la période	(11 969)	(13 923)
Moins quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	914	80
Moins impôt sur le résultat	12 843	(8 167)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>(25 726)</b>	<b>(5 836)</b>
Taux d'imposition théorique <sup>(1)</sup>	34 %	29 %
<b>Charge d'impôt théorique (+)/produit (-)</b>	<b>(8 857)</b>	<b>(1 705)</b>
Différences de taux d'imposition	(839)	7
Reports déficitaires utilisés non reconnus précédemment	3 322	(305)
Déficits des filiales n'ayant pas généré d'impôt différé	1 598	3 737
Taxes commerciales <sup>(2)</sup>	3 550	2 837
Impact des crédits d'impôt	(1 943)	(1 750)
Impact des différences permanentes	1 045	5 346
Autres <sup>(3)</sup>	(10 719)	-
<b>Impôt sur le résultat</b>	<b>(12 843)</b>	<b>8 167</b>

(1) Le taux d'imposition théorique est celui en vigueur dans le pays où la société mère du Groupe est implantée (2015 : le Luxembourg où Magnolia (BC) Midco S.à.r.l. est établie / 2016 : la France où Maisons du Monde S.A. est établie).

(2) Y compris CVAE (France), IRAP (Italie) et Gewerbesteuermessbetrag (Allemagne).

(3) Se rapporte principalement à l'impact sur la base d'impôt différé, de la baisse du taux d'imposition français de 34,43 % à 28,9 % (en particulier sur la marque pour 11,4 millions d'euros – voir la note 19 de la présente Section), qui correspond au taux d'imposition qui sera appliqué à compter du début de l'exercice 2020 pour les entités réalisant plus d'un milliard de ventes annuelles.

Les effets fiscaux des autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Couverture de flux de trésorerie	(6 589)	-
<b>Impôt sur les éléments recyclés en résultat</b>	<b>(6 589)</b>	<b>-</b>
Impôt sur les écarts actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi	237	(45)
<b>Impôt sur les éléments non recyclés en résultat</b>	<b>237</b>	<b>(45)</b>
<b>TOTAL IMPÔT SUR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(6 352)</b>	<b>(45)</b>

## Note 13 Résultat net par action

### 13.1 Résultat net par action avant dilution

<i>(en milliers d'euros, sauf mention contraire)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de la société mère	(11 969)	(13 923)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires <i>(en milliers)</i>	36 133	23 315
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>(0,33)</b>	<b>(0,60)</b>

Conformément à « IAS 33 – Résultat net par action », le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour l'exercice 2016 (et pour l'ensemble des périodes présentées) 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.

Du fait de la réorganisation du Groupe, 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.

À des fins de comparaison, 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 tel que présenté 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.

### 13.2 Résultat net dilué par action

Suite à la réorganisation du Groupe et à l'augmentation de capital relative à l'introduction en bourse, le capital social du Groupe au 31 décembre 2016 est constitué d'actions ordinaires de Maisons du Monde S.A.

Le résultat dilué par action tient compte du nombre moyen pondéré d'actions de performance octroyées aux salariés (voir la note 26 de la présente Section).

<i>(en milliers d'euros, sauf mention contraire)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de la société mère	(11 969)	(13 923)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires <i>(en milliers)</i></b>	<b>36 133</b>	<b>23 315</b>
Retraitement de l'effet dilutif des actions de performance	10	-
<b>Retraitement du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires <i>(en milliers)</i></b>	<b>36 143</b>	<b>23 315</b>
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>(0,33)</b>	<b>(0,60)</b>

## Notes sur le bilan consolidé

## Note 14 Goodwill

## 14.1 Goodwill par unité génératrice de trésorerie

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* :

(en milliers d'euros)	France	International	Total
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>240 949</b>	<b>80 234</b>	<b>321 183</b>
Acquisitions	-	-	-
Cessions	-	-	-
Dépréciations	-	-	-
Écarts de conversion	-	-	-
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>240 949</b>	<b>80 234</b>	<b>321 183</b>

	France	International	Total
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>240 949</b>	<b>80 234</b>	<b>321 183</b>
Acquisitions	-	-	-
Cessions	-	-	-
Dépréciations	-	-	-
Écarts de conversion	-	-	-
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>240 949</b>	<b>80 234</b>	<b>321 183</b>

## 14.2 Tests de dépréciation pour le goodwill et les autres actifs

## a) Unité génératrice de trésorerie (UGT)

Des tests de dépréciation sont réalisés à l'échelle de l'unité génératrice de trésorerie. Le *goodwill* est affecté au niveau de la zone géographique concernée (France et International). Chaque zone géographique représente un groupe d'UGT, chacune correspondant à un magasin physique ou à un site internet.

## 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'une 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 UGT concernées.

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 le réseau de magasins et la plateforme d'e-commerce du Groupe ;
- 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 2016

	Taux d'actualisation (CMPC)	Taux de croissance moyen sur 5 ans	Taux de croissance à l'infini
France	9,5 %	6,1 %	1,5 %
International	9,7 %	20,3 %	1,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>9,6 %</b>	<b>12,3 %</b>	<b>1,5 %</b>

Le taux de croissance moyen utilisé par les tests de dépréciation s'entend à périmètre comparable.

**SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX D'ACTUALISATION (CMPC)**

La valeur comptable de l'UGT France serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation inhérent à la France augmentait de plus de 1 050 points de base.

La valeur comptable de l'UGT International serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation inhérent à l'International augmentait de plus de 950 points de base.

**SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX DE CROISSANCE À L'INFINI**

La valeur comptable de l'UGT France serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini inhérent à la France diminuait de plus de 3 580 points de base.

La valeur comptable de l'UGT International serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini inhérent à l'International diminuait de plus de 2 430 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 de l'UGT France serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de change EUR/USD était inférieur à 0,88.

La valeur comptable de l'UGT International serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de change EUR/USD était inférieur à 0,95.

Aucune dépréciation n'a été enregistrée pour les exercices 2015 et 2016.

**Note 15** Autres immobilisations incorporelles**15.1** Détail des autres immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)

	Marques, noms commerciaux, licences et brevets	Droits au bail et assimilés	Frais de développement interne des logiciels	Autres	Total
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>208 303</b>	<b>26 778</b>	<b>1 402</b>	<b>329</b>	<b>236 811</b>
Acquisitions	1 249	3 350	893	192	5 684
Cessions	(24)	(406)	-	(206)	(636)
Amortissements (dotations/reprises)	(1 174)	(330)	(746)	(132)	(2 382)
Dépréciations (dotations/reprises)	-	2 563	-	-	2 563
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2015</b>	<b>208 354</b>	<b>31 955</b>	<b>1 549</b>	<b>183</b>	<b>242 040</b>

(en milliers d'euros)

	Marques, noms commerciaux, licences et brevets	Droits au bail et assimilés	Frais de développement interne 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 (dotations/reprises)	(1 345)	(420)	(764)	(64)	(2 594)
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>

**15.2** Tests de dépréciation de la marque « Maisons du Monde »

La valeur comptable de la marque serait supérieure à sa valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de plus de 650 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 1 400 points de base.

## Note 16 Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)

	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	70 797	7 089	24 492	2 528	104 906
Acquisitions	22 250	1 395	11 555	2 555	37 755
Cessions	(4 538)	(263)	(2 040)	(2 130)	(8 972)
Amortissements (dotations/reprises)	(9 761)	(1 145)	(6 211)	-	(17 117)
Dépréciations (dotations/reprises)	168	-	-	-	168
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2015</b>	<b>78 916</b>	<b>7 076</b>	<b>27 795</b>	<b>2 952</b>	<b>116 740</b>

	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>	78 916	7 076	27 795	2 952	116 740
Acquisitions	25 412	3 771	15 682	3 096	47 961
Cessions	(5 703)	(274)	(2 870)	-	(8 847)
Amortissements (dotations/reprises)	(10 143)	(2 347)	(6 356)	-	(18 846)
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>

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 :

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Contrats de location-financement portés à l'actif à leur valeur d'acquisition	9 654	7 036
Montant cumulé des amortissements	(6 229)	(5 102)
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE</b>	<b>3 425</b>	<b>1 934</b>

## Note 17 Sociétés mises en équivalence

Les co-entreprises du Groupe au 31 décembre 2016 sont listées ci-dessous.

Nom de l'entité	Pays	Participation (%)	Nature de la relation
Chin Chin Limited	Hong Kong	50 %	Holding
Shanghai Chin Chin Furnishing	Chine	50 %	Usine de fabrication de meubles

Les deux 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 Chin Chin Limited et Shanghai Chin Chin Furnishing.

Le tableau ci-dessous fournit une synthèse des informations financières de Chin Chin Limited et Shanghai Chin Chin Furnishing, 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 Furnishing		Total
	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	690	1 709	690
Autres actifs courants (hors trésorerie)	401	385	6 872	6 741	7 273
<b>Total actifs courants</b>	<b>401</b>	<b>385</b>	<b>7 562</b>	<b>8 450</b>	<b>7 963</b>
Dettes financières (hors dettes fournisseurs)	-	-	5 926	4 460	5 926
Autres passifs courants (y compris dettes fournisseurs)	1 485	1 438	6 198	9 082	7 683
<b>Total passifs courants</b>	<b>1 485</b>	<b>1 438</b>	<b>12 124</b>	<b>13 542</b>	<b>13 609</b>
<b>Actifs non courants</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7 752</b>	<b>6 441</b>	<b>7 752</b>
Dettes financières	-	-	-	-	-
Autres passifs	-	-	-	-	-
<b>Total passifs non courants</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ACTIF NET</b>	<b>(1 084)</b>	<b>(1 053)</b>	<b>3 190</b>	<b>1 348</b>	<b>2 106</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 Furnishing		Total
	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2016
Chiffre d'affaires	-	-	14 670	14 836	14 670
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	-	-	(541)	(563)	(541)
Revenus d'intérêts	4	4	9	21	13
Charges d'intérêts	-	-	(303)	(422)	(303)
Impôt sur le résultat	-	-	(879)	(156)	(879)
<b>Résultat de la période</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>1 834</b>	<b>166</b>	<b>1 830</b>
Autres éléments du résultat global	(19)	-	(1)	-	(20)
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(23)</b>	<b>(5)</b>	<b>1 833</b>	<b>166</b>	<b>1 810</b>
Dividendes des 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 co-entreprise concernée.

(en milliers d'euros)	Chin Chin Limited		Shanghai Chin Chin Furnishing		Total
	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2016
<b>Actif net à l'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier</b>	(169)	(107)	441	269	271
Acquisition du Groupe MDM	-	-	-	-	-
Résultat de la période	(4)	(5)	1 834	166	1 830
Autres éléments du résultat global	(19)	(57)	(1)	6	(20)
<b>Actif net à la clôture</b>	<b>(192)</b>	<b>(169)</b>	<b>2 274</b>	<b>441</b>	<b>2 082</b>
Intérêts dans les co-entreprises à 50 %	(96)	(85)	1 137	220	1 041
Goodwill	-	-	-	-	-
<b>Valeur comptable</b>	<b>(96)</b>	<b>(85)</b>	<b>1 137</b>	<b>220</b>	<b>1 040</b>

## Note 18 Autres actifs financiers non courants

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Titres de sociétés <sup>(1)</sup>	2 352	2 295
Prêts	2	2
Autres actifs financiers <sup>(2)</sup>	14 276	12 308
Avances et acomptes versés sur immobilisations corporelles	1 388	1 893
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>18 018</b>	<b>16 499</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 12,2 millions d'euros.

## Note 19 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 2016	31 décembre 2015
Impôts différés actifs	21 002	15 904
Impôts différés passifs	(62 823)	(74 789)
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS / PASSIFS - NET</b>	<b>(41 821)</b>	<b>(58 884)</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'impôt 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 2014</b>	<b>(71 088)</b>	<b>15 832</b>	<b>930</b>	<b>(7 358)</b>	<b>3 019</b>	<b>2 880</b>	<b>(1 810)</b>	<b>(57 595)</b>
Impact sur le compte de résultat	-	(1 862)	1 415	(945)	(276)	524	(101)	(1 245)
Impact sur les capitaux propres	-	-	-	-	-	-	(45)	(45)
<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>

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. Le Groupe a comptabilisé un impôt différé actif pour déficits reportables. Un budget prévisionnel a été établi afin de démontrer l'utilisation de cet actif d'impôt différé dans un délai raisonnable.

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	Espagne	Luxembourg	Total des pertes reportables
<b>Pertes reportées jusqu'à</b>					
2017	-	-	-	-	-
2018	-	-	-	-	-
2019	-	-	-	-	-
2020	-	-	-	-	-
2021	-	-	-	-	-
Report indéfini des pertes	49 227	2 854	-	-	52 081
<b>TOTAL DES PERTES REPORTÉES EN 2016</b>	<b>49 227</b>	<b>2 854</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>52 081</b>
<i>Non reconnues</i>	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES PERTES REPORTÉES EN 2015</b>	<b>38 724</b>	<b>1 962</b>	<b>179</b>	<b>34 085</b>	<b>74 950</b>
<i>Non reconnues</i>	-	-	-	34 085	34 085

## Note 20 Stocks

La répartition de la valeur comptable des stocks s'établit comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Emballages et fournitures	2 379	1 587
Produits semi-finis	1 036	726
Marchandises	167 651	99 949
<b>Valeur brute</b>	<b>171 066</b>	<b>102 262</b>
Dépréciations	-	-
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>171 066</b>	<b>102 262</b>

L'absence de provision s'explique par l'écoulement des stocks à un prix supérieur au coût d'achat.

## Note 21 Créances commerciales et autres créances

Les créances commerciales et autres créances se répartissent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances clients	9 973	11 037
Dépréciations	(1 138)	(1 715)
<b>Créances clients – net</b>	<b>8 835</b>	<b>9 322</b>
Avances fournisseurs	11 008	11 362
Créances fournisseurs	1 179	1 921
Taxes et droits (TVA, taxe commerciale, etc.)	12 910	8 255
Autres créances	1 719	1 197
Charges constatées d'avance	14 452	13 865
<b>Autres créances</b>	<b>41 268</b>	<b>36 599</b>
<b>TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES</b>	<b>50 103</b>	<b>45 922</b>

Toutes les créances présentent une échéance à moins d'un an.

Les charges constatées d'avance se composent essentiellement de « pas-de-porte » (1,1 million d'euros au 31 décembre 2016 et 1,2 million d'euros au 31 décembre 2015), de loyers du prochain trimestre (8,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 7,4 millions d'euros au 31 décembre 2015) et de dépenses liées aux catalogues de l'année prochaine (2,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2015).

## Note 22 Autres actifs financiers courants

Les autres actifs financiers courants se répartissent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances parties liées	419	524
Dépréciations	-	-
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>419</b>	<b>524</b>

## Note 23 Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants correspondent aux droits au bail (8,3 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 partie courante des dépenses liées aux « pas-de-porte » est intégrée dans la rubrique « Créances clients et autres créances ».

## Note 24 Instruments financiers dérivés

La juste valeur des instruments financiers dérivés est ventilée comme suit :

	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	22 658	-	23 840	-
Contrats Accumulated Boosted Forward	-	-	274	-
<b>TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS</b>	<b>22 658</b>	<b>-</b>	<b>24 114</b>	<b>-</b>

Tous les contrats sont destinés à couvrir l'acquisition de biens et de marchandises en dollars U.S. Ces instruments financiers dérivés ont une valeur nominale totale de 353,1 millions de dollars U.S. au 31 décembre 2016 et de 392,1 millions de dollars U.S. au 31 décembre 2015.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, le Groupe n'a pas appliqué la comptabilité de couverture. Par conséquent, les variations de juste valeur ont été directement comptabilisées au compte de résultat dans la rubrique « Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés » inclus dans le « Résultat opérationnel courant avant autres produits et charges opérationnels ».

Le Groupe applique la comptabilité de couverture depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. La variation de la juste valeur attribuable à la partie

efficace du dérivé est enregistrée directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global. La variation de la juste valeur attribuable à la part non efficace du dérivé est comptabilisée au compte de résultat dans le « Résultat opérationnel courant avant autres produits et charges opérationnels ».

Le montant enregistré directement en capitaux propres au 31 décembre 2016 s'élève à 19,1 millions d'euros. Le montant comptabilisé au compte de résultat, dans le résultat courant, pour un total de (20,6) millions d'euros correspond aux instruments dérivés existants à fin décembre 2015 et consommés au cours de l'exercice 2016, ainsi qu'à la valeur temporelle de la variation de la juste valeur des instruments de couverture.

## Note 25 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 2016	31 décembre 2015
Trésorerie disponible	60 317	76 398
Placements à court terme et équivalents de trésorerie	-	-
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>60 317</b>	<b>76 398</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 26 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.

Conformément aux objectifs annoncés lors de l'introduction en bourse, le Conseil d'administration a demandé aux actionnaires

d'approuver un dividende en espèces de 0,31 euro par action pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, ce qui représente un ratio de distribution de 35 % sur la base du résultat net ajusté du Groupe (retraitement des frais liés à l'introduction en bourse, coût normatif de l'endettement net, taux d'imposition normatif).

### 26.1 Actions

Suite à la réorganisation du groupe telle que décrite dans la note 1.1 de la présente Section, la société mère est désormais Maisons du Monde S.A.

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Nombre d'actions</b> <i>(en milliers)</i>	<b>Capital social</b>	<b>Primes d'émission</b>	<b>Total</b>
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>55 450</b>	<b>5 545</b>	<b>49 905</b>	<b>55 450</b>
Annulation du capital social de Luxco 3	(55 450)	(5 545)	(49 905)	(55 450)
Maisons du Monde S.A., nouvelle société mère	23 315	75 540	11 747	87 287
31 mai – Augmentation du capital relative à la fusion	12 515	40 550	-	40 550
31 mai – Augmentation du capital relative à l'introduction en bourse	9 412	30 494	123 212	153 706
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>45 242</b>	<b>146 584</b>	<b>134 959</b>	<b>281 543</b>

Au 31 décembre 2016, 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 2016.

### 26.2 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 2016, le Groupe détient 15 252 actions propres dans le cadre de ce contrat de liquidité.

### 26.3 Paiements fondés sur des actions

#### a) Plans d'attribution d'actions de performance

La 38<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire tenue le 29 avril 2016 autorise le Conseil d'administration à attribuer des actions gratuites aux salariés du Groupe, dans la limite de 10 % du capital de la Société sur une période 18 mois. En vertu de cette autorisation, le Conseil d'administration a adopté deux plans distincts en date du 25 octobre 2016 (le « Plan d'actions gratuites n° 1 ») et en date du 16 décembre 2016 (le « Plan d'actions gratuites n° 2 ») régissant l'attribution d'actions de performance au profit des bénéficiaires.

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 » et à trois ans pour les bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 2 ». 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 » ;
- une exigence de conservation : à compter de la date d'attribution définitive, les bénéficiaires doivent conserver leurs actions pendant au moins un an.

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. Le Conseil d'administration a décidé que ces attributions seront réalisées via l'émission d'actions nouvelles (augmentation de capital).

Le 25 octobre 2016 et le 16 décembre 2016, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer respectivement 14 411 (4 bénéficiaires) et 153 250 (294 bénéficiaires) actions de performance aux salariés.

## b) Informations sur la juste valeur d'attribution des actions de performance

Les conditions de performance définies étaient réputées avoir été pleinement remplies à la date de valorisation.

	2016	
	Plan n° 1 25 octobre 2016	Plan n° 2 16 décembre 2016
Durée du plan	1 an	3 ans
Juste valeur des actions de performance ( <i>en euros</i> )	24,52	22,51

Dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, une charge de 0,1 million d'euros (hors charges sociales) a été comptabilisée dans les charges de personnel au compte de résultat en 2016 en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

## Note 27 Endettement net, emprunts et autres dettes financières

### 27.1 Endettement net

Dans le contexte de l'introduction en bourse, le Groupe a refinancé et remboursé certaines de ses dettes existantes. Le refinancement est notamment destiné à améliorer le levier d'endettement net du Groupe et à réduire ses charges d'intérêt.

Les emprunts et autres dettes financières se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Emprunts et autres dettes financières non courants</b>		
PEC (voir a)	-	380 490
Emprunt obligataire <i>High Yield</i> (voir b)	-	312 433
Facilité de crédit renouvelable (voir c)	-	(1 858)
<b>« Ancien » financement</b>	<b>-</b>	<b>691 065</b>
Ligne de crédit à long terme (voir d)	247 595	-
Facilité de crédit renouvelable (voir d)	(706)	-
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit :		
• locations-financements	2 316	819
Dépôts	383	390
<b>« Nouveau » financement</b>	<b>249 588</b>	<b>1 209</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES NON COURANTS</b>	<b>249 588</b>	<b>692 274</b>
<b>Emprunts et autres dettes financières courants</b>		
Emprunt obligataire <i>High Yield</i> (voir b)	-	9 250
Facilité de crédit renouvelable (voir c)	-	(603)
Intérêts courus sur les PEC (voir a)	-	15 349
<b>« Ancien » financement</b>	<b>-</b>	<b>23 996</b>
Ligne de crédit à long terme (voir d)	(257)	-
Facilité de crédit renouvelable (voir d)	34 880	-
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit :		
• locations-financements	1 115	1 176
• découverts bancaires	642	1 625
<b>« Nouveau » financement</b>	<b>36 380</b>	<b>2 801</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES COURANTS</b>	<b>36 380</b>	<b>26 797</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>285 968</b>	<b>719 071</b>

L'ensemble des emprunts et autres dettes financières sont libellés en euros au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015.

#### a) PEC

En août 2013, Luxco 3 a émis des *Preferred Equity Certificates* (« PEC ») au profit de Magnolia (BC) S.C.A. pour un montant total de 314,2 millions d'euros. Les PEC 1 ont porté intérêt au taux de 10,0381 % par an. Les intérêts non versés ont été capitalisés.

En raison de la réorganisation du Groupe, et en particulier de la fusion avec les sociétés holding intermédiaires (voir la note 1.1 de la présente Section), le montant des PEC a été annulé au 31 mai 2016.

#### b) Emprunt obligataire *High Yield*

Le 31 juillet 2013, le Groupe a émis un emprunt obligataire senior à hauteur de 325 millions d'euros (les « Obligations »). Les Obligations portaient intérêt à un taux de 9 %. Les frais d'émission se sont élevés à 21 millions d'euros. Le taux d'intérêt effectif annuel était donc de 10,58 %. Les Obligations étaient cotées à la bourse de Dublin.

Les Obligations ont été remboursées en totalité dans le cadre du refinancement du Groupe, y compris une prime de 19,7 millions d'euros pour cause de remboursement anticipé (voir la note 1.2).

À la date de remboursement, les frais d'émission résiduels, qui étaient amortis sur la durée des Obligations selon la méthode du taux d'intérêt effectif, ont été comptabilisés dans le résultat financier de la période (voir la note 11 de la présente Section).

### c) Facilité de crédit renouvelable

Le 6 septembre 2013, le Groupe a obtenu une facilité de crédit renouvelable auprès de Natixis pour un montant total de 60 millions d'euros (la « RCF »). La RCF portait intérêt à un taux Euribor 1, 3 ou 6 mois + 4 %. Les frais d'émission se sont élevés à 4,3 millions d'euros.

La RCF a été remboursée en totalité dans le cadre du refinancement du Groupe (voir note 1.2 de la présente Section). À la date de remboursement, les frais d'émission résiduels, qui étaient amortis de manière linéaire sur la période de tirage de la RCF, ont été comptabilisés dans le résultat financier de la période (voir la note 11 de la présente Section).

### d) Facilités de crédit senior (« ligne de crédit à long terme » et « RCF »)

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 comprend une ligne de crédit à long terme de 250 millions d'euros et une facilité de crédit renouvelable (« RCF ») de 75 millions d'euros (dont 35 millions d'euros ont été tirés au 31 décembre 2016). Elle est remboursable le 31 mai 2021. Les frais d'émission se sont élevés à 4,5 millions d'euros (dont 3,5 millions pour la ligne de crédit à long terme et 1 million d'euros pour la RCF).

Les frais d'émission sont amortis sur la période à courir jusqu'à l'échéance des facilités de crédit senior sur la base d'un taux d'intérêt effectif pour la ligne de crédit à long terme et selon le mode linéaire pour la RCF.

Les charges financières correspondantes se répartissent comme suit :

	Charges financières			
	Taux d'intérêt	Marge	Frais d'engagement	Frais d'utilisation
Ligne de crédit à long terme	Euribor 6 mois	2,25 %	n/a	n/a
Facilité de crédit renouvelable – <i>montant disponible</i>	n/a	n/a	2,25 %	n/a
Facilité de crédit renouvelable – <i>montant utilisé</i>	Euribor 1, 3 ou 6 mois *	2,25 %	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 %

\* La durée Euribor retenue dépend de la période de taux d'intérêt applicable au montant utilisé.

À compter du 1<sup>er</sup> juin 2017, la marge applicable pour la prochaine période de 12 mois correspondra au pourcentage annuel défini ci-dessous, en fonction du levier d'endettement :

Levier d'endettement	Marge
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 %

Cette facilité de crédit senior est conditionnée 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 :

Période concernée	Levier d'endettement
Echéance au 30 juin 2017	4,50:1
Echéance au 31 décembre 2017	4,25:1
Echéance au 30 juin 2018	4,00:1
Echéance au 31 décembre 2018	3,75:1
Echéance au 31 décembre 2019	3,75:1
Echéance au 31 décembre 2020	3,75:1

Le ratio de levier d'endettement est le rapport entre l'endettement consolidé net total au dernier jour de la période considérée et l'EBITDA consolidé pro forma pour cette même période.

## 27.2 Échéance des emprunts et autres dettes financières

Au 31 décembre 2016, les échéances des emprunts et autres dettes financières s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Échéance au 31 décembre 2016			
	Inférieure à 1 an	De 1 à 5 ans	Supérieure à 5 ans	Total
Ligne de crédit à long terme	(257)	247 595	-	247 338
Facilité de crédit renouvelable	34 880	(706)	-	34 174
Locations-financements	1 115	2 316	-	3 431
Dépôts	-	-	383	383
Découverts bancaires	642	-	-	642
<b>TOTAL EMPRUNTS ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>36 380</b>	<b>249 205</b>	<b>383</b>	<b>285 968</b>

## 27.3 Taux fixe et taux variable

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Taux variable	282 425	130
Taux fixe	3 543	718 941
<b>TOTAL EMPRUNTS ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>285 968</b>	<b>719 071</b>

Depuis le refinancement du Groupe, les taux variables concernent le principal et les intérêts sur la ligne de crédit à long terme et la facilité de crédit renouvelable, alors qu'auparavant, ils concernaient uniquement le principal et les intérêts sur la facilité de crédit renouvelable.

## 27.4 Variation de l'endettement net

(en milliers d'euros)	Effet sur la trésorerie			Sans effet sur la trésorerie				31 décembre 2016
	31 décembre 2015	Augmentation	Diminution	Frais d'émission	Intérêts	Effet de change	Autres	
PEC	395 839	-	-	-	15 800	-	(411 639)	-
Emprunt obligataire High Yield	321 683	-	(349 294)	15 423	12 188	-	-	-
Facilité de crédit renouvelable	(2 461)	-	(655)	2 591	525	-	-	-
<b>« Ancien » financement</b>	<b>715 061</b>	<b>-</b>	<b>(349 949)</b>	<b>18 014</b>	<b>28 513</b>	<b>-</b>	<b>(411 639)</b>	<b>-</b>
Ligne de crédit à long terme	-	246 553	(2 938)	379	3 344	-	-	247 338
Facilité de crédit renouvelable	-	33 966	(1 208)	121	1 295	-	-	34 174
<b>« Nouveau » financement</b>	<b>-</b>	<b>280 519</b>	<b>(4 146)</b>	<b>501</b>	<b>4 639</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>281 512</b>
Locations-financements	1 995	-	(1 343)	-	-	-	2 779	3 431
Crédit-vendeur	-	-	(62 798)	-	-	-	62 798	-
Dépôts	390	-	(7)	-	-	-	-	383
Découverts bancaires	1 625	-	(983)	-	-	-	-	642
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(76 398)	-	16 081	-	-	-	-	(60 317)
<b>TOTAL ENDETTEMENT NET</b>	<b>642 673</b>	<b>280 519</b>	<b>(403 145)</b>	<b>18 514</b>	<b>33 152</b>	<b>-</b>	<b>(346 062)</b>	<b>225 651</b>

## Note 28 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 ».

Les obligations au titre des prestations définies sont ventilées comme suit par pays :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
France	2 411	1 622
Italie	3 668	3 033
<b>ENGAGEMENTS AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>6 079</b>	<b>4 655</b>

La variation des obligations au titre des prestations définies sur les exercices présentés est la suivante :

(en milliers d'euros)	Engagements au titre des prestations définies
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>3 738</b>
Coût des services rendus	1 104
Charges/(produits) d'intérêts	85
<b>TOTAL CHARGES/(PRODUITS) D'INTÉRÊTS</b>	<b>1 189</b>
Écarts actuariels - hypothèses démographiques	4
Écarts actuariels - hypothèses financières	(138)
Écarts d'expérience	13
<b>TOTAL DES ÉCARTS ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR L'ENGAGEMENT</b>	<b>(121)</b>
Cotisations employeur	-
Autres cotisations	-
Prestations versées	(151)
<b>TOTAL DES VERSEMENTS</b>	<b>(151)</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>
Cotisations employeur	-
Autres cotisations	-
Prestations versées	(329)
<b>TOTAL DES VERSEMENTS</b>	<b>(329)</b>
<b>VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>6 079</b>

Le tableau ci-dessous présente les principales hypothèses actuarielles :

	Exercice clos le 31 décembre 2016		Exercice clos le 31 décembre 2015	
	France	Italie	France	Italie
Taux d'actualisation	1,70 %	1,55 %	2,20 %	1,94 %
Taux de sortie	0,00 % à 11,60 %	10 %	4,00 % à 15,70 %	10 %
Table de mortalité	INSEE 2009-2011	IPS55	INSEE 2009-2011	IPS55
Taux de croissance des salaires	1,50 % à 2,50 %	1,50 %	1,50 % à 2,50 %	1,50 %
Âge de départ à la retraite	62-64	68	62-64	68

Les taux de sortie pour la France pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 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% du taux d'actualisation, toutes choses égales par ailleurs, se détaille comme suit au 31 décembre 2016 :

<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 %	(505)	558

L'estimation du montant des prestations à verser en 2017 s'élève à 532 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2016, la durée moyenne des obligations du Groupe au titre des prestations définies est de 17,6 ans (17,4 ans au 31 décembre 2015).

## Note 29 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 2015</b>	<b>908</b>	<b>1 049</b>	<b>342</b>	<b>625</b>	<b>2 923</b>
Provisions supplémentaires	865	684	120	71	1 740
Reprises de montants non utilisés	(689)	(416)	-	(3)	(1 108)
Reprises de montants utilisés	(276)	(375)	(357)	(253)	(1 261)
Ecart de conversion	-	-	-	-	-
Reclassement	-	-	-	-	-
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>808</b>	<b>942</b>	<b>105</b>	<b>440</b>	<b>2 295</b>
<i>Dont non courant</i>	808	942	38	406	2 194
<i>Dont courant</i>	-	-	67	34	101
<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)
Ecart de conversion	-	-	-	-	-
Reclassement	-	-	-	-	-
<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>	12 839	923	101	126	13 989
<i>Dont courant</i>	15	116	138	206	475

Maisons du Monde France S.A.S. est partie à une action en justice devant le Tribunal de Commerce d'Albi, France, introduite en 2004 par DABAG, un entrepreneur avec lequel le Groupe avait auparavant signé un contrat dans le cadre de l'aménagement et de l'entretien de certains de ses magasins en France. Suite à un différend commercial portant sur la facturation et la qualité des travaux réalisés par DABAG, le Groupe a résilié le contrat qui le liait à ce dernier en novembre 2004 via un accord transactionnel. DABAG a ensuite fait l'objet d'une procédure de redressement judiciaire en février 2005. DABAG et l'administrateur judiciaire désigné par le tribunal ont alors formé un recours alléguant que le Groupe n'avait pas payé certains des services rendus, que le contrat avait été résilié de façon abusive et que l'accord transactionnel négocié devait être frappé de nullité.

Parallèlement à l'action initiée devant le Tribunal de Commerce, le Groupe a porté plainte au pénal contre DABAG au motif de fraude, ce qui a donné lieu à la suspension de la procédure civile

opposant les parties en 2006, dans l'attente du règlement de l'affaire portée devant les juridictions pénales. En novembre 2013, le Tribunal Correctionnel d'Albi a condamné DABAG et son directeur général pour fausse facturation au regard de certaines des factures soumises au Groupe.

Le 25 novembre 2016, le Tribunal de Commerce d'Albi, considérant que le contrat avait été résilié de façon abusive, a condamné Maisons du Monde France S.A.S. à verser 11,7 millions d'euros de dommages et intérêts.

Le Groupe estime que les réclamations sont infondées et entend défendre activement ses intérêts. Par conséquent, le Groupe a fait appel du jugement en décembre 2016. Toutefois, au vu du jugement rendu par le Tribunal de Commerce d'Albi, le Groupe a décidé de constituer une provision pour le montant de la condamnation dans l'attente de la prochaine audience prévue en mars 2017.

## Note 30 Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes se répartissent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes fournisseurs	102 988	72 454
Avances sur commandes clients	23 974	18 630
Dettes sociales et fiscales	50 290	44 799
Dettes sur immobilisations	9 644	6 101
Produits constatés d'avance	5 990	9 829
<b>TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES</b>	<b>192 885</b>	<b>151 812</b>

Les produits constatés d'avance comptent essentiellement des marchandises non livrées.

## Note 31 Autres passifs non courants

Les « Autres passifs non courants » correspondent aux franchises de loyer négociées lors de la conclusion d'un contrat de bail (10,9 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 32 Instruments financiers

### 32.1 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>Actifs – 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'impôt 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 équivalents 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>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Autres passifs financiers	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
<b>Passifs – 31 décembre 2016</b>					
Emprunts	285 968	-	-	285 968	285 968
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et autres dettes (hors produits constatés d'avance)	186 895	-	-	186 895	186 895
Autres passifs courants	6	-	-	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>472 869</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>472 869</b>	<b>472 869</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Prêts et créances	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
<b>Actifs – 31 décembre 2015</b>					
Autres actifs financiers non courants	16 499	-	-	16 499	16 499
Créances clients	9 322	-	-	9 322	9 322
Autres créances (hors charges constatées d'avance et actifs d'impôt exigible)	22 735	-	-	22 735	22 735
Autres actifs financiers courants	524	-	-	524	524
Instruments financiers dérivés	-	24 114	-	24 114	24 114
Trésorerie et équivalents de trésorerie	76 398	-	-	76 398	76 398
<b>TOTAL</b>	<b>125 477</b>	<b>24 114</b>	<b>-</b>	<b>149 591</b>	<b>149 591</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Autres passifs financiers	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
<b>Passifs – 31 décembre 2015</b>					
Emprunts	719 071	-	-	719 071	876 788
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et autres dettes (hors produits constatés d'avance)	141 983	-	-	141 983	141 983
Autres passifs courants	5	-	-	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>861 060</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>861 060</b>	<b>1 018 776</b>

## 32.2 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).

<i>(en milliers d'euros)</i>	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>			
Instruments financiers dérivés	-	22 658	-
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>			
Instruments financiers dérivés	-	24 114	-
Emprunts	-	-	876 788

## Gestion des risques financiers

### Note 33 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.

#### 33.1 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 dollars U.S. 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'élevait à 22,7 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 24,1 millions au 31 décembre 2015.

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 282,4 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 0,1 million d'euros au 31 décembre 2015.

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 + 2,2 millions 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 2016 sont nuls.

Si les taux d'intérêt augmentent, 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 2016 s'élevait à 40 millions d'euros, contre 60 millions d'euros au 31 décembre 2015. Le contrat de facilité de crédit renouvelable comprend un covenant financier qui sera calculé et contrôlé semestriellement à compter du 30 juin 2017 sur douze mois glissants par référence aux états financiers consolidés annuels (voir note 27.1 de la présente Section). Au 31 décembre 2016, le Groupe n'a pas dérogé à ce covenant.

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 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*	406	17 344	4 531	12 813	-
Frais d'émission relatifs à la ligne de crédit à long terme	(3 068)	-	-	-	-
Facilité de crédit renouvelable	35 000	35 000	35 000	-	-
Intérêts sur la RCF*	87	5 203	1 359	3 844	-
Frais d'émission relatifs à la 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>312 003</b>	<b>42 648</b>	<b>268 972</b>	<b>383</b>
Autres passifs non courants	10 879	10 879	-	4 269	6 610
Dettes fournisseurs et autres dettes	192 885	192 885	192 885	-	-
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS</b>	<b>203 764</b>	<b>203 764</b>	<b>192 885</b>	<b>4 269</b>	<b>6 610</b>

\* Les flux de trésorerie contractuels pour les intérêts de la ligne de crédit à long terme et de la facilité de crédit renouvelable reposent sur l'hypothèse suivante : un taux de 2,25 % jusqu'au 31 mai 2017, puis 1,50 % à compter du 1er juin 2017, ces derniers correspondant au taux contractuel minimum, pour les périodes présentées (voir la note 27.1 de la présente Section).

(en milliers d'euros)	Flux de trésorerie contractuels au 31 décembre 2015				
	Valeur comptable	Total	Inférieur à 1 an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunt obligataire High Yield	325 000	325 000	-	325 000	-
Intérêt sur l'emprunt obligataire High Yield	12 106	146 250	29 250	117 000	-
Frais d'émission relatifs à l'emprunt obligataire High Yield	(15 423)	-	-	-	-
Intérêts sur la RCF	130	130	130	-	-
Frais d'émission relatifs à la RCF	(2 591)	-	-	-	-
Locations-financements	1 995	1 995	1 176	819	-
PEC	380 490	380 490	-	-	380 490
Intérêts sur les PEC	15 349	5 160 024	38 236	195 181	4 926 607
Dépôts	390	390	-	-	390
Découverts bancaires	1 625	1 625	1 625	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS</b>	<b>719 071</b>	<b>6 015 904</b>	<b>70 417</b>	<b>638 000</b>	<b>5 307 487</b>
Autres passifs non courants	9 752	9 752	-	3 827	5 925
Dettes fournisseurs et autres dettes	151 812	151 812	151 812	-	-
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS</b>	<b>161 564</b>	<b>161 564</b>	<b>151 812</b>	<b>3 827</b>	<b>5 925</b>

Les emprunts sont libellés en euros.

#### 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.

### 33.2 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 2016 :

	Notes	Principes d'évaluation IAS 39	Hiérarchie de la juste valeur IFRS 7
<b>Immobilisations financières :</b>			
Instruments dérivés	24	Juste valeur	2
Créances clients et autres créances	21	Coût amorti	N/A
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	Juste valeur	1
Autres actifs financiers courants/non courants	18 et 22	Coût amorti	N/A
<b>Dettes financières :</b>			
Emprunts et dettes (hors découverts bancaires)	27	Coût amorti	N/A
Instruments dérivés	24	Juste valeur	2
Découverts bancaires	27	Juste valeur	1
Dettes fournisseurs et autres dettes	30	Coût amorti	N/A

## Informations complémentaires

## Note 34 Engagements hors bilan

## 34.1 Dette garantie

Suite au refinancement du Groupe, les garanties liées à l'emprunt obligataire *High Yield* et à l'ancienne facilité de crédit renouvelable (voir la note 37.1 des états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015) ont été annulées.

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 nouvelle ligne de crédit à long terme d'un montant de 250 millions d'euros ainsi que la nouvelle facilité de crédit renouvelable d'un montant de 75 millions d'euros.

## 34.2 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 à 97,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, contre 85,5 millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

3,92 % de nos baux commerciaux sont arrivés à échéance en 2016. Entre 2017 et 2020, 21,57 % de nos baux commerciaux arriveront à terme.

Les engagements minimaux au titre des baux commerciaux sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2016			
	Inférieur à 1 an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans	Total
Loyers	81 838	286 078	270 082	637 999

## 34.3 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.

## 34.4 Crédits documentaires

Le Groupe est partie à certains crédits documentaires contractés auprès d'Arkea Banque Entreprises et Institutionnels, de 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 2016, le Groupe dispose d'un montant total de 14,9 millions d'US dollars de crédits documentaires émis, contre 15,6 millions d'US dollars au 31 décembre 2015.

## 34.5 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 2016, le montant total des garanties en cours au regard des contrats de location s'élève à 20,4 millions d'euros, contre 15,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

## Note 35 Transactions avec les parties liées

### 35.1 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 fournit 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 s'élève à 0,8 million d'euros en 2016. Ces honoraires sont enregistrés dans les 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 a 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 la note 1.3 de la présente Section).

### 35.2 Relations avec les autres actionnaires du Groupe

#### a) Locations

Certains membres 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. 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 2016, les loyers annuels des biens immobiliers loués en vertu de ces contrats s'élèvent à 5,2 millions d'euros (contre 9,9 millions d'euros en 2015). À la fin de l'exercice clos le 31 décembre 2015, 9 biens immobiliers sur un total de 13 ont été vendus à des tiers.

#### b) Conventions de prestations de conseil

Suite à l'acquisition du Groupe en 2013, le Groupe a conclu une convention de prestations de conseil avec Compagnie Marco Polo, entité détenue et contrôlée par M. Xavier Marie. Compagnie Marco Polo a officié en tant que Président de Magnolia (BC) SAS jusqu'au 15 septembre 2015 et a perçu, à ce titre, 0,4 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

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. Compagnie Marco Polo a officié en tant que conseiller principal et a perçu, à ce titre, 0,2 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 et 0,6 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

#### c) Jetons de présence

Jusqu'à l'introduction en bourse, certains membres du Comité exécutif du Groupe recevaient des jetons de présence. 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, contre 78 milliers d'euros en 2015.

Suite à l'introduction en bourse, certains membres du Conseil d'administration ont reçu des jetons de présence. 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 Conseil d'administration s'élève à 243 milliers d'euros.

### 35.3 Rémunération et avantages octroyés aux principaux dirigeants

Jusqu'à l'introduction en bourse, 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 membres du Conseil d'administration de la Société n'ont perçu aucune rémunération du Groupe à l'exception de jetons de présence (voir note 35.2).

Le montant total brut de la rémunération fixe versée par la Société et par ses filiales au cours de l'exercice 2016 au profit de l'ensemble des dirigeants s'élève à 2,6 millions d'euros, contre 0,8 million d'euros en 2015.

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Avantages à court terme	2 566	786
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiements fondés sur des actions	81	-
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX</b>	<b>2 646</b>	<b>786</b>

### 35.4 Relations avec les co-entreprises du Groupe

Les co-entreprises du Groupe sont Chin Chin Limited et Shanghai Chin Chin Furnishing. Chin Chin Limited est une entité holding qui n'entretient pas de relation significative avec le Groupe. Shanghai Chin Chin Furnishing fabrique des meubles principalement pour le Groupe. Les relations commerciales entre le Groupe et Shanghai Chin Chin n'incluent aucun lien de dépendance.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Participations dans les sociétés mises en équivalence	1 040	136
Autres créances courantes	-	2 398
Autres actifs financiers courants	382	382

### Note 36 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.

(en milliers d'euros)	KPMG				DELOITTE			
	Montant		%		Montant		%	
	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2016	Exercice clos le 31 décembre 2015
<b>Honoraires des Commissaires aux comptes titulaires, certification, vérification des comptes</b>	<b>314</b>	<b>419</b>	<b>36 %</b>	<b>89 %</b>	<b>180</b>	<b>-</b>	<b>25 %</b>	<b>-</b>
• Société mère	91	176	29 %	42 %	91	-	51 %	-
• Filiales	223	243	71 %	58 %	89	-	49 %	-
<b>Autres services rendus par les Commissaires aux comptes aux filiales consolidées</b>	<b>557</b>	<b>52</b>	<b>64 %</b>	<b>11 %</b>	<b>527</b>	<b>-</b>	<b>75 %</b>	<b>-</b>
• Frais liés à l'introduction en bourse	505	-	91 %	-	310	-	59 %	-
• Autres	52	52	9 %	100 %	217	-	41 %	-
<b>TOTAL DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>872</b>	<b>471</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>706</b>	<b>-</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

## Note 37 Périmètre de consolidation

Le tableau ci-dessous liste les filiales du Groupe et montre la participation détenue par Maisons du Monde S.A. dans chaque entité au 31 décembre 2016 et par Luxco 3 dans chaque entité au 31 décembre 2015 (voir la note 1.1 de la présente Section).

Filiale	Activité	Pays	Méthode de consolidation	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2015	
				% Contrôle	% d'intérêts	% Contrôle	% d'intérêts
Maisons du Monde S.A. (anciennement Magnolia (BC) S.A.S.)	Holding – « nouvelle » entité mère	France	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Magnolia (BC) Midco S.à.r.l. (Luxco 3) <sup>(1)</sup>	Holding – ancienne entité mère	Luxembourg	n/a	n/a	n/a	100 %	100 %
Magnolia (BC) S.A. (Luxco 4) <sup>(2)</sup>	Holding	Luxembourg	n/a	n/a	n/a	100 %	100 %
Abaco	Holding	France	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde France	Magasins de meubles et d'objets de décoration en France/ Principal acheteur	France	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Belgique	Magasins de meubles et d'objets de décoration en Belgique	Belgique	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Espagne	Magasins de meubles et d'objets de décoration en Espagne	Espagne	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Italie	Magasins de meubles et d'objets de décoration en Italie	Italie	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Luxembourg	Magasins de meubles et d'objets de décoration au Luxembourg	Luxembourg	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Allemagne	Magasins de meubles et d'objets de décoration en Allemagne	Allemagne	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Suisse	Magasins de meubles et d'objets de décoration en Suisse	Suisse	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Distrimag	Logistique entrepôts et préparation des commandes	France	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Distri-Traction	Traction des conteneurs du port vers les entrepôts	France	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Distri-Meubles	Livraisons aux clients	France	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Chin Chin Limited	Holding	Hong Kong	Mise en équivalence	50 %	50 %	50 %	50 %
Shanghai Chin Chin	Usine de fabrication de meubles	Chine	Mise en équivalence	50 %	50 %	50 %	50 %
Mekong Furniture	Usine de fabrication de meubles	Vietnam	Globale	100 %	100 %	100 %	100 %
MDM Furniture & Decoration <sup>(3)</sup>	Activités e-commerce au Royaume-Uni	Royaume-Uni	Globale	100 %	100 %	n/a	n/a
International MDM	Entité inactive	France	Globale	100 %	100 %	n/a	n/a
International MGL	Entité inactive	France	Globale	100 %	100 %	n/a	n/a

(1) Magnolia (BC) Midco S.à.r.l. (« Luxco 3 ») a été absorbée par voie de fusion par Maisons du Monde S.A. au 31 mai 2016 (voir la note 1.1 de la présente Section).

(2) Magnolia (BC) S.A. (« Luxco 4 ») a été absorbée par voie de fusion par Magnolia (BC) Midco S.à.r.l. (« Luxco 3 ») au 31 mai 2016 (voir la note 1.1 de la présente Section).

(3) MDM Furniture & Decoration (Maisons du Monde Royaume-Uni) est une filiale créée par Maisons du Monde en janvier 2016.

## Note 38 Événements postérieurs à la clôture

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 0,4 million d'euros.

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 2016

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos statuts et par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Maisons du Monde S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes.

Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La société procède systématiquement, à chaque clôture, à des tests de perte de valeur des goodwill et des actifs incorporels à durée de vie indéfinie selon les modalités décrites dans la note 2.15 « Dépréciation des actifs non financiers » de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes 14 et 15 de l'annexe donnent une information appropriée.

Les provisions pour risques et charges figurant au bilan ont été estimées conformément aux modalités décrites dans la note 2.24 « Provisions » de l'annexe présentant les modalités d'estimation et de comptabilisation des provisions. Notre appréciation des provisions s'est fondée sur l'analyse des processus mis en place par la direction pour identifier et évaluer les risques, sur une revue des risques identifiés et des estimations retenues, et sur un examen des événements postérieurs venant corroborer ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

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

Les Commissaires aux comptes

Nantes, le 24 mars 2017

KPMG Audit  
*Département de KPMG S.A.*  
Vincent Broyé  
*Associé*

Neuilly-sur-Seine, le 24 mars 2017

Deloitte & Associés  
  
Jean Paul Séguret  
*Associé*

## 5.3 Comptes sociaux

(Exercice du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2016).

### 5.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Chiffre d'affaires	13	4 777	4 305
Reprises sur dépréciations, amortissements et provisions, transferts de charges		103	-
Autres produits		0	0
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		<b>4 880</b>	<b>4 305</b>
Achats de marchandises et variations de stocks		-	(8)
Achats de matières premières, autres approvisionnements et variations de stocks		-	-
Autres achats et charges externes	15	(35 509)	(3 987)
Impôts, taxes et versements assimilés		(276)	(43)
Charges de personnel	14	(4 225)	(1 800)
Dotations aux amortissements et provisions		(1 859)	(3 261)
Autres charges	14	(288)	(78)
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>		<b>(42 158)</b>	<b>(9 178)</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(37 278)</b>	<b>(4 873)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>16</b>	<b>27 567</b>	<b>(29 068)</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>17</b>	<b>(603)</b>	<b>(390)</b>
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>(10 314)</b>	<b>(34 331)</b>
Impôts sur le résultat	18	24 366	17 710
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>14 052</b>	<b>(16 620)</b>

## 5.3.2 BILAN

Actif (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2016			31 décembre 2015
		Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Fonds commercial	2.1	-	-	-	95 471
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>2.1</b>	-	-	-	<b>95 471</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>		-	-	-	-
Titres de participation	3-8	399 080	(32)	399 048	303 509
Créances rattachées à des participations	3	296 123	-	296 123	293 432
Autres titres immobilisés	3	2 000	-	2 000	2 000
Autres immobilisations financières	3-8	999	(3)	996	-
<b>Immobilisations financières</b>	<b>3</b>	<b>698 202</b>	<b>(35)</b>	<b>698 167</b>	<b>598 941</b>
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>		698 202	(35)	698 167	694 412
Clients et comptes rattachés	4	2 346	-	2 346	1 679
Autres créances	4	16 079	-	16 079	15 244
Disponibilités		239	-	239	0
Charges constatées d'avance	4	102	-	102	6
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		18 766	-	18 766	16 930
Frais d'émission d'emprunt à étaler	5	3 981	-	3 981	14 251
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>720 949</b>	<b>(35)</b>	<b>720 914</b>	<b>725 593</b>

<b>Passif</b> <i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Notes</b>	<b>31 décembre 2016</b>	<b>31 décembre 2015</b>
Capital social	6-7	146 584	139 889
Primes d'émission, fusion, apport	7	302 651	-
Réserve légale		-	-
Report à nouveau	7	-	(35 981)
Résultat de l'exercice	7	14 052	(16 620)
Provisions réglementées	7-8	1 617	1 153
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>7</b>	<b>464 903</b>	<b>88 440</b>
<b>Provisions</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	9	250 441	0
Emprunts et dettes financières divers	9	-	597 157
<b>Dettes financières</b>	<b>9</b>	<b>250 441</b>	<b>597 157</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10	1 609	1 634
Dettes fiscales et sociales	10	2 299	886
Autres dettes	10	1 662	37 475
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>10</b>	<b>5 569</b>	<b>39 995</b>
<b>DETTES</b>		<b>256 011</b>	<b>637 153</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>720 914</b>	<b>725 593</b>

### 5.3.3 NOTES AUX COMPTES SOCIAUX

#### sommaire

<b>Note 1</b>	Événements significatifs	213	<b>Note 14</b>	Rémunération des organes de direction	222
<b>Note 2</b>	Principes, règles et méthodes comptables	215	<b>Note 15</b>	Charges externes	222
<b>Note 3</b>	État des immobilisations financières	217	<b>Note 16</b>	Résultat financier	223
<b>Note 4</b>	Échéance des créances	218	<b>Note 17</b>	Résultat exceptionnel	223
<b>Note 5</b>	Charges réparties sur plusieurs exercices	218	<b>Note 18</b>	Impôts	223
<b>Note 6</b>	Capital social	218	<b>Note 19</b>	Principaux accroissements et allègements de l'assiette de la dette future d'impôts	223
<b>Note 7</b>	Information sur la variation des capitaux propres	219	<b>Note 20</b>	Garanties	224
<b>Note 8</b>	État des provisions	219	<b>Note 21</b>	Engagements financiers de retraites	224
<b>Note 9</b>	Dettes financières	220	<b>Note 22</b>	Cours de bourse	224
<b>Note 10</b>	Échéance des dettes	220	<b>Note 23</b>	Transactions avec les parties liées	224
<b>Note 11</b>	Information sur les entreprises liées	221	<b>Note 24</b>	Plans d'attribution d'actions	225
<b>Note 12</b>	Charges à payer et produits à recevoir – Régularisations	221	<b>Note 25</b>	Liste des filiales et participations	226
<b>Note 13</b>	Chiffre d'affaires	221	<b>Note 26</b>	Résultats des cinq derniers exercices	227
			<b>Note 27</b>	Événements postérieurs à la clôture	227

Au 31 décembre 2016, 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 actions Maisons du Monde sont cotées sur Euronext Paris depuis mai 2016.

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros et ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en date du 16 mars 2017.

## Note 1 Événements significatifs

Dans le contexte de l'introduction en bourse de Maisons du Monde S.A., la Société a réalisé les opérations suivantes :

### ■ Préalablement à l'introduction en bourse

#### 1.1 Changement de dénomination sociale et de forme juridique

En date du 24 mars 2016, afin de faciliter la compréhension juridique du groupe Maisons du Monde, et dans le contexte d'une future introduction en bourse, l'Associé Unique a décidé de changer la dénomination sociale et la forme juridique de la société Magnolia (BC) S.A.S.

A compter de cette date, la Société :

- a pour dénomination sociale Maisons du Monde S.A. ;
- est une Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

#### 1.2 Réduction du capital

En date du 24 mars 2016, l'Associé Unique a procédé à une réduction du capital social, motivée par des pertes, d'un montant de 64 348 940,46 euros par diminution de la valeur nominale des actions d'un montant de 0,46 euro, pour le ramener de 139 889 001 euros à 75 540 060,54 euros, la valeur nominale de chaque action passant ainsi de 1 euro à 0,54 euro.

Cette réduction de capital s'est opérée comme suit :

- affectation d'un montant de 52 601 709,31 euros à l'apurement du report à nouveau de la Société qui s'établit ainsi à un solde nul ;
- affectation d'un montant de 11 747 231,15 euros, correspondant aux pertes prévisionnelles de l'exercice en cours jusqu'à la date prévisionnelle de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, au compte de prime d'émission de la Société, passant ainsi de la somme de zéro euro à 11 747 231,15 euros, sur lequel seront imputées les pertes réalisées par la Société, les sommes figurant sur ce compte de prime ne pouvant être utilisées à d'autres fins que l'apurement des pertes de la Société.

Le nombre d'actions de la Société est resté inchangé : 139 889 001 actions. La valeur nominale est désormais de 0,54 euro.

#### 1.3 Augmentation de capital et regroupement d'actions

En date du 29 avril 2016, l'Assemblée générale a successivement procédé à :

- une augmentation de capital en numéraire d'un montant nominal de 1,62 euro par l'émission de 3 actions nouvelles d'un montant nominal de 0,54 euro chacune, portant le capital social de 75 540 060,54 euros à 75 540 062,16 euros ;
- au regroupement des actions de la Société par attribution d'une action de 3,24 euros de valeur nominale contre 6 actions anciennes de 0,54 euro de valeur nominale chacune.

Suite à ces opérations, le nombre d'actions de la Société est passé :

- de 139 889 001 actions de valeur nominale 0,54 euro à 139 889 004 actions de valeur nominale 0,54 euro ;
- puis de 139 889 004 actions de valeur nominale 0,54 euro à 23 314 834 actions de valeur nominale 3,24 euros.

#### 1.4 Réorganisation du Groupe

Dans le cadre de l'admission à la cote et à la négociation des actions Maisons du Monde S.A. sur Euronext Paris, les actionnaires du groupe Maisons du Monde ont décidé en date du 29 avril 2016, de procéder à une réorganisation du groupe de sociétés auquel appartient le groupe Maisons du Monde.

Cette réorganisation s'est articulée autour de trois axes : rationaliser la structure de holding du Groupe, simplifier l'actionariat à la date du règlement-livraison, et ce faisant faciliter l'introduction en bourse.

Dans ce contexte, les opérations suivantes ont été exécutées successivement dans l'ordre chronologique précisé ci-après, et sont devenues effectives à compter de la date du règlement-livraison :

- les holdings intermédiaires de Magnolia (BC) Midco S.à.r.l. (« Luxco 3 ») ont fusionné avec Magnolia (BC) Holdco 1 Bis S.C.A. (« Luxco 1 Bis »), Luxco 1 Bis devenant ainsi l'entité mère de Luxco 3 ;
- Luxco 1 Bis a fusionné avec Luxco 3, cette dernière restant l'entité mère du Groupe ;
- Magnolia (BC) S.A. (« Luxco 4 ») a fusionné avec 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.

Outre le transfert de l'ensemble des actifs et des passifs des sociétés absorbées, les impacts de ces fusions sur la Société ont été les suivants :

- émission de 35 830 130 actions de valeur nominale 3,24 euros, soit un total de 116 089 621,20 euros ;
- constatation d'une prime de fusion de 243 526 197 euros ;
- élimination de titres de participation pour un montant de 82 128 190,03 euros, en diminution de la prime de fusion qui s'élève désormais à 161 398 006,97 euros ;
- annulation de 23 314 834 actions de valeur nominale 3,24 euros, soit un total de 75 540 062,16 euros.

Suite à ces opérations, le nombre d'actions de la Société est passé de 23 314 834 actions de valeur nominale 3,24 euros à 35 830 130 actions de valeur nominale 3,24 euros.

D'autre part, en date du 31 mai 2016, Maisons du Monde, Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, se transforme en Société Anonyme à Conseil d'administration.

## ■ Dans le cadre de l'introduction en bourse

### 1.5 Augmentation de capital

Le 26 mai 2016, le Directoire a décidé d'augmenter le capital de la Société par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription d'un montant total (prime d'émission incluse) de 159 999 988 euros, et d'émettre 9 411 764 actions nouvelles d'une valeur nominale de 3,24 euros chacune, pour un prix d'émission de 17 euros par action (incluant une prime d'émission de 13,76 euros par action) soit un montant nominal d'augmentation de capital de 30 494 115,36 euros, majoré d'une prime globale de 129 505 872,64 euros.

Cette augmentation de capital a été réalisée le 31 mai 2016.

Ainsi le capital social se compose désormais de 45 241 894 actions de valeur nominale 3,24 euros soit un capital social de 146 583 736,56 euros.

### 1.6 Refinancement

Dans le cadre de l'introduction en bourse, la Société a décidé de refinancer et de rembourser certaines de ses dettes existantes, ce qui lui a permis d'améliorer son ratio de levier financier et de réduire ses frais financiers. Les principales opérations de refinancement ont été les suivantes :

- remboursement de l'intégralité de l'emprunt obligataire *High Yield* de 325 millions d'euros, intérêts courus compris (emprunt apporté dans le cadre des fusions décrites précédemment) ;
- paiement d'une prime de 19,7 millions d'euros aux détenteurs d'obligations (« ancien financement ») pour cause de remboursement anticipé ;
- comptabilisation en résultat des frais d'émission d'emprunt résiduels liés à l'emprunt obligataire *High Yield* et à l'ancienne facilité de crédit renouvelable (« ancien financement ») pour un montant de 12,9 millions d'euros ;
- obtention de nouveaux financements, dont une ligne de crédit à long terme de 250 millions d'euros et une nouvelle facilité de crédit renouvelable de 75 millions d'euros.

Les frais d'émission relatifs à ces nouveaux financements s'élèvent 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 la nouvelle facilité de crédit renouvelable.

### 1.7 Frais liés à l'introduction en bourse

Dans le cadre de cette introduction en bourse, la Société a comptabilisé en résultat les éléments suivants :

- 20 millions d'euros d'honoraires et autres prestations dans les autres achats et charges externes ;
- 12,9 millions d'euros de frais d'émissions d'emprunt relatifs à l'ancien financement dans les autres achats et charges externes (voir la note 1.6 de la présente Section) ;
- 19,7 millions d'euros de prime de remboursement anticipé relatif à l'emprunt obligataire *High Yield* dans les charges financières (voir la note 1.6 de la présente Section).

## Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2016.

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 bases :

- 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 incorporelles

Au 31 décembre 2015, les immobilisations incorporelles étaient exclusivement composées de malis techniques résultat des fusions des sociétés Cadr'Academy 1, Cadr'Academy 2, et Ginkgo B Company.

La mise en œuvre de la nouvelle directive européenne ANC - Règlement 2015-06 sur les immobilisations incorporelles a induit la nécessité au 31 décembre 2016 d'affecter les malis techniques à l'actif sous-jacent référent. Les malis techniques ont ainsi été affectés pour leur totalité en immobilisations financières car liés aux titres de participation de l'entité Abaco S.A.S.

Valeurs brutes (en milliers d'euros)	31 décembre 2015	Acquisitions, Apports	Reclassement	Cessions, sorties	31 décembre 2016
Cadr'Academy 1	4 500	-	(4 500)	-	-
Cadr'Academy 2	9 351	-	(9 351)	-	-
Ginkgo B Company	81 619	-	(81 619)	-	-
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>95 471</b>	<b>-</b>	<b>(95 471)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Titres de participation	303 509	100	95 471	-	399 080
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>303 509</b>	<b>100</b>	<b>95 471</b>	<b>-</b>	<b>399 080</b>

### 2.2 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.

## 2.3 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.

## 2.4 Disponibilités

Les liquidités disponibles en banque ou en caisse ont été évaluées à la valeur nominale.

## 2.5 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.

## 2.6 Intégration fiscale

Au 31 décembre 2016, 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 :

- Abaco ;
- 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 résultant 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 2015	Acquisitions, apports, augmentations	Reclassement	Cessions, sorties, diminutions	31 décembre 2016
Titres de participation <sup>(1)</sup>	303 509	100	95 471	-	399 080
Créances rattachées à des participations	293 432	14 932	-	(12 241)	296 123
Autres titres immobilisés	2 000	-	-	-	2 000
Autres immobilisations financières <sup>(2)</sup>	-	1 000	0	(1)	999
• dont actions propres contrat de liquidité	-	-	376	-	376
• dont autres créances immobilisées contrat de liquidité	-	1 000	(376)	(1)	623
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>598 941</b>	<b>16 032</b>	<b>95 471</b>	<b>(12 242)</b>	<b>698 202</b>

(1) Les mouvements sur les titres de participation correspondent à :

- l'apport de titres Magnolia MEP Finco 1 Sarl, société de droit luxembourgeois, dans le cadre des fusions évoquées en note 1.4 de la présente Section, société en cours de liquidation ;
- le reclassement des malis techniques (voir la note 2.1 de la présente Section).

(2) Les autres immobilisations financières concernent le contrat de liquidité mis en œuvre le 26 octobre 2016 et qui se détaille comme suit :

	Nombre		Montant (en milliers d'euros)				
	31 décembre 2015	31 décembre 2016	Prix moyen d'acquisition	Cours moyen décembre 2016	Total	Provision	Dépréciation
Actions propres contrat de liquidité	-	15 252	24,64	24,46	376	-	3
Autres créances immobilisées contrat de liquidité	n/a	n/a	n/a	n/a	623	-	-

## Note 4 Échéance des créances

(en milliers d'euros)	Échéance au 31 décembre 2016				
	31 décembre 2015	31 décembre 2016	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Créances rattachées à des participations	293 432	296 123	13 455	282 668	-
Autres immobilisations financières	-	999	999	-	-
Créances clients	1 679	2 346	2 346	-	-
Autres créances	15 244	16 079	16 079	-	-
• dont personnel et comptes rattachés	1	-	-	-	-
• dont État - impôts et taxes*	6 970	14 336	14 336	-	-
• dont Groupe et associés	8 272	1 743	1 743	-	-
Comptes de régularisation	6	102	102	-	-
<b>TOTAL DES CRÉANCES</b>	<b>310 361</b>	<b>315 649</b>	<b>21 145</b>	<b>282 668</b>	<b>-</b>

\* Comprend 11 835 milliers d'euros de crédits d'impôt (CICE et mécénat).

## Note 5 Charges réparties sur plusieurs exercices

Les charges réparties sur plusieurs exercices correspondent aux frais d'émission d'emprunt.

Au 31 décembre 2016, elles se composent des frais d'émission relatifs à la nouvelle ligne de crédit long terme, répartis sur la durée du contrat sur la base d'un taux d'intérêt effectif, ainsi que de la nouvelle facilité de crédit renouvelable, répartis linéairement sur la durée du contrat.

Au 31 décembre 2015, elles se composaient des frais d'émission relatifs aux anciens financements de la Société. Le solde des frais non répartis à la date du refinancement a été comptabilisé en charges externes pour 12,9 millions d'euros (voir la note 1.6 de la présente Section).

## Note 6 Capital social

Le capital social de la Société, au 31 décembre 2016, 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 2016, 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)
Magnolia (BC) Holdco (Bain Capital)	31,2 %	31,2 %
FMR LLC & Fidelity Canada Investors LLC	9,9 %	9,9 %
Sycamore Asset Management	5,5 %	5,5 %

Au 31 décembre 2016, la Société possédait 15 252 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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Capital social	Primes	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total des capitaux propres
<b>Situation au 31 décembre 2014</b>	<b>139 889</b>	-	-	(41)	(35 941)	689	<b>104 597</b>
Affectation du résultat 2014	-	-	-	(35 941)	35 941	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	(16 620)	-	(16 620)
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	464	464
<b>Situation au 31 décembre 2015</b>	<b>139 889</b>	-	-	(35 981)	(16 620)	<b>1 153</b>	<b>88 440</b>
Affectation du résultat 2015	-	-	-	(16 620)	16 620	-	-
Réduction de capital (note 1.2)	(64 349)	11 747	-	52 602	-	-	-
Augmentation de capital (note 1.3)	0	-	-	-	-	-	-
Fusion avec Luxco 3 (note 1.4)	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 (note 1.5)	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>

## Note 8 État des provisions

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2015	Dotations	Reclassement	Reprises utilisées	Reprises sans objet	31 décembre 2016
Amortissements dérogatoires	1 153	464	-	-	-	1 617
<b>Provisions réglementées</b>	<b>1 153</b>	<b>464</b>	-	-	-	<b>1 617</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	-	-	-	-	-	-
Titres de participation	-	32	-	-	-	32
Autres immobilisations financières	-	7	-	-	(5)	3
<b>Dépréciations</b>	-	<b>39</b>	-	-	<b>(5)</b>	<b>35</b>
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>1 153</b>	<b>503</b>	-	-	<b>(5)</b>	<b>1 651</b>
<i>Dotations et reprises d'exploitation</i>						
<i>Dotations et reprises financières</i>		39			(5)	
<i>Dotations et reprises exceptionnelles</i>		464				

## Note 9 Dettes financières

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 comprend 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 se sont élevés 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.

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 2015	31 décembre 2016	Échéance au 31 décembre 2016		
			À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0	250 441	441	250 000	-
Emprunts et dettes financiers divers	597 157	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 634	1 609	1 609	-	-
Dettes sociales	693	1 577	1 577	-	-
Dettes fiscales	193	722	722	-	-
Autres dettes	37 475	1 662	1 662	-	-
• dont Groupe et associés	37 475	1 611	1 611	-	-
• dont divers	-	50	50	-	-
<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>637 153</b>	<b>256 011</b>	<b>6 011</b>	<b>250 000</b>	<b>-</b>

## Note 11 Information sur les entreprises liées

<b>Valeurs brutes</b> <i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2016</b>
<b>Actif</b>	
Participations	398 980
Créances rattachées à des participations	296 123
Autres titres immobilisés	2 000
Clients et comptes rattachés	2 338
Autres créances	1 743
<b>Passif</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés	21
Autres dettes	1 611
<b>Produits d'exploitation</b>	
Chiffre d'affaires	4 777
Transferts de charges	103
<b>Produits financiers</b>	
Remboursement de prime d'émission	59 597
Produits de participations	14 932
Intérêts et produits assimilés	70
<b>Charges financières</b>	
Intérêts et charges assimilés	23 768

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>	<b>31 décembre 2016</b>	<b>31 décembre 2015</b>
Emprunts et dettes financières	439	22 343
Fournisseurs et comptes rattachés	1 189	1 015
Dettes fiscales et sociales	1 793	597
<b>Charges à payer</b>	<b>3 421</b>	<b>23 955</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>102</b>	<b>6</b>
Créances rattachées à des participations	13 455	10 763
Clients et comptes rattachés	1 504	917
<b>Produits à recevoir</b>	<b>14 959</b>	<b>11 681</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 2016 s'élève à 8 personnes, contre 6 pour l'exercice 2015. La Société n'a employé que des cadres sur les exercices 2016 et 2015.

Dans le cadre de 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. Les salariés de la Société qui ne sont pas membre de Comité exécutif ont donc été transférés dans d'autres sociétés du groupe en date du 1<sup>er</sup> juin 2016. Par ailleurs, des membres du Comité exécutif ont été transférés d'autres sociétés du Groupe dans la Société à cette même date.

Ainsi 8 membres du Comité exécutif sur un total de 9 composent les effectifs de la Société au 31 décembre 2016.

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 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 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, les jetons de présence attribués aux membres du Comité exécutif de Magnolia (BC) S.A.S. se sont élevés à 78 000 euros.

Ces jetons de présence sont comptabilisés en autres charges d'exploitation.

## Note 15 Charges externes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Assurance	120	-
Personnel intérimaire	587	572
Honoraires	21 687	3 300
Frais de déplacement et de réception	153	62
Services bancaires	12 895	1
Autres charges externes	68	51
<b>TOTAL DES CHARGES EXTERNES</b>	<b>35 509</b>	<b>3 987</b>

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 2016	31 décembre 2015
Dividendes encaissés	0	-
Remboursement de prime d'émission <sup>(1)</sup>	59 597	-
Produits de participation <sup>(2)</sup>	14 932	25 819
Produits d'intérêts sur compte courant	70	23
Intérêts sur crédit à long terme <sup>(3)</sup>	(3 344)	-
Intérêts sur emprunts, y.c. facilité de crédit renouvelable <sup>(4)</sup>	(23 055)	(53 590)
Charges d'intérêts sur compte courant	(925)	(1 320)
Dotations sur provisions nettes de reprises	(35)	-
Différences de change nettes	26	-
Autres <sup>(5)</sup>	(19 699)	(1)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>27 567</b>	<b>(29 068)</b>

(1) 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.

(2) Correspond aux produits de créances rattachées à des participations.

(3) Correspond aux intérêts sur la ligne de crédit long terme de 250 millions d'euros – voir la note 9 de la présente Section.

(4) Correspond aux intérêts sur la facilité de crédit renouvelable ainsi que sur les dettes financières intragroupe existantes jusqu'à l'introduction en bourse.

(5) 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 – voir la note 1.6 de la présente Section.

## Note 17 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Plus ou moins value sur actions propres	(1)	-
Régularisation d'impôts et taxes	(138)	(26)
Reprises sur provisions pour risques	-	100
Dotations sur provisions réglementées	(464)	(464)
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(603)</b>	<b>(390)</b>

## Note 18 Impôts

La Société a comptabilisé un produit d'intégration fiscale de 24 366 milliers d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

## 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 nouvelle ligne de crédit à long terme de 250 millions d'euros et de la nouvelle facilité de crédit renouvelable de 75 millions d'euros.

### Note 21 Engagements financiers de retraites

A 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 : 1,7 % ;
- taux d'augmentation des salaires : entre 1,5 % et 2,5 % pour les cadres et entre 2 % et 2,5 % pour les non cadres ;
- âge de départ : 64 ans pour les cadres, 62 ans pour les non cadres ;
- table de mortalité : INSEE 2009-2011.

Au 31 décembre 2016, les engagements s'élèvent à 162 milliers d'euros.

### Note 22 Cours de bourse

Au 31 décembre 2016, le cours de l'action Maisons du Monde S.A. était de 25,045 euros.

### Note 23 Transactions avec les parties liées

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 2 933 milliers d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 et 789 milliers d'euros 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.

Maisons du Monde S.A. avait souscrit un prêt auprès de sa société mère, qui a été annulé dans le cadre des fusions décrites en note 1.4 de la présente Section.

La Société avait par ailleurs émis un prêt à sa fille Abaco dont le montant s'élève 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
Date d'attribution	Octobre 2016	Décembre 2016
Nombre	14 411	153 250
Période d'acquisition (années)	1	3
Période de conservation (années)	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 » et à trois ans pour les bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 2 ». 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 » ;
- une exigence de conservation : à compter de la date d'attribution définitive, les bénéficiaires doivent conserver leurs actions pendant au moins un an.

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. Le Conseil d'administration a décidé que ces attributions seront réalisées via l'émission d'actions nouvelles (augmentation de capital).

Le 25 octobre 2016 et le 16 décembre 2016, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer respectivement 14 411 (4 bénéficiaires) et 153 250 (294 bénéficiaires) actions de performance aux salariés.

## 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>									
Abaco	K€	160 964	100%	oui	303 148	303 148	296 838	n/a	-
International Magnolia Company	K€	1	100%	oui	1	1	11	n/a	-
Magnolia MEP Finco	K€	100	100%	n/a	100	68	-	n/a	-
<b>Filiale de Abaco</b>									
Maisons du Monde France	K€	57 376	100%	oui	159 054	159 054	1 017	n/a	-
<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	100	-	n/a	-
Distri-Traction	K€	150	100%	oui	150	150	-	n/a	-
Logiformation	K€	15	100%	non	15	15	-	n/a	-
<b>Filiale de Chin Chin</b>									
Shangai Chin Chin	KCNY	7 715	50%	n/a	1 000	1 000	-	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
<b>Situation financière en fin d'exercice</b>			
<b>Durée de l'exercice</b>	<b>18 mois</b>	<b>12 mois</b>	<b>12 mois</b>
Capital social	139 889 001	139 889 001	146 583 737
Nombre d'actions ordinaires	139 889 001	139 889 001	45 241 894
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-
Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-
<b>Opérations et résultat de l'exercice</b>			
Chiffre d'affaires	4 764 149	4 305 229	4 777 149
Résultat avant impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	(37 829 068)	(30 705 750)	(7 956 365)
Impôt sur les bénéfices	(7 056 381)	(17 710 167)	(24 366 165)
Participation des salariés	-	-	-
Dotations aux amortissements et provisions	5 167 877	3 624 899	2 357 922
Résultat net	(35 940 564)	(16 620 482)	14 051 878
Résultat distribué*	-	-	-
<b>Résultat par action</b>			
Résultat après impôts, participation des salariés, avant dotations aux amortissements et provisions	(0,22)	(0,09)	0,36
Résultat après impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	(0,26)	(0,12)	0,31
Dividende attribué	-	-	-
<b>Personnel</b>			
Effectif moyen des salariés (ETP)	10	6	7
Masse salariale de l'exercice	1 611 339	1 800 296	4 225 412
Sommes versées au titres des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales...)	472 693	518 175	1 188 817

\* Montant incluant les actions d'auto-détention.

## Note 27 Événements postérieurs à la clôture

La Société a signé un contrat additionnel de facilité de crédit renouvelable (RCF) de 75 millions d'euros en date du 1<sup>er</sup> mars 2017, comme autorisé par le *Senior Facility Agreement* du 18 avril 2016. Les conditions, échéances et caractéristiques sont similaires au RCF initial. Les frais d'émission de cette facilité s'élèvent à 0,4 million d'euros.

La Société n'a pas identifié d'autre 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

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos statuts et votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Maisons du Monde, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.1 de l'annexe aux comptes annuels qui expose le changement de méthode comptable introduit par le règlement ANC 2015-06, relatif au traitement comptable des malis techniques de fusion et qui a conduit au 1er janvier 2016, et de manière prospective, à un reclassement de ces malis des immobilisations incorporelles aux immobilisations financières.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 2.2 de l'annexe aux comptes annuels décrit les principes et les méthodes comptables relatifs à l'évaluation des titres de participation et créances rattachées. Les titres de participation et créances rattachées, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2016 s'établit respectivement à 399.080 K€ et 296.123 K€, sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur

la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans la note annexe. Nous avons examiné les modalités d'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation et des créances rattachées et nous avons vérifié que la note 2.2 de l'annexe donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous

avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Nantes et Neuilly-sur-Seine, le 24 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

KPMG AUDIT  
Département de KPMG S.A.  
Vincent Broyé  
*Associé*

Deloitte & Associés  
  
Jean Paul Séguret  
*Associé*



# Informations sur la Société et le capital

## 6

<b>6.1 Renseignements sur la Société</b>	<b>232</b>	<b>6.5 Informations boursières</b>	<b>240</b>
<b>6.2 Actes constitutifs et statuts</b>	<b>233</b>	6.5.1 Place et indices de cotation	240
<b>6.3 Renseignement sur le capital</b>	<b>234</b>	6.5.2 Cours de bourse et volumes de transactions	240
6.3.1 Montant et composition du capital social	234	<b>6.6 Distribution de dividendes</b>	<b>241</b>
6.3.2 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices	234	6.6.1 Politique de distribution de dividendes	241
6.3.3 Capital autorisé non émis	235	6.6.2 Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	241
6.3.4 Informations relatives aux opérations sur titres	236		
<b>6.4 Actionariat</b>	<b>237</b>		
6.4.1 Répartition du capital et des droits de vote	237		
6.4.2 Contrôle de la Société	237		
6.4.3 Franchissements de seuils	237		
6.4.4 Actionariat salarié	238		
6.4.5 Opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants et personnes assimilées	239		
6.4.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	239		

## 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 881,8 millions d'euros en 2016. Maisons du Monde exploitait à fin 2016 un réseau de 288 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

Depuis le 24 mars 2016, la Société, précédemment dénommée Magnolia BC, 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 des Ports aux Meules, 44120 Vertou, France.

Numéro de téléphone du siège social : (+33) 2 51 71 17 17.

### FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

La Société 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 2016, 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

Lors de sa constitution le 24 juin 2013, le capital social a été fixé à un (1) euro divisé en une action de un (1) euro entièrement libérée.

Puis le capital de la Société a évolué de la manière suivante :

Au cours de l'année 2013, le capital social a successivement été augmenté de sommes en numéraire d'un montant de 56 347 798 euros et de 63 029 665 euros, ainsi que d'une somme de 20 511 537 euros en rémunération d'un apport en nature, pour être porté à la somme de 139 889 001 euros. À l'issue de ces opérations, le capital était fixé à la somme de 139 889 001 euros divisé en 139 889 001 actions de un (1) euro.

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 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 ;

- puis la Société a 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 ;
- enfin, à la date du règlement-livraison, le capital social a été augmenté d'une somme de 116 089 621,20 euros par l'émission de 35 830 130 actions ordinaires 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 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.

### 6.3.3 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

Afin de permettre à la Société de faire appel au marché et de lui donner les moyens de son développement, l'Assemblée générale du 29 avril 2016 a conféré au Conseil d'administration les autorisations suivantes en matière financière :

Nature de la délégation et/ou de l'autorisation consentie au Conseil d'administration	Montant maximum autorisé	Durée de l'autorisation	Échéance	Utilisation 2016
<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 (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 (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 (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 (30 <sup>e</sup> Résolution)	36 millions	26 mois	29/06/2018	
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 (32 <sup>e</sup> Résolution)	10 % du capital social	26 mois	29/06/2018	
Augmentation de capital social par incorporations de réserves, bénéfiques, primes ou autres (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 (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	Utilisation dans le cadre du contrat de liquidité : 15 252 actions autodétenues au 31/12/2016
Réduction de capital social par annulation des actions autodétenues (37 <sup>e</sup> Résolution)	10 % du capital social maximum par période de 24 mois	18 mois	29/10/2017	
<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 (38 <sup>e</sup> Résolution)	10 % du capital social	18 mois	29/10/2017	25/10/2016 et 16/12/2016

Conformément aux délégations conférées par l'assemblée générale du 29 avril 2016 :

- le Directoire (avant transformation de la Société en Société Anonyme à Conseil d'administration le 31 mai 2016), dans sa séance du 26 mai 2016, a procédé à une augmentation du capital social par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription d'un montant nominal total de 30 494 115,36 euros par émission de 9 411 764 actions nouvelles de 3,24 euros de nominal, assorties d'une prime d'émission de 13,76 euros par action, soit un prix d'émission de 17 euros et un montant d'augmentation de capital (prime d'émission incluse) de 159 999 988 euros ;
- le Conseil d'administration dans ses séances du 25 octobre 2016 et du 16 décembre 2016 a respectivement procédé à l'attribution de 14 411 et 153.250 actions gratuites.

## 6.3.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX OPÉRATIONS SUR TITRES

### Bilan du programme de rachat d'actions propres

Conformément aux articles L. 225-209 du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique sur les titres de la Société, pendant une période de 18 mois, dans le respect des objectifs et modalités du programme de rachat d'actions.

Les achats devaient être opérés avec un prix maximum de 34 euros par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse dépasser 10 % du capital social.

En 2016, la Société a fait usage de cette autorisation de la manière suivante :

- aucun titre n'a été acheté ni vendu ;
- aucun titre n'a été annulé ;
- le 26 octobre 2016, la Société a confié à Natixis 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 8 mars 2011, approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF) par décision du 21 mars 2011. Pour la mise en œuvre de ce contrat, 1 000 000 euros (un million d'euros) ont été affectés au compte de liquidité. En 2016, dans le cadre dudit contrat, Natixis a acheté 50 185 actions de la Société au cours moyen de 24,88 euros pour un montant total de 1 248 856,55 euros, et a vendu 34 933 actions au cours moyen de 24,96 euros pour un montant total de 871 846,86 euros. Au 31 décembre 2016, la Société auto-détenait 15 252 actions, soit 0,03 % du capital social, pour une valeur de marché de 381 986,34 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 : 15 252 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 19 mai 2017.

### Objectifs du programme de rachat

Dans le cadre du programme de rachat d'actions, les achats seront effectués en vue de :

- de leur annulation ;
- de leur conservation pour la remise 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 ;
- de 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 ;
- de la mise en œuvre :
  - de plans d'options d'achat d'actions, ou
  - 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 ;
- 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'Autorité des marchés financiers ;
- 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'Autorité des marchés financiers.

Dans les limites permises par la réglementation en vigueur, les actions pourront, en tout ou partie, selon le cas, être acquises, cédées, échangées ou transférées, en une ou plusieurs fois, par tous moyens 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 19 mai 2017 sera de 4 524 189 actions de la Société, correspondant à 10 % du capital social.

Le prix maximal d'achat autorisé est fixé à 50 euros par action. Le montant cumulé des acquisitions net de frais ne pourra excéder la somme de 226,2 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 19 mai 2017, soit jusqu'au 19 novembre 2018.

## 6.4 Actionnariat

### 6.4.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2016, 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
Magnolia (BC) Holdco (Bain Capital)	14 132 703	31,24 %	14 132 703	31,24 %	14 132 703	31,24 %
FMR LLC & Fidelity Canada Investors LLC <sup>(2)</sup>	4 499 989	9,94 %	4 499 989	9,95 %	4 499 989	9,95 %
Sycomore Asset Management <sup>(3)</sup>	2 468 050	5,46 %	2 468 050	5,45 %	2 468 050	5,46 %
Autodétention <sup>(4)</sup>	15 252	0,03 %	15 252	0,03 %	-	-
Public	24 125 900	53,33 %	24 125 900	53,33 %	24 125 900	53,34 %
<b>TOTAL</b>	<b>45 241 894</b>	<b>100 %</b>	<b>45 226 642</b>	<b>100 %</b>	<b>45 226 642</b>	<b>100 %</b>

(1) Droits de vote exerçables tenant compte des actions autodétenues au 31 décembre 2016 ;

(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 15 252 titres au 31 décembre 2016.

À la connaissance de la Société, Sycomore Asset Management et FMR LLC 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. 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 quatre administrateurs indépendants, par ailleurs majoritaires dans les comités (Comité d'audit et Comité des nominations et des rémunérations).

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 19 mai 2017, de nommer un 5<sup>e</sup> administrateur indépendant.

### 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 en 2016

Au cours de l'exercice 2016, Maisons du Monde a reçu les déclarations de franchissement de seuil légal au titre de l'article L. 233-7 du Code de commerce suivantes :

- FMR LLC, agissant tant pour son propre nom que pour celui de ses affiliés, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote suite à une acquisition d'actions sur le marché, et détenir, de concert avec Fidelity Canada Investors LLC, 9,94 % du capital et des droits de vote de la Société (déclarations du 13 juin 2016, 23 août 2016 et 27 octobre 2016) ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi à la hausse (déclaration du 14 septembre 2016), puis à la baisse (déclaration du 6 octobre 2016), puis de nouveau à la hausse (déclaration du 27 octobre 2016) le seuil de 5 % du capital et des droits de vote, et détenir 5,46 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- Magnolia (BC) Holdco a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil des 1/3 du capital et des droits de vote suite à une cession d'actions sur le marché, et détenir 31,20 % du capital et des droits de vote de la Société (déclaration du 4 novembre 2016).

Au cours de l'exercice 2016, Maisons du Monde a également reçu les déclarations de franchissement de seuil statutaire suivantes :

- Legal & General Investment Management a déclaré avoir franchi à la hausse (déclaration du 16 juin 2016), puis à la baisse (déclaration du 25 août 2016), puis de nouveau à la hausse (déclaration du 28 octobre) le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote, et détenir 1,14 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- Allianz Global Investors GmbH a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote, et détenir 1,22 % du capital et des droits de vote de la Société (déclaration du 2 juin 2016) ;
- Schroders Plc, agissant tant pour son propre nom que pour celui de ses affiliés, a déclaré avoir franchi à la hausse

(déclaration du 1<sup>er</sup> juin 2016), puis à la baisse (déclaration du 4 octobre 2016) le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote, et détenir 0,99 % du capital et des droits de vote de la Société ;

- FCPE Egepargne Croissance, géré par la société AXA Investment Managers Paris, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote, et détenir 1,60 % du capital et des droits de vote de la Société (déclaration du 1<sup>er</sup> juillet 2016) ;
- Amundi, agissant au nom de ses affiliés, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote, et détenir 1,04 % du capital et des droits de vote de la Société (déclaration du 1<sup>er</sup> juillet 2016) ;
- Tocqueville Finance a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote, et détenir 1,70 % du capital et des droits de vote de la Société (déclaration du 5 juillet 2016).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, Maisons du Monde a reçu la déclaration de franchissement de seuil légal au titre de l'article L. 233-7 du Code de commerce suivante :

- Magnolia (BC) Holdco a déclaré avoir franchi à la baisse les seuils de 30 %, 25 % et 20 % du capital et des droits de vote suite à une cession d'actions sur le marché, et détenir 15,77 % du capital et des droits de vote de la Société (déclaration du 16 mars 2017).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, Maisons du Monde a également reçu les déclarations de franchissements de seuil statutaire suivantes :

- Financière de l'Échiquier a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote, et détenir 1,02 % du capital et des droits de vote de la Société (déclaration du 4 janvier 2017) ;
- Fonds de Réserve pour les Retraites (FRR) a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote, et détenir 1,11 % du capital et des droits de vote de la Société (déclaration du 13 janvier 2017) ;
- Alken Luxembourg SA a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote, et détenir 1,16 % du capital et des droits de vote de la Société (déclaration du 15 mars 2017) ;
- GLG Partners LP a déclaré avoir franchi à la hausse (déclaration du 15 mars 2017), puis à la baisse (déclaration du 11 avril 2017) le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote, et détenir 0,76 % du capital et des droits de vote de la Société.

## 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 2016 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.

Suite à l'introduction en bourse du Groupe, le Conseil d'administration, usant de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016, a procédé à l'attribution 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.

## 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)
31/10/2016	Ian CHESHIRE Administrateur	Acquisition	1,000	25,57	25 570,00 €
31/10/2016	Xavier MARIE Administrateur	Cession	1 089 460	25,00	27 236 500,00 €

## 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. 225-100-3 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

À l'exception de la participation détenue par Magnolia (BC) Holdco, il n'existait pas à notre connaissance d'autres participations nominatives significatives à la clôture de l'exercice 2016.

### 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.

Dans le cadre de l'introduction en bourse de Maisons du Monde le 27 mai 2016, les actionnaires de Maisons du Monde se sont engagés à n'effectuer aucune opération sur le titre pendant différentes périodes déterminées (*lock-up*). La dernière de ces périodes arrivera à échéance le 27 mai 2017.

## 6.5 Informations boursières

### 6.5.1 PLACE ET INDICES DE COTATION

Maisons du Monde s'est introduit le 27 mai 2016 sur le compartiment B du marché réglementé d'Euronext Paris. L'introduction en Bourse a été réalisée dans le cadre d'une offre à prix ouvert et d'un placement global au prix de 17,00 euros par action, s'étant traduites par l'admission aux négociations de 19 411 764 actions de la Société, dont 10 000 000 actions existantes cédées et 9 411 764 actions nouvelles, avant exercice de l'option de surallocation. Le 9 juin 2016, Maisons du Monde a

annoncé l'exercice de l'intégralité de l'option de surallocation, représentant 2 911 764 actions existantes cédées au prix de l'offre, soit 17,00 euros par action. En conséquence, le nombre total d'actions Maisons du Monde offertes dans le cadre de son introduction en Bourse a atteint 22 323 528 actions, soit 49,3 % du capital social de la Société, portant ainsi la taille de l'offre à environ 379,5 millions d'euros.

#### FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION MAISONS DU MONDE

Informations	Caractéristiques
Cotation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Euronext Paris</li> <li>Compartiment A (depuis le 25 janvier 2017)</li> <li>Éligible au SRD <sup>(1)</sup> (depuis le 29 décembre 2016)</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>CAC Small</li> <li>CAC Mid &amp; Small</li> <li>CAC Consumer Goods</li> <li>MSCI Global Small Cap (France)</li> </ul>

(1) Service de Règlement Différé.

(2) Industry Classification Benchmark.

### 6.5.2 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTIONS

Au 31 décembre 2016, le cours de l'action Maisons du Monde s'établissait à 25,045 euros, en augmentation de plus de 47 % par rapport à son prix d'introduction en bourse de 17,00 euros. La capitalisation boursière atteignait 1 133 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous détaille l'évolution du cours et des volumes de transactions pour l'action Maisons du Monde depuis l'introduction en bourse de la Société le 27 mai 2016.

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)
Mai 2016	18,45	17,00	18,03	18,07	3 517 698	62,87
Juin 2016	19,45	17,00	18,76	18,64	1 310 940	24,41
Juillet 2016	19,82	18,50	19,10	19,02	521 383	9,92
Août 2016	22,45	18,52	21,89	20,95	587 321	12,39
Septembre 2016	25,50	21,51	25,14	23,48	1 035 079	24,24
Octobre 2016	27,29	24,06	25,70	25,32	1 192 170	30,52
Novembre 2016	26,35	24,00	24,55	25,15	1 065 126	26,56
Décembre 2016	25,19	23,08	25,05	24,46	754 538	18,45
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

## 6.6 Distribution de dividendes

### 6.6.1 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Société entend distribuer, à compter de 2017, des dividendes d'un montant annuel représentant environ 30 % à 40 % du résultat net consolidé retraité, intégrant un taux d'imposition normatif de 36,0%, 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

La Société n'a procédé à aucune distribution de dividendes au titre des exercices clos les 31 décembre 2014 et 2015.

Conformément aux objectifs annoncés lors de l'introduction en bourse de la Société, le Conseil d'administration a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017 le 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 % d'un résultat net consolidé retraité de 39,9 millions d'euros (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>244</b>	<b>7.3</b>	<b>Présentation du projet de résolutions</b>	<b>250</b>
7.1.1	Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire annuelle	244	7.3.1	Résolutions de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	251
7.1.2	Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	244	7.3.2	Résolutions de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	253
<b>7.2</b>	<b>Rapports du Conseil d'administration sur les projets de résolutions</b>	<b>245</b>	<b>7.4</b>	<b>Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes</b>	<b>256</b>
7.2.1	Rapport du Conseil à l'assemblée générale ordinaire annuelle	245			
7.2.2	Rapport du Conseil à l'assemblée générale extraordinaire	248			

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 16 mars 2017 a convoqué les actionnaires en assemblée générale mixte (ordinaire annuelle et extraordinaire), le vendredi 19 mai 2017 à 15 heures, à la Maison des Travaux Publics – 3, rue de Berri à Paris (75008) 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 du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016.
- 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 2016.
- Lecture du rapport du Président du Conseil d'administration sur le Gouvernement d'entreprise et sur le Contrôle interne et du rapport des Commissaires aux comptes sur ledit rapport.
- Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016, approbation des charges non déductibles, et quitus aux administrateurs.
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016.
- Affectation du résultat de l'exercice et distribution d'un dividende.
- 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.
- Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 au Directeur général.
- Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuable au Président du Conseil d'administration.
- Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuable au Directeur général.
- Nomination d'un nouveau membre du Conseil d'administration.
- Fixation du montant annuel des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration.
- Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'achat d'actions de la Société.

### 7.1.2 ORDRE DU JOUR DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

- Lecture des rapports spéciaux des Commissaires aux comptes.
- Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit du public.
- Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions propres.
- 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.
- Questions diverses.
- Pouvoirs pour effectuer les formalités.

## 7.2 Rapports du Conseil d'administration sur les projets de 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 2016 et de soumettre à votre approbation les comptes annuels 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 16 mars 2017, après avoir été revu par le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations.

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 annuels 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 Président sur le **Gouvernement d'entreprise et le Contrôle interne** figure au Chapitre 3 du présent Document de référence.

Les rapports des commissaires aux comptes sont présentés au Chapitre 3, sections 3.3 et 3.4.

Nous complétons l'ensemble de ces informations financières, sociales et juridiques par les éléments exposés ci-dessous.

#### 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 des fournisseurs

Conformément aux articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, nous vous informons qu'à la clôture des deux derniers exercices clos, le solde des dettes à l'égard des fournisseurs se décompose, par date d'échéance, comme suit :

<i>Échéances (Montants exprimés en milliers d'euros)</i>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Non parvenues</b>	<b>1 189</b>	<b>1 015</b>
<b>Échues</b>	<b>420</b>	<b>619</b>
<b>Non Échues</b>		
<i>Moins de 30 jours</i>		
<i>Entre 30 et 60 jours</i>		
<i>Plus de 60 jours</i>		
<b>TOTAL</b>	<b>1 609</b>	<b>1 634</b>

## Filiales et participations

### Filiales

Au 31 décembre 2016, la Société contrôlait directement et indirectement les entités suivantes :

- Sociétés détenues à 100 %
  - Abaco, SAS immatriculée au RCS de Nantes sous le numéro 480 016 740,
  - 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,
  - Logi-Formation, SAS immatriculée au RCS de Tarascon sous le numéro 814 572 590,
  - 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 Sàrl, filiale de droit luxembourgeois basée à Luxembourg,
  - Maisons du Monde Suisse Sàrl, 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, filiale basée à Shanghai ;
- Résultats des filiales à la clôture de l'exercice 2016

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.

### Participations

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, nous vous indiquons qu'aucune prise de participation, directe ou indirecte, n'a été 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.

Maisons du Monde France a souscrit 100 % du capital social de MDM Furniture & Decoration (filiale anglaise), lors de la création de sa filiale.

## 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 14 051 877,76 euros.

Nous vous proposons également de bien vouloir affecter le bénéfice de l'exercice de la manière suivante :

Résultat net de l'exercice	14 051 877,76 €
Dotation à la réserve légale	(702 593,89) €
Prélèvement sur le poste « Prime d'émission »	+ 675 703,27 €
<b>MONTANT TOTAL DISTRIBUABLE</b>	<b>14 024 987,14 €</b>
Dividende aux actionnaires de 0,31 € par action	14 024 987,14 € sur la base de 45 241 894 actions
<b>TOTAL AFFECTÉ</b>	<b>14 024 987,14 €</b>

Le dividende serait détaché de l'action le 10 juillet 2017 et mis en paiement le 12 juillet 2017.

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 autodétenues 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 qu'aucune distribution de dividende n'a été effectuée au titre des deux derniers exercices clos depuis la création de la Société.

### 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 9 720 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

Nous vous demandons, conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce, d'approuver les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce et conclues au cours de l'exercice écoulé après avoir été régulièrement autorisées par votre Conseil d'administration (sous sa forme ancienne de Conseil de surveillance) :

- contrat de garantie entre la Société, Bain Capital Private Equity, Compagnie Marco Polo et les établissements bancaires chargés du placement dans le cadre de l'introduction en bourse (*Autorisation du Conseil de surveillance du 26 mai 2016*) ;
- convention du 31 mai 2016 rédigée en langue anglaise *Termination Agreements in Relation to the Consulting Services Agreement* entre la Société et Bain Capital Private Equity LP (*Autorisation du Conseil de surveillance du 26 mai 2016*) ;
- convention du 31 mai 2016 rédigée en langue anglaise *Termination Agreement in Relation to the Consulting Services Agreement and the Advisory Services Agreement* entre la Société et Bain Capital Private Equity LP (*Autorisation du Conseil de surveillance du 26 mai 2016*) ;
- convention de prestation de services entre la Société et Bain Capital Private Equity (*Autorisation du Conseil de surveillance du 26 mai 2016*) ;
- convention de prestation de services entre la Société et Compagnie Marco Polo (*Autorisation du Conseil de surveillance de 26 mai 2016*) ;
- engagement au profit du Directeur général : indemnité de cessation des fonctions (*Autorisation du Conseil d'administration du 31 mai 2016*) ;

Vos Commissaires aux comptes ont été dûment avisés de ces conventions qu'ils ont décrites dans leur rapport spécial.

Nous vous rappelons la convention de prestation de services avec la société Compagnie Marco Polo, conclue et autorisée au cours de l'exercice précédent (Conseil de surveillance du 7 septembre 2015), qui s'est poursuivie au cours de l'exercice.

Conformément aux dispositions légales, cette convention a été réexaminée par le Conseil d'administration du 16 mars 2017.

### Administration et contrôle de la Société

Nous vous précisons qu'aucun mandat d'administrateur ou de Commissaire aux comptes n'est arrivé à expiration.

La liste des mandats de l'ensemble des administrateurs de la Société figure au Chapitre 3, section 3.1.2 du présent Document de référence.

### Nomination d'un nouvel administrateur

Nous vous proposons de nommer Mme Marie Schott, en qualité de nouvel administrateur, en adjonction aux membres du Conseil d'administration actuellement en fonction, pour une période de 3 ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires à tenir dans l'année 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

### Jetons de présence

Vous voudrez bien statuer enfin sur le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'administration pour l'exercice en cours et chacun des exercices ultérieurs, que nous vous proposons de fixer à 500 000 euros.

## 7.2.2 RAPPORT DU CONSEIL À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Nous vous avons également réuni afin de soumettre à votre approbation un projet d'augmentation de capital social par émission d'actions par offre au public, un projet de réduction de capital social par voie d'annulation d'actions autodétenues, 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.

### Augmentation de capital social par émission d'actions par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription

La 11<sup>e</sup> résolution permet au Conseil d'administration de procéder à une augmentation du capital social de la Société, en numéraire, dans la proportion et la période qu'il décidera, par l'émission d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public sans indication des bénéficiaires dans la limite du montant nominal maximal de 47 000 000 euros, (ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies).

Nous vous proposons de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des associés aux actions qui pourraient être émises en vertu de ladite délégation de compétence. Cette suppression du droit préférentiel de souscription permettra de diffuser efficacement les titres de la Société dans le public.

Le prix d'émission serait fixé par le Conseil conformément aux pratiques de marché habituelles dans le cadre d'un placement global, par référence au prix offert aux investisseurs dans un tel placement, tel que ce prix résultera de la confrontation de l'offre des titres et des demandes de souscription émises par les investisseurs dans le cadre de la technique dite de « construction du livre d'ordres », telle que développée par les usages professionnels.

Le Conseil 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 toutes émissions d'actions ou autres valeurs mobilières et les caractéristiques des valeurs mobilières, ainsi que le cas échéant, pour y surseoir, en constater la réalisation, procéder à la modification corrélative des Statuts et à toutes autres formalités nécessaires ou utiles.

La présente délégation serait donnée pour une période de douze (12) mois à compter du 19 mai 2017 et viendrait donc à expiration le 19 mai 2018.

### Réduction de capital social par annulation d'actions autodétenues

Nous vous proposons 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 autodétenues dans le cadre du programme de rachat d'actions propres autorisé par la 10<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.

### Projet d'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

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, 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 mandataire social dirigeant, 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 10ème 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 19 mai 2017 et viendrait donc à expiration le 19 juillet 2020.

## 7.3 Présentation du projet de résolutions

<b>1<sup>re</sup> résolution</b>	Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016
<b>2<sup>e</sup> résolution</b>	Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016
<b>3<sup>e</sup> résolution</b>	Affectation du résultat de l'exercice et distribution de dividende
<b>4<sup>e</sup> résolution</b>	Approbation des conventions et engagements réglementés
<b>5<sup>e</sup> résolution</b>	Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 au Directeur général
<b>6<sup>e</sup> résolution</b>	Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuable au Président du Conseil d'administration
<b>7<sup>e</sup> résolution</b>	Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuable au Directeur général
<b>8<sup>e</sup> résolution</b>	Fixation du montant annuel des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration
<b>9<sup>e</sup> résolution</b>	Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'achat d'actions de la Société
<b>10<sup>e</sup> résolution</b>	Nomination d'un nouveau membre du Conseil d'administration
<b>11<sup>e</sup> résolution</b>	Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription
<b>12<sup>e</sup> résolution</b>	Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions
<b>13<sup>e</sup> résolution</b>	Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance
<b>14<sup>e</sup> résolution</b>	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 2016**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Président du Conseil, du Rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes, approuve dans toutes leurs parties les comptes annuels de la Société clos le 31 décembre 2016, 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 14 051 877.76 euros.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, elle approuve le montant des dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts qui s'élève à 9 720 euros pour l'exercice écoulé, qui a réduit le résultat fiscal déficitaire à due concurrence.

En conséquence, l'Assemblée générale donne aux membres du Conseil d'administration quitus de l'exécution de leur mandat pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

### 2<sup>E</sup> RÉSOLUTION **Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Président du Conseil, du Rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes, approuve dans toutes leurs parties les comptes

consolidés de la Société clos le 31 décembre 2016, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports, faisant ressortir une perte 11 969 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 2016 comme suit :

Résultat net de l'exercice	14 051 877,76 €
Dotations à la réserve légale	(702 593,89) €
Prélèvement sur le poste « Prime d'émission »	+ 675 703,27 €
<b>MONTANT TOTAL DISTRIBUABLE</b>	<b>14 024 987,14 €</b>
Dividende aux actionnaires de 0,31 € par action	14 024 987,14 € sur la base de 45 241 894 actions
<b>TOTAL AFFECTÉ</b>	<b>14 024 987,14 €</b>

L'Assemblée générale décide que le dividende sera détaché de l'action le 10 juillet 2017 et mis en paiement le 12 juillet 2017.

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 correspondant aux dividendes non versés aux actions autodétenues seront affectées au compte « report à nouveau » et le montant global du dividende ajusté en conséquence.

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 sont soumis, sauf dispense sous conditions de revenus, à un prélèvement à la source obligatoire non libératoire de 21 %.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis alinéa 1 du Code général des impôts, l'Assemblée générale prend acte qu'aucun dividende n'a été distribué au titre des deux derniers exercices clos depuis la création de la Société.

### 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, approuve les conventions et engagements mentionnés dans ledit rapport et qui ont été autorisés au cours de l'exercice écoulé.

**5<sup>E</sup> RÉSOLUTION****Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 au 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, révisé en novembre 2016, exprime un avis favorable sur les éléments de la

rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Gilles PETIT, Directeur général, tel que présenté dans le Document de référence et le Rapport financier annuel 2016 de la Société (Tableau 2 – Chapitre 3, section 3.2.1).

**6<sup>E</sup> RÉSOLUTION****Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuable au 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 au Président du Conseil d'administration, tels que présentés dans ce rapport.

**7<sup>E</sup> RÉSOLUTION****Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuable au 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 au Directeur général, tels que présentés dans ce rapport.

**8<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, 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, et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par une nouvelle assemblée générale.

**9<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, autorise le Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, avec faculté de subdélégation, à acquérir des actions représentant jusqu'à 10 % du nombre des actions composant le capital social de Maisons du Monde, soit 4 524 189 actions, en vue de :

- leur annulation, sous réserve de l'adoption de la 12<sup>e</sup> résolution par l'assemblée ; 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, ou 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'Autorité des Marchés Financiers ; 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'Autorité des Marchés Financiers.

Dans les limites permises par la réglementation en vigueur, les actions pourront, en tout ou partie, selon le cas, être acquises, cédées, échangées ou transférées, en une ou plusieurs fois, par tous moyens 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.

L'assemblée générale décide de fixer le prix d'achat maximal par action à 50 euros. Compte tenu du nombre d'actions composant le capital social, le montant cumulé des achats net de frais ne pourra excéder la somme de 226,2 millions d'euros.

La présente autorisation se substitue à celle accordée par la 13<sup>e</sup> résolution de l'assemblée générale du 29 avril 2016, et est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la présente assemblée.

## 10<sup>E</sup> RÉSOLUTION Nomination d'un nouveau membre du Conseil d'administration

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, nomme en qualité de nouvel administrateur Mme Marie SCHOTT, pour une durée de

3 ans. Le mandat de Mme SCHOTT arrivera à échéance à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

## 7.3.2 RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### 11<sup>E</sup> RÉSOLUTION Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions 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, du rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit du public, 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 du code de commerce :

- délègue au Conseil sa compétence pour décider de procéder à une augmentation du capital social de la Société, en numéraire, dans la proportion et la période qu'il appréciera, par l'émission d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit du public tant en France qu'à l'étranger, la souscription de ces actions devant être opérée en espèces, et selon les modalités définies ci-dessous ;
- décide de fixer comme suit le montant maximal de l'augmentation de capital autorisée en cas d'usage par le Conseil de la présente délégation de compétence :

le montant nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente délégation de compétence est fixé à 47.000.000 euros, à ce plafond 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 ;

- fixe à douze (12) mois, à compter de ce jour la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
- décide de supprimer au profit du public, pour cette augmentation de capital, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions faisant l'objet de la présente résolution ;
- prend acte du fait que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'administration pourra, selon 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 pourra notamment limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée ;
- décide que le prix d'émission des actions émises sera fixé par le Conseil d'administration, conformément aux pratiques de marché habituelles dans le cadre d'un placement global, par référence au prix offert aux investisseurs dans un tel placement, tel que ce prix résultera de la confrontation de

l'offre des actions et des demandes de souscription émises par les investisseurs selon la technique dite de « construction du livre d'ordres » telle que développée par les usages professionnels ;

- décide que les actions nouvelles émises au titre de la présente résolution seront complètement assimilées aux actions anciennes et soumises à toutes les dispositions des statuts de la Société ;
- 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 faisant l'objet de la présente délégation de compétence,
  - arrêter les modalités et les conditions de l'augmentation de capital et notamment fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, proroger la clôture des souscriptions et recueillir les souscriptions,
- 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,
- 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 ; 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,
- constater la réalisation de l'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 de l'émission envisagée, 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.

## 12<sup>E</sup> RÉOLUTION

### Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, 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 Maisons du Monde 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.

## 13<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

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 :

- autorise le Conseil d'administration à procéder en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite 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 en France et à l'étranger dans les conditions visées à l'article L.225-197-2 du Code de commerce ;
- décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 2 % du capital de la Société ;
- décide que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions, ainsi que leurs conditions d'attribution, étant précisé que toute attribution gratuite d'actions sera soumise à des conditions de performance ;
- décide que, sous réserve de ce qui précède le Conseil d'administration déterminera le nombre d'actions dont bénéficiera chacun des bénéficiaires à l'issue de l'attribution gratuite définitive des actions gratuites ;
- 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 ;
- 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, bénéfiques, 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 10<sup>e</sup> résolution ;
- prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires d'actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit sur les actions

nouvelles et sur les réserves correspondantes, en cas d'émission d'actions nouvelles ;

- 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 ;
- 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 ;
- 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

conditions de performance et les modalités d'attribution des 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, et
- procéder en tant que de besoin au rachat des actions de la Société aux fins de leur attribution gratuite dans les conditions prévues au terme de la présente résolution, notamment dans le cadre du programme de rachat autorisé au terme de la 10<sup>e</sup> 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 ;
- fixe à trente-huit (38) mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente autorisation.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale annuelle des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

## 14<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 spéciaux des Commissaires aux comptes

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Assemblée générale du 19 mai 2017 - résolution n° 11

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public, pour un montant maximum de 47 millions d'euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 12 mois la compétence pour décider une augmentation du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération. Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription 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 consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions. Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur le prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration. Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Les commissaires aux comptes

Nantes, le 19 avril 2017

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A  
Vincent BROYE  
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 19 avril 2017

Deloitte & Associés  
Jean Paul SEGURET  
Associé

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

Assemblée Générale du 19 mai 2017, résolution n° 12

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital par périodes de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Les Commissaires aux comptes

Nantes, le 19 avril 2017

Neuilly-sur-Seine, le 19 avril 2017

Département de KPMG S.A.  
Vincent BROYE  
*Associé*

Deloitte & Associés  
Jean Paul SEURET  
*Associé*

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE

Assemblée générale du 19 mai 2017 - résolution n° 13

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public, pour un montant maximum de 47 millions d'euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 12 mois la compétence pour décider une augmentation du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération. Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription 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 consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions. Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur le prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration. Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Les commissaires aux comptes

Nantes, le 19 avril 2017

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A  
Vincent BROYE  
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 19 avril 2017

Deloitte & Associés  
Jean Paul SEGURET  
Associé





# Informations complémentaires

# 8

<b>8.1 Personnes responsables</b>	<b>262</b>	<b>8.4 Informations incluses par référence</b>	<b>266</b>
8.1.1 Identité et fonction du responsable du Document de référence	262	<b>8.5 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers</b>	<b>266</b>
8.1.2 Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel	262	<b>8.6 Contrats importants</b>	<b>266</b>
8.1.3 Responsable de l'information financière	262	8.6.1 Pacte d'actionnaires avec SDH Limited	266
<b>8.2 Responsables du contrôle des comptes</b>	<b>263</b>	8.6.2 Nouveau contrat de crédit senior	266
8.2.1 Informations sur les commissaires aux comptes	263	<b>8.7 Tables de concordance</b>	<b>267</b>
8.2.2 Honoraires des commissaires aux comptes	263	8.7.1 Table de concordance du Document de référence	267
<b>8.3 Relations avec les investisseurs et documents accessibles au public</b>	<b>264</b>	8.7.2 Table de concordance avec le rapport financier annuel	271
8.3.1 Relations avec les investisseurs	264	8.7.3 Table de concordance avec le rapport de gestion	272
8.3.2 Intermédiaire financier pour les actionnaires au nominatif	264	8.7.4 Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales	273
8.3.3 Calendrier indicatif de la communication financière	264	<b>8.8 Glossaire</b>	<b>275</b>
8.3.4 Document d'information annuel 2016	265	<b>8.9 Index</b>	<b>276</b>
8.3.5 Documents accessibles au public	265		

## 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 272 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 24 avril 2017,  
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.maisonsdumondeipo.com](http://www.maisonsdumondeipo.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. Vincent Broyé

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 C, 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 C, 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 36 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 réunions et/ou des conférences téléphoniques à destination des analystes 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 les investisseurs ont également lieu

plusieurs fois par an dans le cadre de *roadshows* et de conférences organisées par des intermédiaires financiers en France et à l'étranger. Durant l'année 2016, le Groupe a ainsi rencontré des actionnaires et investisseurs institutionnels à Paris (France), à Londres (Royaume-Uni), ainsi qu'à Boston et à New York (États-Unis).

#### 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.maisonsdumondeipo.com](http://www.maisonsdumondeipo.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 2017, le calendrier indicatif de la communication financière de Maisons du Monde s'établit comme suit :

Date	Événement
06/03/2017	Résultats annuels 2016
25/04/2017	Enregistrement du Document de référence 2016 auprès de l'Autorité des marchés financiers
02/05/2017	Ventes du premier trimestre 2017
19/05/2017	Assemblée générale mixte des actionnaires
10/07/2017	Détachement du dividende
11/07/2017	Arrêté des positions pour mise en paiement du dividende
12/07/2017	Mise en paiement du dividende
27/07/2017	Résultats du premier semestre 2017
26/10/2017	Ventes du troisième trimestre 2017

### 8.3.4 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL 2016

Pour l'année 2016, 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.maisonsdumondeipo.com](http://www.maisonsdumondeipo.com)) :

Date	Objet
19/04/2016	Enregistrement du Document de base auprès de l'Autorité des marchés financiers
09/05/2016	Résultats du premier trimestre 2016
16/05/2016	Actualisation du Document de Base
16/05/2016	Note d'opération
16/05/2016	Lancement de l'introduction en bourse et annonce de la fourchette indicative de prix
26/05/2016	Annonce du prix de l'offre
09/06/2016	Exercice intégral de l'option de sur-allocation
30/06/2016	Information mensuelle relative au nombre total d'actions et de droits de vote
31/07/2016	Information mensuelle relative au nombre total d'actions et de droits de vote
02/08/2016	Résultats du premier semestre 2016
02/08/2016	Rapport financier semestriel au 30 juin 2016
31/08/2016	Information mensuelle relative au nombre total d'actions et de droits de vote
13/09/2016	Information relative à un mandat de gestion programmée de cessions d'actions
30/09/2016	Information mensuelle relative au nombre total d'actions et de droits de vote
25/10/2016	Ventes du troisième trimestre 2016
25/10/2016	Mise en œuvre d'un contrat de liquidité avec Natixis
27/10/2016	Information relative à la cession d'actions par Magnolia (BC) et Compagnie Marco Polo
27/10/2016	Descriptif du programme de rachat d'actions propres
31/10/2016	Information mensuelle relative au nombre total d'actions et de droits de vote
31/10/2016	Déclaration mensuelle de rachats d'actions propres
30/11/2016	Information mensuelle relative au nombre total d'actions et de droits de vote
30/11/2016	Déclaration mensuelle de rachats d'actions propres
31/12/2016	Information mensuelle relative au nombre total d'actions et de droits de vote
31/12/2016	Déclaration mensuelle de rachats d'actions propres

### 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.maisonsdumondeipo.com](http://www.maisonsdumondeipo.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 le 31 décembre 2015, 31 décembre 2014 et pour la période du 10 juin 2013 au 31 décembre 2013, 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'AMF 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 par l'Autorité des marchés financiers le 18 avril 2016 sous le numéro I. 16-022 est accessible sur le site internet de la Société ([www.maisonsdumondeipo.com](http://www.maisonsdumondeipo.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, les positions de marché du Groupe et l'environnement concurrentiel, ainsi que d'autres données sectorielles et macroéconomiques. Sauf indication contraire, ces informations sont basées sur une analyse réalisée par le Groupe à partir de sources multiples, incluant une étude de marché commandée à Bain & Company, Inc. au cours du quatrième trimestre 2015, et également d'autres informations 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 inexactes ou trompeuses les informations reproduites.

Le Groupe croit comprendre que l'étude de marché commandée à Bain & Company, Inc. comprend et repose sur des entretiens directs et des visites sur le terrain réalisés auprès d'experts de l'industrie et d'autres intervenants, d'informations financières et opérationnelles internes fournies par le Groupe ou en son nom, ainsi que d'informations recueillies auprès de (i) fournisseurs de données tiers, dont Nielsen, Xerfi, Forrester, et Clara Vista, (ii) d'associations professionnelles et d'organismes nationaux tels que LSA, Planeta Distribuziona, et Conlumino, et (iii) d'autres sources accessibles au public, comme les informations publiées par les concurrents du Groupe.

## 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 chinoise 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 NOUVEAU CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR

Dans le cadre de l'Admission au Marché, la Société a conclu 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. 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	262
1.2	Déclaration des personnes responsables du document	8.1.2	262
<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	263
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été redesignés durant la période couverte	8.2.1	263
<b>3.</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	1.1 4.2.1	14 141
3.2	Informations financières historiques pour les périodes intermédiaires	N/A	N/A
<b>4.</b>	<b>Facteurs de risques</b>	<b>1.8</b>	<b>49</b>
<b>5.</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1	<b>Histoire et évolution de la Société</b>	<b>1.2</b>	<b>16</b>
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	6.1	232
5.1.2	Lieu et numéro d'immatriculation de l'émetteur	6.1	232
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	6.2	233
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 1.2 4.1	232 16 140
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	6.3.2	234
5.2	<b>Investissements</b>		
5.2.1	Principaux investissements réalisés par l'émetteur	1.6.1	48
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	48
<b>6.</b>	<b>Aperçu des activités</b>		
6.1	<b>Principales activités</b>		
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.4.1 1.4.5	19 32
6.1.2	Nouveau produit et/ou service important lancé sur le marché	1.4.4	30
6.2	<b>Principaux marchés</b>	<b>1.4.2</b>	<b>21</b>
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	49
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.4.3	27
<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 16	47 183
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	2.2 2.3 2.4	76 79 80

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
<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	141
9.2	<b>Résultat d'exploitation</b>		
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 4.2.4	142 143
9.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	4.2.2	141
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	49
<b>10.</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>		
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	4.3 5.1.6 – Note 26	146 189
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	146 147
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	5.3.3 – Notes 9-10	220
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	146
<b>11.</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>1.7</b>	<b>49</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	148
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	148
<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 3.1.2	110 115
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	3.1.2	115
<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 5.1.6 – Notes 35	127 203
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	115
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	127
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations	3.1.1 3.1.3	110 125
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.1	110
<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	91
17.2	Participation et stock-options	6.4.4	238
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	3.2.2	133
<b>18.</b>	<b>Principaux actionnaires</b>		
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 vertu de la législation nationale applicable, et montant de la participation ainsi détenue	6.4.1	237
18.2	Existence de différences de droits de vote	6.2	233

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
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	237
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	239
<b>19.</b>	<b>Opérations avec les apparentés</b>	3.1.1 3.4 5.3.3 – Note 23	110 135 224
<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	14 227
20.2	Informations financières pro forma	N/A	N/A
		5.1.1 5.1.2 5.1.3 5.1.4 5.1.5	152 153 154 156 158
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	207 228
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	265
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	241
20.7.1	Montant du dividende par action	6.6.2	241
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	1.8.2 5.1.6 – Note 29	63 196
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale de l'émetteur survenu depuis la fin du dernier exercice	4.4	148
<b>21.</b>	<b>Informations complémentaires</b>		
21.1	Capital social		
21.1.1	Montant du capital souscrit	6.3.1	234
21.1.2	Actions non-représentatives du capital	N/A	N/A
21.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	6.3.1 6.3.4	234 236
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A	N/A
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	234
21.2	Actes constitutifs et statuts		
21.2.1	Objet social de l'émetteur	6.2	233
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	110 233
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	6.2	233
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	6.2	233
21.2.5	Conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et extraordinaires des actionnaires sont convoquées	6.2	233
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	239
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	237
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>	8.6	266

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	8.5	266
24.	Documents accessibles au public	8.3.5	265
25.	Informations sur les participations	1.3.2	18
		5.1.6 – Note 37	205

## 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	209
2.	Comptes consolidés	5.1	152
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	272
4.	Déclaration des personnes physiques qui assurent la responsabilité du rapport financier annuel	8.1.2	262
5.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.4	228
6.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.2	207
7.	Honoraires des commissaires aux comptes	5.1.6 – Note 36	204
8.	Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	3.1	110
9.	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	3.3	134

### 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	141 146
2.	Indicateurs clés de performance de nature financière de la Société	1.1 4.2.1	14 141
3.	Description des principaux risques et incertitudes	1.8	49
4.	Utilisation des instruments financiers par la Société	5.1.6 – Note 24	188
5.	Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français France	7.2.1	245
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	148
7.	Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	4.5	148
8.	Activités en matière de recherche et développement	1.7	49
9.	Informations sur les délais de paiements des fournisseurs	7.2.1	245
<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	115
11.	Rémunérations et avantages de toute nature versés par la Société à chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.2.1	127
12.	Informations sur les opérations réalisées par les dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	6.4.5	239
13.	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale de la Société	3.4	135
<b>Actionnariat et capital</b>			
14.	Répartition du capital et des droits de votes de la Société	6.4.1	237
15.	État de la participation des salariés au capital social de la Société	6.4.4	238
16.	Acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions	6.3.4	236
17.	Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	6.4.6	239
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	241
<b>Informations sociales et environnementales</b>			
20.	Informations environnementales, sociales et sociétales	Chapitre 2	71
<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	235
22.	Rapport du Président du Conseil d'administration	3.1	110
23.	Tableau des résultats de la Société eu cours des cinq derniers exercices	5.3.3 – Note 26	227

## 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	91
1.2	Les embauches et les licenciements	2.5.1	93
1.3	Les rémunérations et leur évolution	2.5.1	94
<b>2.</b>	<b>Organisation du travail</b>		
2.1	L'organisation du temps de travail	2.5.1	93
2.2	L'absentéisme	2.5.1	94
<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	96
3.2	Le bilan des accords collectifs	2.5.1	96
<b>4.</b>	<b>Santé et sécurité</b>		
4.1	Les conditions de santé et de sécurité au travail	2.5.1	97
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	2.5.1	97
4.3	Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	2.5.1	97
<b>5.</b>	<b>Formation</b>		
5.1	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	2.5.1	98
5.2	Le nombre total d'heures de formation	2.5.1	98
<b>6.</b>	<b>Égalité de traitement</b>		
6.1	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	2.5.1	99
6.2	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2.5.1	99
6.3	La politique de lutte contre les discriminations	2.5.1	99
<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	78
7.2	L'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	2.2.2	78
7.3	L'élimination du travail forcé ou obligatoire	2.2.2	78
7.4	L'abolition effective du travail des enfants	2.2.2	78
<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	80
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	2.4.8	90
<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	2.4.8	90
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	80 87
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	2.4.8	90
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	76 87
3.2.3	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.4.2	83
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	85
4.2	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	2.4.3	85
<b>5.</b>	<b>Protection de la biodiversité</b>		
5.1	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	2.4.8	90
<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	93
1.2	Sur les populations riveraines ou locales	2.5.1	93
<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	2.5.2	100
<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	77
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	2.2.1 2.2.2	76 77
<b>4.</b>	<b>Loyauté des pratiques</b>		
4.1	Les actions engagées pour prévenir la corruption	2.2.2 2.4.7	77 89
4.2	Les mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	2.2.3	78
<b>5.</b>	<b>Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme</b>	2.2.2 2.5.2	77 100

## 8.8 Glossaire

### Glossaire

---

#### VENTES

Les ventes correspondent aux revenus générés par la vente d'articles de décoration et de mobilier, réalisées en magasins ou par le biais des applications mobiles ou des sites Internet, ainsi que les activités B2B. Elles excluent principalement les participations aux frais de livraison, ainsi que le chiffre d'affaires relatif aux prestations de services logistiques fournies à des tiers. 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 plateformes de ventes en ligne et via les activités B2B 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 sous forme de 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 frais de gestion facturés par l'actionnaire de référence préalablement à l'introduction en bourse, et (iv) des charges encourues avant l'ouverture des nouveaux magasins.

#### 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 la ligne de crédit à long terme, de la facilité de crédit renouvelable, 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 le montant d'endettement net par l'EBITDA.

---

## 8.9 Index

Index	Pages(s)
	20 ; 22 ; 23 ; 27 ; 29 ; 30 ; 31 ; 34 ; 35 ; 36 ; 37 ; 40 ; 41 ; 43 ; 50 ; 51 ; 57 ; 60 ; 62 ; 63 ; 66 ; 67 ; 71 ; 72 ; 73 ; 74 ; 76 ; 77 ; 80 ; 81 ; 85 ; 87 ; 88 ; 100 ; 104 ; 106 ; 143 ; 144 ; 173 ; 199 ; 209 ; 214 ; 236 ; 253
Achats	
Acheteurs	27 ; 34 ; 42 ; 61 ; 76 ; 77 ; 78
	40 ; 48 ; 66 ; 67 ; 68 ; 125 ; 127 ; 146 ; 154 ; 156 ; 161 ; 162 ; 163 ; 164 ; 166 ; 167 ; 168 ; 169 ; 170 ; 171 ; 172 ; 173 ; 180 ; 183 ; 184 ; 185 ; 186 ; 187 ; 188 ; 197 ; 198 ; 199 ; 201 ; 204 ; 207 ; 210 ; 214 ; 215 ; 216 ; 221
Actif	
Actif immobilisé	40 ; 48 ; 210
	111 ; 112 ; 114 ; 115 ; 116 ; 117 ; 118 ; 119 ; 120 ; 121 ; 122 ; 123 ; 124 ; 128 ; 129 ; 130 ; 133 ; 135 ; 140 ; 145 ; 146 ; 147 ; 152 ; 156 ; 157 ; 158 ; 159 ; 161 ; 163 ; 165 ; 166 ; 170 ; 175 ; 179 ; 184 ; 189 ; 190 ; 202 ; 203 ; 213 ; 214 ; 215 ; 217 ; 218 ; 219 ; 223 ; 225 ; 227 ; 233 ; 234 ; 235 ; 236 ; 237 ; 238 ; 239 ; 240 ; 241 ; 244 ; 245 ; 246 ; 247 ; 248 ; 249 ; 250 ; 251 ; 253 ; 254 ; 255 ; 256 ; 257 ; 258 ; 265 ; 269 ; 272
Action	
Actions de performance	128 ; 129 ; 130 ; 165 ; 166 ; 179 ; 189 ; 190 ; 225
Actions gratuites	94 ; 114 ; 133 ; 189 ; 225 ; 235 ; 248 ; 249 ; 255 ; 258
Actionnariat	17 ; 140 ; 161 ; 213 ; 236 ; 237 ; 238 ; 253 ; 272
	69 ; 110 ; 111 ; 112 ; 113 ; 114 ; 115 ; 116 ; 117 ; 118 ; 119 ; 120 ; 121 ; 122 ; 123 ; 124 ; 131 ; 136 ; 196 ; 237 ; 239 ; 244 ; 247 ; 252
Administrateur	
Administrateur indépendant	113 ; 114 ; 115 ; 121 ; 122 ; 123 ; 124 ; 237
	16 ; 19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 23 ; 24 ; 25 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 34 ; 35 ; 38 ; 41 ; 42 ; 44 ; 45 ; 46 ; 50 ; 51 ; 53 ; 54 ; 55 ; 59 ; 61 ; 72 ; 79 ; 136 ; 137 ; 148 ; 159 ; 232 ; 240 ; 266 ;
Ameublement	
Amortissements	19 ; 143 ; 144 ; 145 ; 146 ; 152 ; 156 ; 167 ; 168 ; 173 ; 182 ; 183 ; 184 ; 209 ; 210 ; 215 ; 219 ; 227 ; 275
	110 ; 111 ; 112 ; 113 ; 128 ; 131 ; 133 ; 135 ; 137 ; 189 ; 207 ; 213 ; 228 ; 235 ; 236 ; 237 ; 238 ; 241 ; 244 ; 245 ; 247 ; 248 ; 251 ; 252 ; 253 ; 254 ; 255 ; 256 ; 257 ; 258 ; 263 ; 264 ; 272
Assemblée générale	
Assemblée générale extraordinaire	189 ; 238 ; 244 ; 248
Assemblée générale mixte	244 ; 264
Assemblée générale ordinaire	244 ; 245 ; 247 ; 252
Assurance	49 ; 52 ; 54 ; 55 ; 61 ; 63 ; 64 ; 69 ; 130 ; 175 ; 222
Attestation du responsable du Document de référence	262
Attribution d'actions gratuites	94 ; 114 ; 235 ; 249 ; 255 ; 258
Augmentation de capital	147 ; 156 ; 161 ; 179 ; 190 ; 213 ; 214 ; 219 ; 225 ; 234 ; 235 ; 238 ; 248 ; 253 ; 254 ; 272
Autorité des marchés financiers	127 ; 189 ; 236 ; 253 ; 264 ; 265 ; 266 ; 271
Autres actifs	68 ; 154 ; 156 ; 166 ; 167 ; 168 ; 180 ; 184 ; 185 ; 187 ; 188 ; 197 ; 198 ; 201 ; 204
Autres passifs	155 ; 171 ; 184 ; 197 ; 198 ; 200
Avantages en nature	94 ; 128 ; 129 ; 268
Bailleur	38 ; 40 ; 45 ; 47 ; 56 ; 57 ; 81 ; 167 ; 168 ; 171 ; 185
Besoin en fonds de roulement	146 ; 147 ; 156
Brevets	49 ; 182 ; 267 ; 268
	17 ; 18 ; 48 ; 68 ; 131 ; 135 ; 136 ; 140 ; 147 ; 155 ; 156 ; 158 ; 161 ; 165 ; 170 ; 179 ; 180 ; 189 ; 190 ; 211 ; 213 ; 214 ; 218 ; 219 ; 225 ; 226 ; 227 ; 229 ; 234 ; 235 ; 236 ; 237 ; 238 ; 240 ; 244 ; 245 ; 246 ; 248 ; 249 ; 250 ; 253 ; 254 ; 255 ; 256 ; 257 ; 258 ; 266 ; 268 ; 269 ; 270 ; 272
Capital	
Capital social	17 ; 48 ; 140 ; 155 ; 158 ; 170 ; 179 ; 189 ; 211 ; 213 ; 214 ; 218 ; 219 ; 226 ; 227 ; 234 ; 235 ; 236 ; 237 ; 240 ; 244 ; 246 ; 248 ; 250 ; 253 ; 254 ; 269 ; 272
Capitaux propres	14 ; 144 ; 155 ; 158 ; 162 ; 164 ; 165 ; 170 ; 171 ; 172 ; 186 ; 188 ; 189 ; 190 ; 211 ; 215 ; 219 ; 226 ; 246
Catalogue	16 ; 19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 29 ; 31 ; 32 ; 34 ; 36 ; 38 ; 41 ; 42 ; 43 ; 47 ; 50 ; 58 ; 63 ; 77 ; 78 ; 87 ; 88 ; 148 ; 187
Charges de personnel	21 ; 28 ; 29 ; 30 ; 40 ; 94 ; 143 ; 152 ; 171 ; 175 ; 190 ; 209
Charges financières	152 ; 162 ; 171 ; 192 ; 214 ; 221
Charte	88 ; 89 ; 99 ; 189 ; 236 ; 253 ; 269 ; 270

Index	Pages(s)
Charte de déontologie	189 ; 236 ; 253
Chefs de produits	76
Chiffre d'affaires	19 ; 21 ; 22 ; 23 ; 24 ; 25 ; 26 ; 27 ; 33 ; 43 ; 46 ; 50 ; 56 ; 58 ; 59 ; 66 ; 75 ; 77 ; 79 ; 126 ; 130 ; 133 ; 136 ; 143 ; 152 ; 165 ; 173 ; 174 ; 184 ; 209 ; 221 ; 226 ; 227 ; 246 ; 268 ; 275
Clients	16 ; 19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 24 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 36 ; 39 ; 41 ; 42 ; 43 ; 46 ; 47 ; 49 ; 51 ; 52 ; 53 ; 56 ; 58 ; 60 ; 61 ; 62 ; 63 ; 64 ; 65 ; 66 ; 72 ; 73 ; 74 ; 75 ; 78 ; 79 ; 80 ; 82 ; 85 ; 86 ; 87 ; 88 ; 99 ; 100 ; 101 ; 111 ; 132 ; 147 ; 154 ; 156 ; 163 ; 165 ; 167 ; 169 ; 170 ; 187 ; 188 ; 197 ; 198 ; 201 ; 205 ; 210 ; 218 ; 221
Collections	20 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 37 ; 41 ; 42 ; 43 ; 61 ; 78 ; 125 ; 142 ; 180
Comité d'audit	110 ; 112 ; 113 ; 114 ; 125 ; 237 ; 245 ; 268
Comité des rémunérations et des nominations	110 ; 113 ; 115
Comité exécutif	73 ; 74 ; 99 ; 104 ; 112 ; 114 ; 115 ; 117 ; 121 ; 125 ; 133 ; 203 ; 222
Commissaires aux comptes	105 ; 111 ; 112 ; 114 ; 127 ; 134 ; 135 ; 137 ; 204 ; 207 ; 208 ; 228 ; 229 ; 244 ; 245 ; 247 ; 251 ; 252 ; 253 ; 254 ; 256 ; 257 ; 258 ; 263 ; 265 ; 271
Comptabilité de couverture	67 ; 144 ; 163 ; 170 ; 188
Comptes consolidés	63 ; 126 ; 127 ; 140 ; 142 ; 152 ; 153 ; 154 ; 155 ; 157 ; 158 ; 207 ; 208 ; 244 ; 251 ; 263 ; 266 ; 271
Comptes sociaux	127 ; 209 ; 244
Conflits d'intérêts	268
Conseil d'administration	40 ; 66 ; 94 ; 101 ; 105 ; 110 ; 111 ; 112 ; 113 ; 114 ; 115 ; 116 ; 125 ; 126 ; 127 ; 128 ; 129 ; 130 ; 132 ; 133 ; 134 ; 135 ; 159 ; 165 ; 166 ; 189 ; 190 ; 199 ; 203 ; 207 ; 213 ; 214 ; 222 ; 225 ; 228 ; 229 ; 232 ; 233 ; 235 ; 236 ; 237 ; 238 ; 241 ; 244 ; 245 ; 247 ; 248 ; 249 ; 250 ; 251 ; 252 ; 253 ; 254 ; 255 ; 256 ; 257 ; 258 ; 271 ; 272
Contrat de liquidité	189 ; 215 ; 217 ; 218 ; 235 ; 236 ; 237 ; 265
Contrefaçon	64
Contrôle interne	57 ; 106 ; 107 ; 110 ; 113 ; 114 ; 125 ; 126 ; 127 ; 134 ; 244 ; 245 ; 271
Conventions réglementées	247
Cours de bourse	133 ; 224 ; 238 ; 240
CRM	31 ; 43 ; 44 ; 48 ; 60 ; 148 ; 173
Décoration	14 ; 16 ; 18 ; 19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 23 ; 24 ; 25 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 36 ; 37 ; 38 ; 39 ; 41 ; 42 ; 43 ; 44 ; 50 ; 51 ; 55 ; 56 ; 59 ; 61 ; 72 ; 76 ; 79 ; 86 ; 125 ; 136 ; 137 ; 141 ; 142 ; 148 ; 159 ; 162 ; 174 ; 205 ; 226 ; 232 ; 275
Dépréciations	143 ; 144 ; 145 ; 146 ; 152 ; 156 ; 166 ; 167 ; 168 ; 173 ; 180 ; 182 ; 183 ; 184 ; 187 ; 209 ; 219 ; 275
Dettes financières	155 ; 171 ; 184 ; 191 ; 193 ; 201 ; 211 ; 220 ; 221 ; 223
Dettes fournisseurs	67 ; 147 ; 155 ; 156 ; 171 ; 184 ; 197 ; 198 ; 199 ; 200 ; 201 ; 211
Développement durable	72 ; 73 ; 74 ; 76 ; 106 ; 274
Direction financière	126 ; 127 ; 245
Direction générale	61 ; 129 ; 130 ; 165 ; 268
Dividendes	54 ; 68 ; 158 ; 164 ; 165 ; 166 ; 184 ; 189 ; 223 ; 226 ; 241 ; 246 ; 247 ; 251 ; 269 ; 272
Documents accessibles au public	264 ; 265 ; 270
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	145 ; 146 ; 152 ; 156 ; 173 ; 184 ; 275
EBIT	14 ; 65 ; 128 ; 141 ; 145 ; 275
EBITDA	14 ; 16 ; 19 ; 21 ; 28 ; 29 ; 30 ; 40 ; 50 ; 65 ; 133 ; 141 ; 142 ; 145 ; 146 ; 148 ; 173 ; 189 ; 192 ; 220 ; 225 ; 275
Écarts de conversion	153 ; 180 ; 183 ; 196
Effectifs	91 ; 92 ; 98 ; 104 ; 106 ; 144 ; 164 ; 222 ; 241
E-commerce	16 ; 20 ; 21 ; 22 ; 24 ; 25 ; 26 ; 28 ; 29 ; 30 ; 32 ; 41 ; 43 ; 46 ; 48 ; 51 ; 58 ; 59 ; 74 ; 88 ; 114 ; 144 ; 159 ; 165 ; 173 ; 180 ; 201 ; 205 ; 232
Émetteur	267 ; 268 ; 269
Endettement net	144 ; 145 ; 146 ; 147 ; 177 ; 189 ; 191 ; 193 ; 220 ; 275
Engagements hors bilan	202
Entrepôts	16 ; 20 ; 28 ; 37 ; 38 ; 47 ; 48 ; 53 ; 54 ; 55 ; 57 ; 79 ; 82 ; 83 ; 84 ; 85 ; 96 ; 87 ; 90 ; 127 ; 168 ; 185 ; 202 ; 205
Facteurs de risques	37 ; 49 ; 199 ; 267
Fondateur	16 ; 47 ; 100

Index	Pages(s)
	19 ; 20 ; 28 ; 30 ; 35 ; 36 ; 37 ; 44 ; 46 ; 51 ; 52 ; 53 ; 54 ; 55 ; 57 ; 59 ; 60 ; 62 ; 63 ; 64 ; 66 ; 67 ; 73 ; 74 ; 75 ; 76 ; 77 ; 78 ; 79 ; 86 ; 88 ; 89 ; 103 ; 106 ; 111 ; 125 ; 126 ; 132 ; 144 ; 147 ; 155 ; 156 ; 171 ; 176 ; 184 ; 187 ; 197 ; 198 ; 199 ; 200 ; 201 ; 202 ; 211 ; 220 ; 221 ; 245 ; 266 ; 272 ; 274
Fournisseurs	
Frais de pré-ouverture	145 ; 146 ; 173 ; 176
Franchissement de seuil	237 ; 238
Gestion des risques	57 ; 66 ; 77 ; 97 ; 106 ; 110 ; 113 ; 125 ; 126 ; 127 ; 134 ; 199
Gouvernement d'entreprise	110 ; 111 ; 112 ; 134 ; 244 ; 245 ; 268 ; 271 ; 272
Historique du Groupe	16
Honoraires des commissaires aux comptes	204 ; 263 ; 271
Immobilisations corporelles	48 ; 154 ; 156 ; 168 ; 173 ; 183 ; 185 ; 210 ; 267 ; 268
Immobilisations financières	201 ; 210 ; 215 ; 217 ; 218 ; 219 ; 228
Immobilisations incorporelles	154 ; 156 ; 166 ; 168 ; 173 ; 182 ; 210 ; 215 ; 228
Impôt sur les bénéfices	65 ; 227
Impôts différés	66 ; 144 ; 154 ; 155 ; 158 ; 162 ; 163 ; 172 ; 178 ; 186
Indemnités de fin de contrat de travail	203
Instruments de couverture	66 ; 169 ; 188 ; 199
Instruments financiers dérivés	67 ; 143 ; 144 ; 145 ; 152 ; 154 ; 156 ; 169 ; 170 ; 173 ; 188 ; 197 ; 198 ; 199 ; 201 ; 275
Intéressement	94 ; 114 ; 133
Internet	19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 23 ; 29 ; 31 ; 32 ; 34 ; 35 ; 36 ; 38 ; 41 ; 42 ; 43 ; 46 ; 48 ; 51 ; 53 ; 58 ; 59 ; 60 ; 111 ; 113 ; 122 ; 163 ; 180 ; 233 ; 262 ; 264 ; 265 ; 266 ; 275
Investissements	14 ; 29 ; 30 ; 42 ; 48 ; 57 ; 58 ; 61 ; 63 ; 84 ; 147 ; 164 ; 169 ; 188 ; 267
Jetons de présence	111 ; 112 ; 113 ; 128 ; 129 ; 131 ; 203 ; 222 ; 244 ; 247 ; 250 ; 252
Juste valeur	67 ; 68 ; 143 ; 144 ; 145 ; 146 ; 152 ; 156 ; 163 ; 164 ; 165 ; 166 ; 167 ; 168 ; 169 ; 170 ; 171 ; 173 ; 188 ; 190 ; 197 ; 198 ; 199 ; 201 ; 275
Levier financier	141 ; 214 ; 275
Livraison	22 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 36 ; 37 ; 38 ; 41 ; 42 ; 43 ; 44 ; 50 ; 51 ; 53 ; 54 ; 55 ; 57 ; 59 ; 60 ; 64 ; 74 ; 79 ; 82 ; 85 ; 87 ; 88 ; 125 ; 165 ; 174 ; 205 ; 275
Livraison gratuite en magasins	22 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 41 ; 74 ; 81 ; 99 ; 142
Loyers	21 ; 28 ; 29 ; 30 ; 39 ; 40 ; 45 ; 50 ; 56 ; 57 ; 125 ; 143 ; 163 ; 167 ; 171 ; 175 ; 176 ; 186 ; 187 ; 188 ; 202 ; 203 ; 247
Magasins	14 ; 15 ; 16 ; 19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 23 ; 24 ; 25 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 34 ; 35 ; 36 ; 37 ; 38 ; 39 ; 40 ; 41 ; 42 ; 43 ; 44 ; 45 ; 46 ; 47 ; 48 ; 49 ; 50 ; 51 ; 52 ; 53 ; 54 ; 55 ; 56 ; 57 ; 58 ; 59 ; 60 ; 61 ; 63 ; 64 ; 66 ; 68 ; 74 ; 79 ; 80 ; 81 ; 82 ; 83 ; 84 ; 85 ; 86 ; 87 ; 88 ; 89 ; 90 ; 91 ; 93 ; 94 ; 97 ; 98 ; 100 ; 103 ; 104 ; 125 ; 127 ; 133 ; 141 ; 142 ; 143 ; 144 ; 147 ; 148 ; 159 ; 165 ; 168 ; 170 ; 173 ; 174 ; 176 ; 180 ; 185 ; 196 ; 202 ; 205 ; 232 ; 275
Mandataire social	111 ; 113 ; 114 ; 123 ; 130 ; 249
Mandats	96 ; 110 ; 115 ; 116 ; 117 ; 118 ; 119 ; 120 ; 121 ; 122 ; 123 ; 124 ; 128 ; 130 ; 131 ; 136 ; 136 ; 247 ; 251 ; 252 ; 263 ; 265 ; 268 ; 272
Marge brute	14 ; 16 ; 20 ; 35 ; 141 ; 143 ; 148 ; 174 ; 180 ; 275
Merchandising	19 ; 20 ; 27 ; 32 ; 34 ; 43 ; 89 ; 148 ; 173
Meubles	16 ; 18 ; 20 ; 22 ; 28 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 36 ; 37 ; 38 ; 39 ; 41 ; 42 ; 43 ; 44 ; 45 ; 47 ; 48 ; 49 ; 50 ; 51 ; 53 ; 56 ; 75 ; 76 ; 77 ; 79 ; 82 ; 86 ; 88 ; 125 ; 141 ; 142 ; 184 ; 204 ; 205
Méthodes comptables	164 ; 184 ; 215 ; 228
Omnicanal	16 ; 19 ; 21 ; 22 ; 23 ; 28 ; 29 ; 30 ; 38 ; 41 ; 58 ; 142 ; 148 ; 232
Opérations sur titres	133 ; 236
Organigramme	17 ; 68 ; 267
Participation	18 ; 68 ; 79 ; 96 ; 99 ; 111 ; 112 ; 113 ; 131 ; 143 ; 152 ; 153 ; 154 ; 155 ; 158 ; 159 ; 163 ; 164 ; 166 ; 174 ; 175 ; 184 ; 185 ; 204 ; 205 ; 210 ; 214 ; 215 ; 217 ; 218 ; 219 ; 221 ; 223 ; 226 ; 227 ; 228 ; 233 ; 237 ; 238 ; 239 ; 245 ; 246 ; 268 ; 269 ; 270 ; 272 ; 275
Passif	66 ; 67 ; 127 ; 155 ; 161 ; 162 ; 162 ; 164 ; 166 ; 168 ; 170 ; 171 ; 172 ; 184 ; 186 ; 188 ; 197 ; 198 ; 199 ; 200 ; 201 ; 211 ; 214 ; 216 ; 221
Perspectives	50 ; 64 ; 148 ; 180 ; 215 ; 245 ; 264 ; 266 ; 268 ; 272
Perte de valeur	166 ; 169 ; 170 ; 207
Principaux marchés	22 ; 50 ; 58 ; 267

Index	Pages(s)
Prix de vente	19 ; 33 ; 35 ; 50 ; 52 ; 53 ; 65 ; 170 ; 268
Provisions	34 ; 37 ; 68 ; 90 ; 143 ; 144 ; 145 ; 146 ; 152 ; 155 ; 156 ; 166 ; 171 ; 172 ; 173 ; 176 ; 184 ; 196 ; 207 ; 209 ; 210 ; 211 ; 216 ; 219 ; 223 ; 227 ; 273 ; 275
Rachats d'actions	235 ; 236 ; 244 ; 245 ; 248 ; 255 ; 265
Rapport de gestion	105 ; 106 ; 110 ; 229 ; 244 ; 251 ; 262 ; 271 ; 272
Rapport financier annuel	252 ; 262 ; 271
Recherche et développement	49 ; 268 ; 272
Références	19 ; 22 ; 32 ; 33 ; 35 ; 36 ; 38 ; 39 ; 41 ; 43 ; 44 ; 51 ; 52 ; 57 ; 58 ; 61 ; 76 ; 77 ; 79 ; 88 ; 125
Régime de retraite	130 ; 131 ; 171
Règlement intérieur	111 ; 112 ; 130 ; 249
Relations investisseurs	127 ; 264
Rémunération des dirigeants	112 ; 113 ; 127 ; 128 ; 252
Rémunération fixe	128 ; 129 ; 130 ; 136 ; 203
Rémunération variable	94 ; 96 ; 128 ; 129 ; 130 ; 136
Responsabilité de l'entreprise	36 ; 71
Ressources humaines	49 ; 57 ; 73 ; 75 ; 76 ; 94 ; 95 ; 96 ; 97 ; 99 ; 173
Résultat net	14 ; 141 ; 143 ; 144 ; 145 ; 152 ; 158 ; 160 ; 166 ; 179 ; 189 ; 209 ; 227 ; 241 ; 246 ; 251
Résultat net par action	152 ; 160 ; 166 ; 179
Résultat opérationnel	67 ; 143 ; 144 ; 145 ; 152 ; 164 ; 165 ; 170 ; 173 ; 188 ; 275
Risques de marché	66
Risques financiers	67 ; 126 ; 199
Risques juridiques, réglementaires et fiscaux	63
Risques liés aux activités et à la stratégie	50
Site internet	38 ; 41 ; 43 ; 59 ; 111 ; 113 ; 163 ; 180 ; 262 ; 264 ; 265 ; 266
Statuts	110 ; 111 ; 207 ; 228 ; 232 ; 233 ; 237 ; 248 ; 249 ; 254 ; 255 ; 263 ; 265 ; 269 ; 270
Stock-options	268
Stratégie du Groupe	19 ; 30 ; 32 ; 50 ; 56 ; 57 ; 61 ; 64 ; 91 ; 128 ; 148
Stylistes	20 ; 27 ; 28 ; 34
Surface de vente	15 ; 31 ; 32 ; 37 ; 38 ; 39 ; 40 ; 142 ; 143
Tables de concordance	262 ; 267 ; 271 ; 272 ; 273
Taux d'actualisation	166 ; 171 ; 181 ; 182 ; 195 ; 224
Taux de conversion	27 ; 39 ; 59 ; 144
Tests de dépréciation	164 ; 166 ; 167 ; 168 ; 173
Thèmes	16 ; 19 ; 27 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 43 ; 78 ; 96 ; 125 ; 148 ; 232
Trésorerie	14 ; 32 ; 58 ; 63 ; 66 ; 67 ; 68 ; 140 ; 144 ; 146 ; 147 ; 153 ; 154 ; 156 ; 157 ; 160 ; 163 ; 164 ; 166 ; 167 ; 168 ; 169 ; 170 ; 171 ; 177 ; 178 ; 180 ; 184 ; 188 ; 193 ; 197 ; 198 ; 199 ; 200 ; 201 ; 207 ; 268 ; 275
Univers	16 ; 19 ; 20 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 36 ; 39 ; 41 ; 43 ; 54 ; 78 ; 232
Usines	28 ; 42 ; 47 ; 53 ; 61 ; 72 ; 77 ; 79 ; 97 ; 99 ; 104 ; 180 ; 185 ; 249 ; 267
Ventes	14 ; 16 ; 19 ; 20 ; 21 ; 22 ; 24 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 32 ; 33 ; 34 ; 35 ; 37 ; 38 ; 39 ; 40 ; 41 ; 42 ; 43 ; 48 ; 50 ; 52 ; 55 ; 56 ; 58 ; 59 ; 60 ; 100 ; 126 ; 141 ; 142 ; 143 ; 144 ; 148 ; 152 ; 165 ; 173 ; 174 ; 178 ; 180 ; 189 ; 199 ; 201 ; 225 ; 232 ; 264 ; 265 ; 268 ; 275
Ventes à périmètre comparable	30 ; 48 ; 56 ; 142 ; 143 ; 275
Ventes en ligne	14 ; 21 ; 28 ; 29 ; 32 ; 41 ; 58 ; 59 ; 60 ; 126 ; 141 ; 142 ; 143 ; 144 ; 148 ; 174 ; 275



Ce document de référence a été imprimé en France - imprimeur détenteur de la marque Imprim'Vert® - sur un site certifié PEFC.  
Le papier recyclable utilisé est exempt de chlore élémentaire et à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement  
sur un plan environnemental - économique et social.

**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