



MAISONS
DU MONDE

Document de référence 2018 

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Sommaire

Message du Président	2
Message de la Directrice Générale	3
Profil du Groupe	4

1

Présentation du Groupe	15
1.1 Chiffres clés	16
1.2 Historique du Groupe	18
1.3 Organigramme du Groupe	19
1.4 Description des activités et stratégie du Groupe	21
1.5 Propriétés immobilières, usines et équipements	47
1.6 Politique d'investissements	48
1.7 Recherche et développement, brevets et licences	49
1.8 Facteurs de risques, assurances et couverture des risques	50

2

Responsabilité de l'entreprise	73
2.1 Engageons-nous ! Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise	74
2.2 Acheter en partenaire	82
2.3 Concevoir en visionnaire	89
2.4 Commercer en citoyen	92
2.5 S'engager en passionné	106
2.6 L'ambition de Maisons du Monde en matière de mécénat	119
2.7 Note méthodologique du reporting extra-financier	122
2.8 Rapport du Commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion	124

3

RFA Gouvernement d'entreprise	127
3.1 Organisation de la gouvernance	128
3.2 Intérêts et rémunérations	145
3.3 Vérifications spécifiques des Commissaires aux comptes relatives au gouvernement d'entreprise	159

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

4

Commentaires sur l'exercice 2018	161
4.1 Faits marquants	162
4.2 Résultats des activités du Groupe	163
4.3 Trésorerie et capitaux du Groupe	169
4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	170
4.5 Perspectives	171

5

États financiers	173
5.1 États financiers consolidés	174
5.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	237
5.3 Comptes sociaux	241
5.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	260

6

Informations sur la Société et le capital	265
6.1 Renseignements sur la Société	266
6.2 Actes constitutifs et statuts	267
RFA 6.3 Renseignement sur le capital	268
RFA 6.4 Actionnariat	271
6.5 Informations boursières	275
6.6 Distribution de dividendes	276

7

Assemblée générale	279
7.1 Ordre du jour	280
7.2 Rapports du Conseil d'administration sur le projet des résolutions	281
7.3 Présentation du projet des résolutions	289
7.4 Rapports spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et les engagements réglementés	295

8

Informations complémentaires	299
RFA 8.1 Personnes responsables	300
RFA 8.2 Responsables du contrôle des comptes	301
RFA 8.3 Relations avec les investisseurs et documents accessibles au public	302
8.4 Informations incorporées par référence	304
8.5 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers	304
8.6 Contrats importants	305
RFA 8.7 Tables de concordance	306
8.8 Glossaire	313
8.9 Index	314

Document de référence et Rapport d'activité 2018

Maisons du Monde, créateur d'univers originaux dans le secteur de l'aménagement de la maison, propose une gamme unique d'articles de décoration et de meubles à des prix abordables, déclinée selon des thèmes très variés qui permettent à ses clients d'exprimer

leurs propres styles et goûts.

Message du Président du Conseil d'Administration



Ian Cheshire

“ Maisons du Monde entend poursuivre l'exécution de son plan de croissance rentable en s'appuyant sur la solidité de son modèle économique et de sa stratégie omnicanale et internationale. ”

Madame, Monsieur, Chers actionnaires,

L'année 2018 a été marquée par un **environnement macroéconomique moins porteur** dans les pays où Maisons du Monde est implanté en Europe, en particulier en France où des conditions de marché plus difficiles ont pesé sur le trafic en magasin. Le marché de l'ameublement en France a ainsi affiché une baisse en 2018 par rapport à 2017, après trois années consécutives de hausse. L'environnement concurrentiel s'est également renforcé, en particulier pour les articles de petite décoration, avec l'arrivée de nouveaux acteurs sur ce segment. Par ailleurs, le Groupe a pris pied aux États-Unis durant l'année, au travers d'une prise participation majoritaire de 70 % dans Modani, une enseigne d'ameublement présente sur ce marché au travers de ses magasins et de son activité e-commerce.

Dans ce contexte, Maisons du Monde a démontré sa capacité à poursuivre **sa dynamique de croissance rentable**. Le Groupe a ainsi enregistré des ventes de 1 111 millions d'euros en 2018, en hausse de 10 % par rapport à 2017, et de 7,4 % à périmètre constant. La croissance de nos ventes à périmètre comparable a atteint 3,1 %, malgré un environnement commercial peu porteur en France, soulignant la solidité de la stratégie omnicanale et internationale du Groupe. L'EBITDA a été de 148 millions d'euros, en hausse de 6,6 % comparé à 2017, soit une marge d'EBITDA de 13,3 %, tenant compte d'une poursuite des investissements du Groupe dans des initiatives de croissance. Par ailleurs, Maisons du Monde a maintenu une **structure financière très solide**, avec un levier financier de 1,2x à fin 2018, contre 0,9x à fin 2017, et de 1,0x hors acquisition de Modani, et une réduction des dépenses d'intérêts.

Une offre unique, source d'inspiration pour les clients

Grâce au renouvellement permanent de nos collections multi-styles, principalement conçues par nos stylistes, et à notre approche orientée clients, Maisons du Monde est aujourd'hui l'une des marques de référence du marché des articles de décoration et d'ameublement en Europe. En 2018, Maisons du Monde a ainsi continué d'innover dans le développement d'une offre toujours plus attractive et source d'inspiration pour ses clients, au travers notamment d'extensions ciblées de son offre sur des segments dynamiques et de l'élargissement de ses gammes de prix.

Une dynamique e-commerce toujours forte...

La dynamique de croissance est restée forte pour les ventes en ligne, en hausse de 18,7 % par rapport à 2017, à 249,2 millions d'euros. Les ventes en ligne ont ainsi représenté 23 % des ventes du Groupe en 2018, contre 21 % en 2017, positionnant Maisons du Monde comme l'un des principaux acteurs omnicanal de son secteur en Europe. En incluant les ventes générées en magasins via des outils numériques tels que les tablettes, les ventes digitales ont représenté presque la moitié des ventes du Groupe en 2018. Durant l'année, Maisons du Monde a concentré ses efforts sur l'amélioration de l'expérience client omnicanale grâce au renforcement de son offre de services.

Et une poursuite du développement à l'international

Maisons du Monde a également poursuivi le développement de ses activités à l'international, avec des ventes en hausse de 13,5 % par rapport à 2017, à 437,9 millions d'euros, confirmant le caractère répliquable de son modèle. Les ventes à l'international ont ainsi représenté 40 % des ventes du Groupe en 2018, contre 38 % en 2017. Dans le même temps, le Groupe a enregistré 22 ouvertures de magasins, sur une base nette, dont 14 à l'international, y compris un premier point de vente aux États-Unis sous son enseigne, portant le parc à 336 magasins à fin 2018.

En conclusion, l'exercice 2018 a confirmé la pertinence du modèle économique et de la stratégie omnicanale et internationale de Maisons du Monde, dans un contexte de marché moins porteur. Je suis pleinement confiant dans la capacité de notre Groupe à délivrer son plan stratégique et à maintenir une croissance rentable à moyen terme, en s'appuyant sur ses fondamentaux solides et sur la capacité d'exécution de son équipe de management.

Message de la Directrice Générale

“

Maisons du Monde a réalisé une forte performance en 2018, avec une poursuite de la très bonne dynamique des ventes en ligne et à l'international. ”



Madame, Monsieur, Chers actionnaires,

Maisons du Monde a réalisé **une nouvelle année de croissance rentable** en 2018, démontrant la solidité de son modèle économique et de sa stratégie omnicanale et internationale.

La croissance des ventes a reflété la très bonne dynamique de nos activités en ligne et à l'international, tandis que Maisons du Monde a continué de surperformer le marché en France, malgré un environnement commercial difficile. De plus, nous avons maintenu une **rentabilité robuste**, tout en **investissant dans des initiatives commerciales visant à stimuler la croissance future**, en particulier les services de données, les services clients et le marketing en ligne. Enfin, l'intégration réussie de Modani valide notre décision stratégique **d'avoir pris pied aux États-Unis** et constitue un socle solide pour accélérer notre développement dans ce pays, tant pour Modani que pour Maisons du Monde, qui y a ouvert un premier magasin au quatrième trimestre.

Ces performances reflètent tout d'abord la capacité de Maisons du Monde à développer une **offre attractive pour ses clients**, avec de nouvelles innovations pour ses collections d'articles de décoration et d'ameublement, incluant notamment une gamme élargie de produits dans des catégories porteuses telles que les canapés et les articles de grande décoration et des gammes de prix étendues. Le Groupe a aussi renforcé ses collections de produits junior et d'extérieur et a lancé sa première offre spécialement dédiée aux professionnels, avec 70 nouveaux produits. De plus, Maisons du Monde a fait de nouveaux progrès dans **l'amélioration de l'expérience clients**, avec la mise en place de nouveaux outils de navigation et de prise de commande, une meilleure exécution du e-merchandising, le lancement de nouvelles solutions de paiement et de nouveaux services de livraison, ainsi que l'introduction de ses solutions omnicanales de conseil en décoration d'intérieur. Enfin, le Groupe a renforcé ses **liens avec ses clients**, au travers de l'optimisation continue de ses investissements marketing en ligne, le développement et la fidélisation de sa base de clients, et l'amélioration de la visibilité de sa marque par le biais du développement de communautés d'ambassadeurs et du renforcement de sa présence sur les réseaux sociaux.

Maisons du Monde a également poursuivi la mise en œuvre du plan de développement de son réseau de magasins, réalisant **28 ouvertures brutes en 2018**, dont 13 en France et 15 à l'international. Compte tenu de la fermeture de 6 magasins dans le cadre de notre gestion active du portefeuille de magasins, le Groupe a enregistré 22 ouvertures nettes de magasins sur la période. Au 31 décembre 2018, Maisons du Monde opérait **336 magasins répartis dans neuf pays**. De plus, le Groupe a ouvert deux nouvelles franchises à Dubaï (EAU) et à la Martinique en 2018, portant le total à 7 à travers le monde. Par ailleurs, depuis l'acquisition de Modani en mai 2018, trois nouveaux showrooms ont été ouverts, portant le total à 13 aux États-Unis.

Au nom du Comité exécutif, je tiens à remercier les équipes de Maisons du Monde pour ces bonnes performances.

En 2019, **Maisons du Monde s'appuiera sur ses solides fondamentaux pour poursuivre sa dynamique de croissance rentable** autour de ses quatre priorités stratégiques : développer de nouvelles innovations dans son offre en renforçant ses collections multi-styles avec une approche orientée clients, tout en continuant de développer son activité BtoB ; continuer d'étendre sa présence internationale et omnicanale en gérant le développement du réseau de Maisons du Monde avec agilité et en poursuivant le développement de Modani aux États-Unis ; améliorer l'expérience client omnicanale grâce à une expérience en ligne plus simple et intuitive, une expérience en magasins renforcée, des solutions de paiement plus flexibles et des services de livraison améliorés ; et renforcer ses relations clients par le biais d'outils de personnalisation améliorés, de la poursuite de l'optimisation de ses investissements marketing et d'une visibilité accrue de sa marque.

Profil

Maisons du Monde est un créateur d'univers originaux dans le secteur de l'aménagement de la maison, proposant une gamme unique de meubles et d'articles de décoration à des prix abordables et qui se décline selon des styles et des thèmes très variés. Le Groupe développe ses activités au travers d'une approche omnicanale intégrée et complémentaire, s'appuyant sur son réseau international de magasins, ses sites Internet et ses catalogues. Avec des ventes de 1 111 millions en 2018, Maisons du Monde est le principal acteur du segment de l'aménagement de la maison « original et accessible » 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 ensuite progressivement évolué vers la création d'univers « inspirants », dédiés à l'aménagement de la maison, alliant articles de décoration et meubles selon des styles et des thèmes très variés. Le Groupe a également élargi son offre en ajoutant de nouvelles gammes de produits telles que les articles textiles (2007), une ligne de mobilier d'extérieur (2009) et une collection junior (2011).

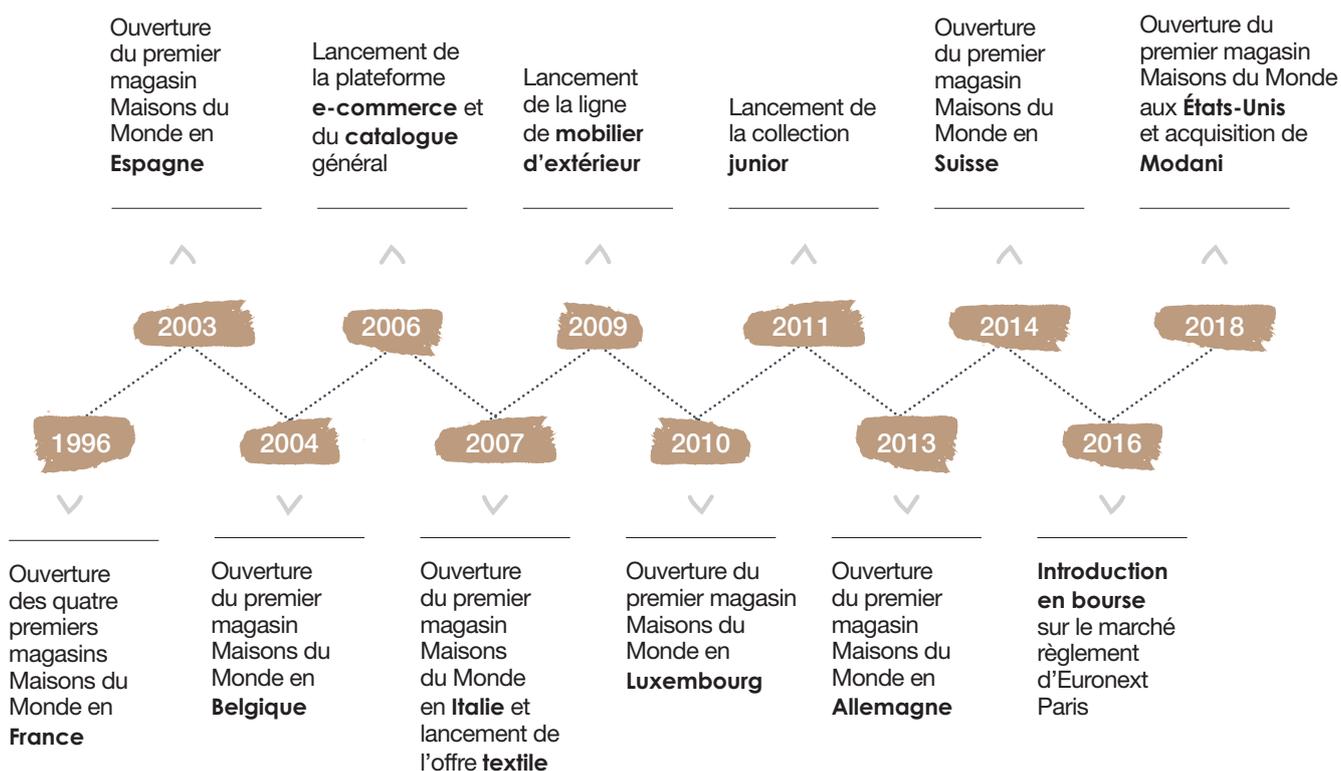
Maisons du Monde a développé un modèle économique très différencié et omnicanal, qui associe une capacité unique à inspirer les clients à un processus design-to-cost industrialisé et une approche intégrée en matière d'approvisionnement. Le Groupe s'attache à capter les nouvelles tendances et les styles émergents afin de concevoir des articles de décoration et d'ameublement à la fois originaux et abordables, présentés sous forme de mises en scène dans ses magasins, ses catalogues et sur ses sites Internet. Maisons du Monde offre 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 2018, Maisons du Monde exploitait un réseau de 336 magasins, répartis en Espagne (depuis 2003), en Belgique (depuis 2004), en Italie (depuis 2007), au Luxembourg (depuis 2010), en Allemagne (depuis 2013), en Suisse (depuis 2014), aux États-Unis et au Royaume-Uni (depuis 2018). De plus, le Groupe a réussi l'intégration d'une plateforme d'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 et au Portugal. Cette plateforme, dont le taux de croissance moyen annuel des ventes a été supérieur à 30 % de 2010 à 2018, a représenté 23 % des ventes du Groupe en 2018.

En 2018, Maisons du Monde a pris pied aux États-Unis, avec l'acquisition d'une participation majoritaire de 70 % dans Modani, une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain par ses magasins et son activité e-commerce. Modani, fondée en 2007 et basée à Miami, est une enseigne aspirationnelle d'art de vivre, qui propose une gamme unique de meubles modernes, contemporains et des années 1950 de qualité et à des prix abordables. Au 31 décembre 2018, Modani exploitait un réseau de 13 magasins, répartis à Chicago, New York, Miami, Boca Raton, Fort Lauderdale, West Palm Beach, Atlanta, Dallas, Frisco, Houston, Los Angeles, Costa Mesa et San Francisco.



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

2

Favoriser

la poursuite de la croissance de nos ventes à périmètre comparable

3

Assurer

une gestion dynamique de notre réseau de magasins en France

4

Poursuivre

notre développement à l'international de manière disciplinée



1

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

Maisons du Monde propose une gamme originale 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 la valeur ajoutée de son offre grâce à son approche de création *design-to-cost* unique, permettant à ses équipes de stylistes et d'acheteurs de saisir et d'adapter continuellement les nouvelles tendances du marché en matière de design, une attention particulière sur l'amélioration de l'expérience client en magasins et sur l'attractivité de sa plateforme en ligne, et des investissements dans les services à la clientèle, notamment la livraison des produits et les moyens de paiement.

2

FAVORISER LA POURSUITE DE LA CROISSANCE DE NOS VENTES À PÉRIMÈTRE COMPARABLE

S'appuyant sur son offre de produits unique et sa stratégie omnicanale performante, Maisons du Monde a démontré sa capacité à gagner des parts de marché et à enregistrer un niveau de croissance de ses ventes à périmètre comparable supérieur à celui du marché. Sur les dix dernières années, les ventes à périmètre comparable du Groupe ont ainsi progressé d'environ 7 % en moyenne, contre une croissance annuelle moyenne quasi-nulle du marché français de l'ameublement sur la même période. À l'avenir, le Groupe entend poursuivre cette dynamique de croissance en s'appuyant sur ses solides fondamentaux. Le Groupe concentrera ses efforts sur : i/ l'innovation dans son offre, en renforçant ses collections multi-styles avec une approche centrée sur les clients, tout en continuant de développer son activité BtoB, ii/ l'amélioration de l'expérience client omnicanale, grâce à une navigation en ligne plus simple et intuitive, une expérience en magasins renforcée, des solutions de paiement plus flexibles et des services de livraison améliorés, iii/ le renforcement de ses relations clients, au travers d'outils de personnalisation améliorés, de la poursuite de l'optimisation de ses investissements marketing et d'une visibilité accrue de sa marque, notamment sur les réseaux sociaux, et iv/ l'expansion de sa présence internationale et omnicanale en gérant le développement du réseau de Maisons du Monde avec agilité et en poursuivant le développement de Modani aux États-Unis.

3

ASSURER UNE GESTION DYNAMIQUE DE NOTRE RÉSEAU DE MAGASINS EN FRANCE

Maisons du Monde a démontré depuis plus de vingt ans sa capacité à identifier des sites attractifs et à ouvrir des magasins rentables en France. Sur les cinq dernières années, le Groupe a ainsi enregistré 35 ouvertures de magasins, sur une base nette, représentant environ 61 000 mètres carrés de surface de vente additionnelle. Au 31 décembre 2018, Maisons du Monde exploitait 221 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 magasins dans les centres commerciaux et les zones commerciales périphériques, y compris par le biais du repositionnement de magasins situés en centre-ville. Le Groupe a également l'intention de continuer à investir dans son réseau de magasins existants aux fins d'améliorer l'expérience de vente et la satisfaction de ses clients.

4

POURSUIVRE NOTRE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL DE MANIÈRE DISCIPLINÉE

Depuis 2003, Maisons du Monde a mis en œuvre 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. Sur les cinq dernières années, le Groupe a ainsi enregistré 65 ouvertures de magasins, sur une base nette, représentant plus de 100 000 mètres carrés de surface de vente additionnelle. Au 31 décembre 2018, Maisons du Monde opérait 115 magasins à l'international, répartis dans huit pays (Italie, Espagne, Belgique, Luxembourg, Allemagne, Suisse, Royaume-Uni et États-Unis). Le Groupe entend poursuivre son expansion à l'international de manière disciplinée, avec pour objectif d'ouvrir, sur une base nette, 50 à 60 magasins à horizon 2020 sur ses marchés existants (hors Royaume-Uni et États-Unis), tout en adaptant sa stratégie de développement aux spécificités de chaque pays en matière de e-commerce. Après l'ouverture fin 2018 d'un premier magasin sous son enseigne localisé à Miami aux États-Unis, le Groupe entend continuer de tester son concept sur le marché américain au travers de l'ouverture de nouveaux magasins tests d'ici 2020, avec une approche agile. Le Groupe poursuivra en parallèle le développement du réseau de magasins Modani, avec 5 ouvertures de magasins prévues en 2019, et un plein potentiel du réseau estimé à terme entre 60 et 70 magasins pour le marché américain.

Chiffres clés



336
magasins

7 648

collaborateurs



444 000 m²

de surface d'entreposage



40%
des ventes

réalisées à l'international

23%
des ventes

réalisées sur le Web



Décoration :

57%

des ventes 2018

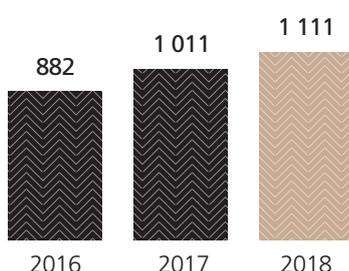
Meubles :

43%

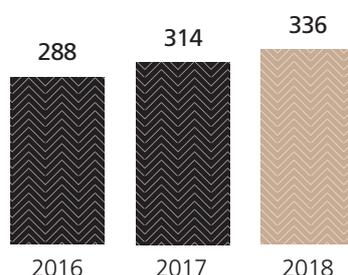


Maisons du Monde en 2018

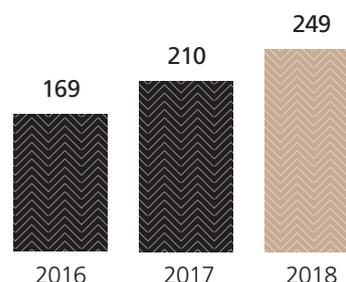
ÉVOLUTION DES VENTES
(En m€)



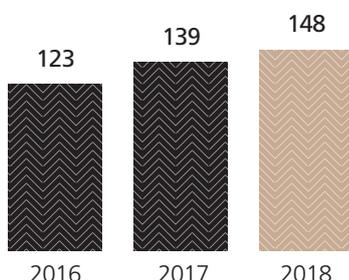
ÉVOLUTION DU NOMBRE
DE MAGASINS⁽¹⁾ (en unité)



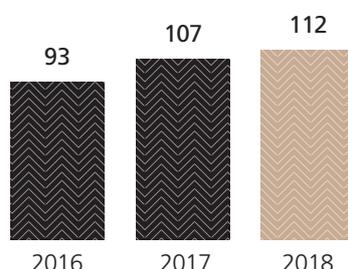
ÉVOLUTION DES VENTES
EN LIGNE⁽¹⁾
(En m€)



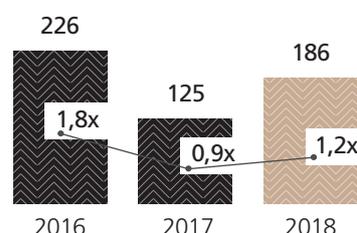
ÉVOLUTION DE L'EBITDA
(En m€)



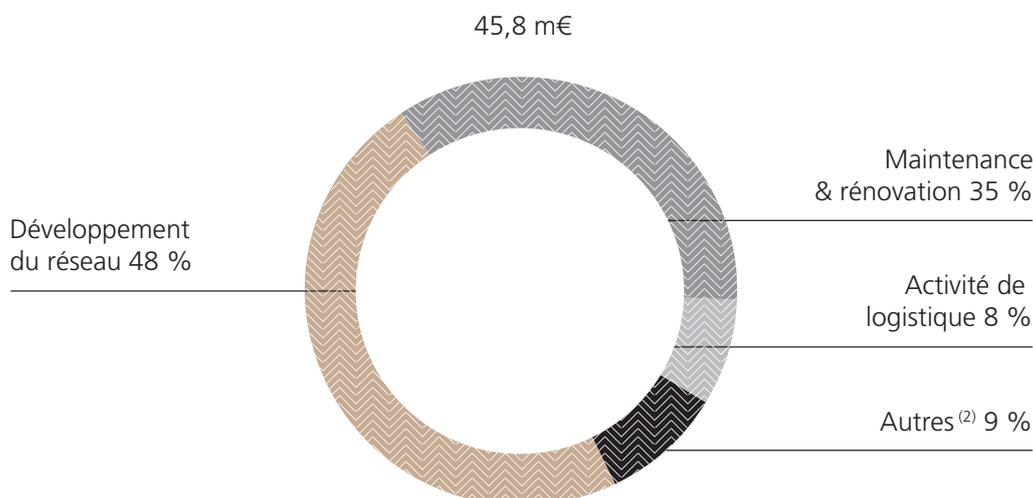
ÉVOLUTION DE L'EBIT
(En m€)



ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT
NET ET DU LEVIER FINANCIER
(En m€ et x)



RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS 2018



(1) Excluant Modani

(2) Dont activité e-commerce et investissements informatiques

Un modèle d'affaires créateur de valeur de manière durable pour nos parties prenantes

RESSOURCES MOBILISÉES

Une marque aspirationnelle et responsable

Créateur d'univers inspirants et originaux pour toute la maison
Programme RSE « Engageons-nous ! »

Une offre multi-styles parfaitement répartie entre meubles et décoration

Bureau de style internalisé avec **21** stylistes
40 % des produits conçus ou adaptés en interne
18 600 références meubles et Déco

Des équipes expertes

7 648 employés dans **10** pays
67 % réseau, **12 %** siège,
12 % production, **9 %** logistique
172 salariés en charge de la relation client
65 % de femmes dans les effectifs

Des fournisseurs partenaires

1 440 fournisseurs tiers
188 plus gros fournisseurs représentent **68 %** des achats
58 % de fournisseurs stratégiques audités sur des critères sociaux

Une solide organisation de la supply chain

6 prestataires de transport maritime & aérien
44 transporteurs routier & ferroviaires
444 000 m² d'entrepôts

Un réseau de distribution international et omnicanal

336 magasins dans **9** pays
66 % ZAC, **18 %** Centres villes,
16 % centres-commerciaux

Un modèle financier robuste

Marge d'EBITDA de **13,3 %**
Lever financier de **1,2x** à fin décembre 2018

Des ressources naturelles gérées durablement

78 648 MWh de consommation d'énergie
89 % des magasins alimentés en électricité renouvelable

LEVIERS STRATÉGIQUES

Continuer d'être source d'inspiration et de plaisir pour les clients via la création de collections multi-styles de meubles et articles de décoration,

7 styles Meubles,
2 collections Déco par an
18 600 références Meubles et Déco
60 % de l'offre de meubles répond à un critère de durabilité

Poursuivre le développement du réseau de distribution omnicanal et international

77 % des ventes réalisées en magasins
28 % des ventes réalisées en ligne
40 % des ventes réalisées à l'international,
31 M€ de ventes pour l'activité B2B

RÉSULTATS 2018

Ventes de **1 111 M€** dont 1 085 M€ pour MDM
EBITDA de **148 M€**
Résultat net de **61 M€**

Enjeux de marchés :

SECTEUR FRAGMENTÉ ET CONCURRENTIEL

CROISSANCE E-COMMERCE

DE CRÉATION DE VALEUR

Production et logistique intégrée

16,5 % du mobilier produit dans les sites de fabrication du Groupe

11 entrepôts logistiques soit plus de **440 000 m²**

Améliorer l'expérience clients grâce à des nouveaux services innovants

3 offres de conseil déco lancées en 2018: 3D At Home, Home by Me et Rhinov

Engagement de la communauté de clients par les services de recommandations entre pairs Wibilong (**2835** réponses apportées par des utilisateurs aux questions clients) & Ibbü (**17713** discussions initiées via le chat communautaire)

Plus de **2,3 millions** de nouveaux clients
25 nouveaux magasins
dont **3** pour Modani (US)

Parties prenantes :

INVESTISSEURS

COLLABORATEURS

CLIENTS

FOURNISSEURS ET PARTENAIRES ÉCONOMIQUES

POUVOIRS PUBLICS

ASSOCIATIONS ET ENVIRONNEMENT



IMPACTS ET PARTAGE DE LA VALEUR

Une valeur financière partagée :

0,47 € de dividende par action soit **35 %** du résultat net
12 M€ reversé en intéressement et participation

Des équipes d'ambassadeurs :

88 % des collaborateurs sont fiers de travailler chez Maisons du Monde
4063 collaborateurs formés
521 collaborateurs promus
12 bénéficiaires du BTS MUM
122 ambassadeurs RSE en magasin

Une communauté de clients fidèles :

Plus de **16 millions** de clients enregistrés
Net Promoter Score **60,3**
Plus d'**1,4 millions** d'abonnés Instagram et **1,8 millions** sur Facebook
10 millions de visites par mois sur Pinterest
413 878 € collectés via l'ARRONDI en caisse

Un impact social réel :

246 salariés employés en CDI dans les magasins ouverts en 2018
23 projets soutenus par la Fondation Maisons du Monde dans **10** pays
808 455 € attribués au budget de la Fondation Maisons du Monde

Un impact environnemental maîtrisé :

50 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre de scope 1 & 2 depuis 2016
57 % des déchets produits triés pour valorisation

DIGITALISATION

ÉVOLUTION TENDANCES DE CONSOMMATION

Responsabilité sociétale

Notre vision :

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

ENGAGEONS-NOUS



Acheter en
Partenaire



Concevoir en
Visionnaire



Commercer en
Citoyen



S'engager en
Passionné

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

Acheter en partenaire

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

Performance 2018 :

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

72 audits sociaux réalisés chez nos fournisseurs stratégiques.

562 fournisseurs signataires du code de conduite, **79 %** du volume achat.

Earthworm

Concevoir en visionnaire

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

Performance 2018 :

60 % de nos références de meubles répondent à un critère de durabilité lié aux approvisionnements en bois.

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

46,1 millions d'euros de CA pour les produits contributeurs au **1%** for the Planet générant un soutien de **461 000€** pour des ONG de protection de l'environnement.



Commercer en citoyen

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

Performance 2018 :

84 % des magasins du réseau effectuent le tri des déchets.

57 % des déchets générés par le réseau de distribution et les entrepôts de logistique sont collectés pour valorisation.

- 17 % d'intensité énergétique en kWh/m² dans nos magasins et entrepôts depuis 2016.

89 % des magasins du réseau alimentés en électricité d'origine renouvelable.



S'engager en passionné

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

Performance 2018 :

58 % des directeurs de magasins ou managers logistiques issus de la promotion interne.

70 % des collaborateurs CDI formés au cours de l'année.

3,2 millions de micro-dons collectés au profit des projets sélectionnés par la Fondation via l'ARRONDI en caisse.





Présentation du Groupe

1

1.1	Chiffres clés	16	1.6	Politique d'investissements	48
1.2	Historique du Groupe	18	1.6.1	Principaux investissements réalisés	48
1.3	Organigramme du Groupe	19	1.6.2	Principaux investissements futurs	48
1.3.1	Organigramme simplifié du Groupe	19	1.7	Recherche et développement, brevets et licences	49
1.3.2	Liste des principales filiales et participations	20	1.8	Facteurs de risques, assurances et couverture des risques	50
1.4	Description des activités et stratégie du Groupe	21	1.8.1	Risques liés aux activités et à la stratégie du Groupe	50
1.4.1	Profil du Groupe	21	1.8.2	Risques juridiques, réglementaires et fiscaux	64
1.4.2	Présentation du marché et environnement concurrentiel	23	1.8.3	Risques de marché	66
1.4.3	Forces et atouts concurrentiels du Groupe	27	1.8.4	Risques financiers	68
1.4.4	Stratégie du Groupe	30	1.8.5	Risques financiers liés au changement climatique	69
1.4.5	Description des activités du Groupe	33	1.8.6	Assurances et couverture des risques	70
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	47			



1.1 Chiffres clés

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

(en millions d'euros)	2018	2017	2016
Ventes	1 111,2	1 010,6	881,8
Variation (%)	+ 10,0 %	+ 14,6 %	+ 26,1 %
Dont Maisons du Monde	1 085,4	1 010,6	881,8
Variation à périmètre constant ⁽¹⁾ (%)	+ 7,4 %	+ 14,6 %	+ 26,1 %
Variation à périmètre comparable ⁽¹⁾ (%)	+ 3,1 %	+ 7,4 %	+ 14,7 %
Dont Modani	25,9	-	-
Marge brute	734,4	673,5	591,7
En % des ventes	66,1 %	66,6 %	67,1 %
EBITDA	148,0	138,8	122,8
En % des ventes	13,3 %	13,7 %	13,9 %
EBIT	111,6	106,8	93,2
En % des ventes	10,0 %	10,6 %	10,6 %
Résultat net	60,7	63,0	(12,0)
Dividende par action (€)	0,47	0,44	0,31
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	51,6	153,9	58,0
Investissements, nets	(74,6)	(54,0)	(66,1)
Flux de trésorerie disponible	(23,0)	99,9	(8,0)
Endettement net	185,5	125,5	225,7
Ratio de levier financier ⁽²⁾ (x)	1,2 x	0,9 x	1,8 x
Capitaux propres	590,6	525,0	497,0

(1) Pour plus d'informations, se référer à la section 8.8 « Glossaire » du présent Document de référence.

(2) Endettement net divisé par l'EBITDA (incluant Modani sur une base pro forma pour la période, hors dettes relatives à l'earn-out et à l'option de vente).

RÉPARTITION DES VENTES ⁽¹⁾

Par zone géographique	2018	2017	2016
Ventes (en millions d'euros)	1 085,4	1 010,6	881,8
Dont France	647,4	624,8	563,7
Dont International	437,9	385,8	318,1
Ventes (%)	100,0%	100,0 %	100,0 %
Dont France	59,7%	61,8%	63,9 %
Dont International	40,3%	38,2%	36,1 %

Par canal de distribution	2018	2017	2016
Ventes (en millions d'euros)	1 085,4	1 010,6	881,8
Dont Réseau de magasins	836,2	800,6	712,7
Dont Ventes en ligne	249,2	210,0	169,1
Ventes (%)	100,0%	100,0 %	100,0 %
Dont Réseau de magasins	77,0%	79,2%	80,8 %
Dont Ventes en ligne	23,0%	20,8%	19,2 %

Par catégorie de produits	2018	2017	2016
Ventes (en millions d'euros)	1 085,4	1 010,6	881,8
Dont Décoration	619,0	583,9	499,8
Dont Meuble	466,4	426,6	382,1
Ventes (%)	100,0%	100,0 %	100,0 %
Dont Décoration	57,0%	57,8%	56,7 %
Dont Meuble	43,0%	42,2%	43,3 %

INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES SÉLECTIONNÉES

Données au 31 décembre	2018	2017	2016
Nombre de magasins ⁽¹⁾	336	314	288
Dont France	221	213	203
Dont International	115	101	85
Surface de vente ⁽¹⁾ (en milliers de m²)	387	363	327
Dont France	210	199	187
Dont International	177	164	140
Surface d'entreposage ⁽¹⁾ (en milliers de m²)	444	444	430
Nombre d'employés	7 648	7 279	6 754
Dont France	4 496	4 498	4 329
Dont International	3 152	2 781	2 425

(1) Excluant Modani.

1.2 Historique du Groupe

Maisons du Monde est un créateur d'univers originaux dans le secteur de l'aménagement de la maison, proposant une gamme unique de meubles et d'articles de décoration qui se décline selon des styles et des thèmes très variés et basée sur un large éventail de prix accessibles, ciblant ainsi une vaste clientèle. Le Groupe développe ses activités au travers d'une approche omnicanale intégrée et complémentaire, s'appuyant sur son réseau international de magasins, ses sites Internet et ses catalogues. Avec des ventes de 1 111 millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, Maisons du Monde est le principal acteur du segment de l'aménagement de la maison « original et accessible » en France, et l'un des acteurs les plus importants en Europe.

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

Maisons du Monde a ensuite continué à se développer et à investir de nouveaux marchés. Au 31 décembre 2018, le Groupe exploitait un réseau de 336 magasins sous enseigne Maisons du Monde répartis dans neuf pays, incluant la France (depuis 1996), l'Espagne (depuis 2003), la Belgique (depuis 2004), l'Italie (depuis 2007), le Luxembourg (depuis 2010), l'Allemagne (depuis 2013), la Suisse (depuis 2014), le Royaume-Uni et les États-Unis (depuis 2018). En 2006, dans le cadre d'une stratégie de vente de type omnicanal et de marketing plus étendue, le Groupe a lancé une plateforme de e-commerce complète et complémentaire, ainsi que son catalogue, permettant de commercialiser efficacement sa gamme de produits d'ameublement. Depuis, le Groupe commercialise ses produits sur sa plateforme de e-commerce auprès de ses clients situés dans les pays où il exploite des magasins, ainsi qu'en Autriche, aux Pays-Bas et au Portugal, et par l'intermédiaire de ses quatre catalogues (général, mobilier d'extérieur, junior, luminaire).

En 2018, Maisons du Monde a pris pied aux États-Unis au travers de l'acquisition d'une participation majoritaire de 70 % dans Modani, une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain par ses magasins et son activité e-commerce. Modani, fondée en 2007 et basée à Miami, est une enseigne aspirationnelle d'art de vivre, proposant une gamme unique de meubles modernes, contemporains et des années 1950 à des prix abordables. Au 31 décembre 2018, Modani exploitait un réseau de 13 magasins répartis à Chicago, New York, Miami, Boca Raton, Fort Lauderdale, West Palm Beach, Atlanta, Dallas, Frisco, Houston, Los Angeles, Costa Mesa et San Francisco. Au cours de

l'exercice clos le 31 décembre 2018, Modani a réalisé des ventes de 42,4 millions de dollars US.

Le concept initial du Groupe, « bazar du monde », a progressivement évolué pour donner naissance à un portefeuille produits 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 – comme des articles textiles de maison (2007) –, et en lançant sa ligne de mobilier d'extérieur (2009), ainsi qu'une collection junior (2011). Chacune de ces gammes tient une place importante dans l'offre globale de produits d'aménagement de la maison que le Groupe propose. En 2018, la collection junior représentait environ 4,8 % des ventes du Groupe, et le mobilier d'extérieur environ 3,9 %.

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

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

Les ventes du Groupe ont affiché un TCAM (Taux de Croissance Annuel Moyen) de 20 % entre 2001 et 2018, reflétant la capacité constante de Maisons du Monde à générer de la croissance au niveau de ses ventes. Cette dynamique s'adosse, en outre, au maintien d'un niveau de rentabilité élevé : la marge brute et la marge d'EBITDA ont ainsi atteint respectivement 66,1 % et 13,3 % au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

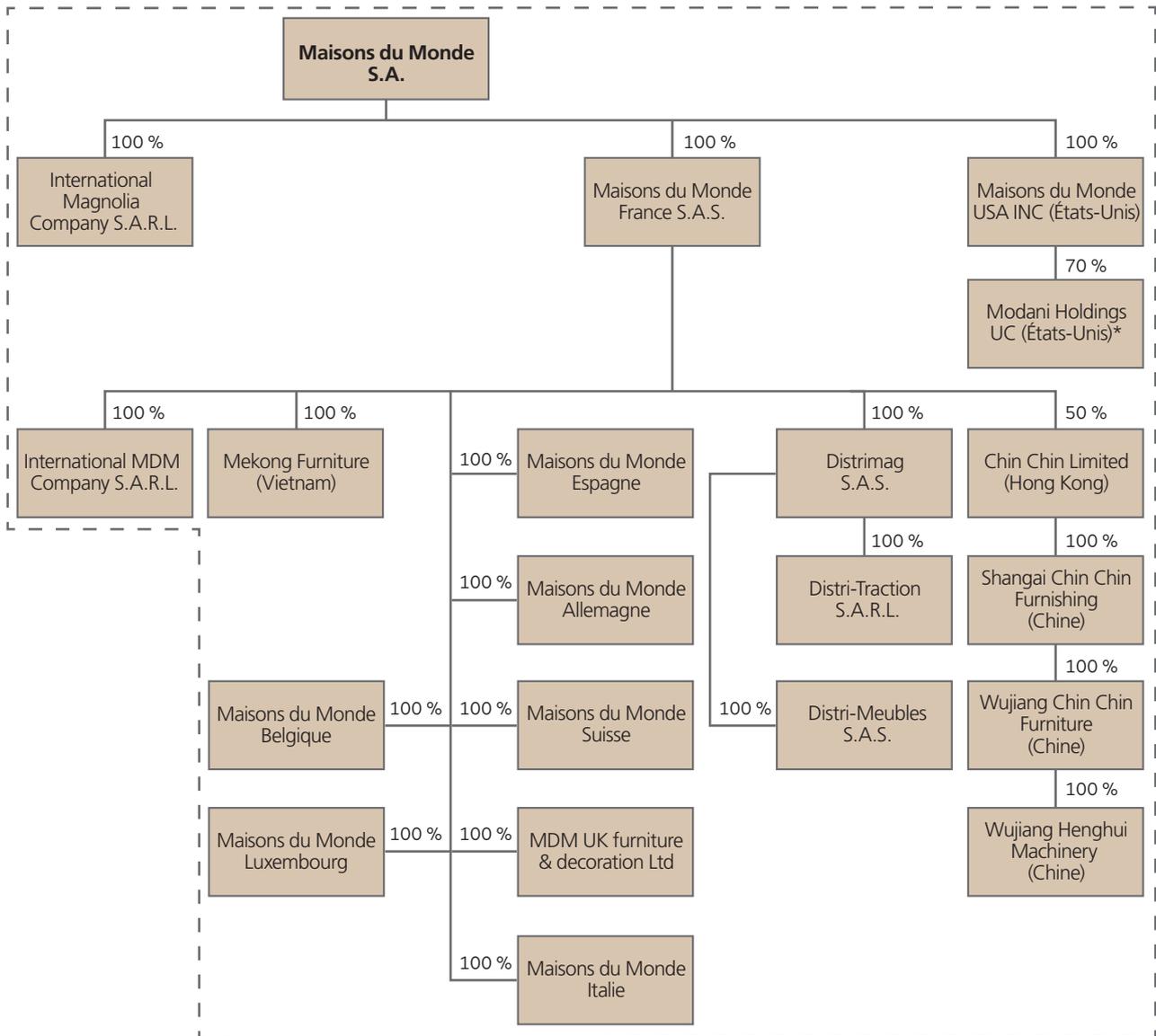
En 2005, Equistone (anciennement Barclays Private Equity) et Nixen, en partenariat avec certains co-investisseurs issus de l'ancienne Direction, ont procédé à l'acquisition du Groupe. Trois ans plus tard, le Groupe est passé entre les mains d'un consortium regroupant Apax Partners, LBO France et Nixen,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

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

1.3 Organigramme du Groupe

1.3.1 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

L'organigramme ci-dessous présente l'organisation juridique simplifiée du Groupe au 31 décembre 2018. Les pourcentages indiqués correspondent aux pourcentages de détention du capital social.



- - - - périmètre de consolidation

* Sous pallier regroupant l'ensemble des activités du Groupe Modani, dont le détail figure en note 38 des états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du présent Document de référence.

1.3.2 LISTE DES PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Maisons du Monde S.A. est la société holding d'un groupe consolidé comprenant 47 sociétés. Les principales filiales du Groupe au 31 décembre 2018 sont présentées dans le tableau ci-dessous. La liste complète des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe est présentée en note 39 des états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du présent Document de référence.

Filiales significatives	Pays	Activité principale	Capital et droits de vote
Maisons du Monde France S.A.S.	France	Meubles et décoration	100 %
Distrimag S.A.S.	France	Logistique	100 %
Maisons du Monde Allemagne GmbH	Allemagne	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde Belgique SPRL	Belgique	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde España S.L.	Espagne	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde Italie S.p.A.	Italie	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde Luxembourg S.à.r.l	Luxembourg	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde Suisse S.à.r.l	Suisse	Meubles et décoration	100 %
MDM UK Furniture and Decoration Limited	Royaume-Uni	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde USA Inc	Etats-Unis	Holding	100 %
Modani Holdings LLC	Etats-Unis	Holding	70 %
Mekong Furniture United Company	Vietnam	Fabrication de meubles	100 %
Chin Chin Limited	Hong Kong	Holding	50 %
Shanghai Chin Chin Furnishing Company Limited	Chine	Fabrication de meubles	50 %

1.4 Description des activités et stratégie du Groupe

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

Ces informations, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant. La Société ne peut

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

1.4.1 PROFIL DU GROUPE

Résumé

Maisons du Monde est un créateur d'univers originaux dans le secteur de l'aménagement de la maison, proposant une gamme unique de meubles et d'articles de décoration à des prix abordables et qui se décline selon des styles et des thèmes très variés. Le Groupe développe ses activités au travers d'une approche omnicanale intégrée et complémentaire, 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 ⁽¹⁾ 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 2018, le Groupe exploitait 336 magasins sous enseigne Maisons du Monde répartis dans neuf pays différents (France, Italie, Espagne,

Belgique, Luxembourg, Allemagne, Suisse, Royaume-Uni, et États-Unis) et a réalisé, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 40,3 % de ses ventes⁽²⁾ hors de France. 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.

En 2018, Maisons du Monde a pris pied aux États-Unis au travers de l'acquisition d'une participation majoritaire de 70 % dans Modani, une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain par ses magasins et son activité e-commerce. Modani, fondée en 2007 et basée à Miami, est une enseigne aspirationnelle d'art de vivre, proposant une gamme unique de meubles modernes, contemporains et des années 1950 à des prix abordables. Au 31 décembre 2018, Modani exploitait un réseau de 13 magasins répartis à Chicago, New York, Miami, Boca Raton, Fort Lauderdale, West Palm Beach, Atlanta, Dallas, Frisco, Houston, Los Angeles, Costa Mesa et San Francisco. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, Modani a réalisé des ventes de 42,4 millions de dollars US.

L'offre de produits du Groupe compte environ 18 600 unités de gestion des stocks (« UGS ») 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 12 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 219 euros.

(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) *Excluant Modani.*

Le Groupe a réussi à reproduire son modèle sur l'ensemble des différents canaux, en exploitant son réseau de magasins, sa plateforme de e-commerce et ses catalogues physiques, tous complémentaires les uns par rapport aux autres. Sa plateforme en ligne a enregistré un TCAM de 33 % entre 2010 et 2018 et a généré 23,0 % des ventes du Groupe⁽¹⁾ pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Cette plateforme en ligne, active dans 12 pays à la date du présent Document de référence (y compris les neuf pays d'implantation des magasins), a également permis au Groupe de se développer en Autriche, aux Pays-Bas et au Portugal, sans pour cela ouvrir de magasin.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a réalisé des ventes de 1 111,2 millions d'euros, en hausse de 10,0 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2017, et a affiché un EBITDA de 148,0 millions d'euros, soit 13,3 % des ventes, affichant une rentabilité comparable en France et sur ses marchés matures à l'international, ainsi qu'au travers de ses magasins et de sa plateforme de e-commerce. La croissance des ventes du Groupe à périmètre comparable pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 a atteint 3,1 %.

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 termes de prix. Les collections sont renouvelées deux fois par an pour les articles de décoration et une fois par an pour les meubles, 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 une équipe interne particulièrement expérimentée, qui compte des professionnels de la conception, de la création de collections et de l'approvisionnement (à savoir 21 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.

(1) Excluant Modani.

Un merchandising attractif

La stratégie commerciale de Maisons du Monde repose également sur un concept de merchandising attractif faisant appel à des univers scéniques aux fins de présenter les produits dans un cadre familial, mariant des articles de décoration et d'ameublement de manière cohérente et harmonieuse. Les univers et l'agencement des magasins sont constamment récréés sur l'ensemble des canaux de distribution et intègrent de nouveaux produits pratiquement toutes les semaines, ce qui contribue à attirer les clients vers les boutiques et le site Internet du Groupe. En outre, bien que la présentation des produits en magasin soit destinée à inspirer les clients en matière de décoration, la plupart des articles du Groupe sont proposés en libre-service. Ce marketing résolument dynamique combine un esprit boutique et des techniques de merchandising de masse, encourageant les achats impulsifs et améliorant les taux de conversion. Le Groupe déploie cette approche de manière homogène dans l'ensemble de ses magasins, quel que soit leur format, et canaux ainsi qu'au sein des pays dans lesquels il intervient par le biais d'une stratégie de merchandising centralisée. Le personnel de magasin du Groupe est disponible et donne de précieux conseils aux clients, en particulier en matière d'ameublement. Enfin, cette approche de merchandising permet au Groupe de limiter le recours aux promotions et aux démarques, qui représentaient 5,6 % des ventes au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, en réintégrant des produits moins vendeurs dans les univers « best-sellers » des magasins.

Conception et approvisionnement de pointe

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

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

réalisées sur les deux à trois premières semaines. Cela permet d'optimiser les stocks et de réduire les risques liés à l'obsolescence des produits. Environ un tiers des UGS d'une collection font l'objet d'un réapprovisionnement en cours de saison, le pourcentage étant plus élevé pour les produits réadaptés sur la base de précédentes collections.

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

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

Stratégie internationale, de type omnicanal et multi-format

Maisons du Monde a réussi à reproduire son modèle économique à travers toute l'Europe occidentale. Au 31 décembre 2018, le Groupe exploitait 115 magasins répartis dans 8 pays en dehors de la France, contre 6 en 2005 et 32 en 2010. De plus, le Groupe exploite sa plateforme de e-commerce dans trois pays supplémentaires. Le déploiement rapide et efficace du concept de du Groupe à l'étranger a été rendu possible grâce à l'approche évolutive et centralisée adoptée par ce dernier en matière de développement et de gestion de réseau. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les ventes réalisées à l'étranger représentaient 40,3 % des ventes du Groupe⁽¹⁾, contre 3 % en 2005 et 20 % en 2010.

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

Le concept de magasins multi-formats du Groupe a démontré, dans tous les pays où il est présent, sa capacité à s'adapter à tout

type de zones de chalandise et de taille de magasins. La plupart des boutiques exploitées par le Groupe présentent entre 300 et 3 000 mètres carrés d'espace de vente et leur format s'adapte particulièrement bien aux centres villes, aux zones commerciales périphériques et aux centres commerciaux.

À titre d'exemples, Maisons du Monde a lancé deux nouveaux concepts en 2017, avec l'ouverture d'un corner au Printemps Nation et également d'un showroom à Paris. En 2018, le Groupe a ouvert deux nouveaux corners dans des magasins de l'enseigne Printemps en France, ainsi que quatre corners dans des magasins de l'enseigne Debenhams au Royaume-Uni (pour plus d'informations, se référer à la section 1.4.5 « Description des activités du Groupe » du présent Document de Référence »). Par ailleurs, le Groupe exploitait sept magasins sous franchise à fin 2018, dont un à la Martinique, deux à La Réunion, un au Maroc et trois au Moyen-Orient (pour plus d'informations, se référer à la section 1.4.4 « Stratégie du Groupe » du Présent Document de référence »).

Maisons du Monde 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 2018, le Groupe a ainsi distribué environ 15,2 millions de catalogues gratuitement dans tous ses pays d'implantation en Europe, dont environ 7,2 millions de catalogues standards, 3,1 millions de catalogues dédiés au mobilier d'extérieur, 2,7 millions de catalogues destinés à la collection junior, ainsi que 2,2 millions de catalogues dédiés à la collection lumineaire.

Enfin, Maisons du Monde est également à la pointe du e-commerce dans le domaine de la vente au détail d'articles d'aménagement de la maison en France. Outre le fait d'offrir un canal de vente directe, la plateforme Internet du Groupe s'attache à inspirer les clients et à les aider à préparer leur prochaine visite en magasin. Le Groupe communique activement auprès de ses clients par l'intermédiaire de vidéos de lancement de produits exclusifs, de conseils de décoration do-it-yourself (à faire soi-même), de newsletters personnalisées et des réseaux sociaux. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, les ventes en ligne ont atteint 249,2 millions d'euros, soit 23,0 % des ventes du Groupe⁽¹⁾, en croissance de 18,7 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2017. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, la plateforme de e-commerce du Groupe a enregistré un profil de rentabilité similaire à son réseau de magasin⁽²⁾.

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⁽³⁾ et est le leader sur le segment très fragmenté de l'« original et accessible » du marché de la décoration et de l'ameublement.

Le marché européen de la décoration et de l'ameublement devrait évoluer selon un TCAM similaire aux dépenses de consommations, elles-mêmes estimées entre 2,0 % et 2,5 %⁽⁴⁾ entre 2019 et 2020.

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

(1) Excluant Modani.

(2) Avant la répartition des frais de siège.

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

(4) Source : Oxford Economics.

en plus de leurs produits. Certains concurrents peuvent mettre l'accent sur les objets de décoration uniquement, et de façon limitée, voire pas du tout, sur la vente de meubles ; d'autres concurrents, en revanche, se concentrent exclusivement sur la vente de gros mobilier. Les prix moyens de vente (PVM) du Groupe se situent pour la plupart dans la gamme intermédiaire et, par conséquent, le Groupe fait face à la double concurrence des segments bon marché et haut de gamme du secteur. La concurrence se base généralement sur la qualité et le choix des produits, la notoriété de la marque, le prix et le service client, ainsi que sur le nombre et l'emplacement des magasins et l'expérience en magasin.

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

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

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

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

Moteurs généraux du marché européen

Tendances de consommation

L'évolution du marché européen de la décoration et de l'ameublement est alimentée par les dernières tendances en matière de consommation, notamment la convergence des goûts de la clientèle entre pays, l'importance croissante accordée au bien-être à la maison, ainsi que le désir accru des consommateurs de personnaliser leurs espaces de vie. Le Groupe estime que les distributeurs qui identifient et répondent à ces grandes tendances de consommation seront mieux positionnés pour gagner des parts de marché que ceux qui ne le font pas. Ces dernières années, les goûts de la clientèle ont convergé entre les différentes zones géographiques et entre les différents groupes socio-économiques. L'importance croissante d'internet et de sites visuellement riches comme Pinterest et Instagram et des réseaux sociaux, ainsi que la popularité des émissions de télévision de décoration et de rénovation, ont démocratisé l'accès à de nombreuses sources d'inspiration, expliquant que la clientèle recherche un ensemble de références visuelles communes et partagées. Les références sur ce qui constitue de belles maisons décorées avec goût se sont multipliées sur de nombreux médias, tant en ligne que hors ligne. Aujourd'hui, la clientèle européenne, cherche de plus en plus à reproduire les mêmes pièces et le même cadre de vie que ce qu'elle voit dans les magasins, en ligne et dans les catalogues et magazines. Ainsi, les styles d'intérieurs sont devenus plus homogènes, et pourtant, les clients aspirent de plus en plus à une décoration et à des meubles qui revêtent un caractère unique et qui semblent avoir été choisis personnellement. Les clients attachent également de plus en plus d'importance à leurs maisons comme source de bien-être. La décoration et l'ameublement sont achetés de plus en plus non seulement pour leur fonction, mais aussi pour leur attrait esthétique qui expriment des besoins et des goûts personnels.

E-commerce et technologies mobiles

Le e-commerce est un canal de distribution en pleine croissance sur le marché européen de la décoration et de l'ameublement. Aujourd'hui, la pénétration de la distribution en ligne pour la décoration et l'ameublement est encore inférieure à celle des nombreux autres biens de consommation. La poursuite de la croissance de la pénétration de la distribution en ligne favorisera encore la croissance des distributeurs de la décoration et de l'ameublement disposant de plateformes de e-commerce. Le e-commerce n'est pas seulement un canal de distribution important pour le marché de la décoration et de l'ameublement, il joue également un rôle essentiel dans le processus décisionnel d'une clientèle de plus en plus omnicanale. Le Groupe estime que 30 % des visiteurs de ses sites de e-commerce les consultent afin d'obtenir de nouvelles idées pour meubler et décorer leurs maisons, ce qui génère des achats en ligne mais aussi en magasin. Grâce aux sites de e-commerce et à la prolifération des appareils mobiles, les consommateurs disposent de nouvelles façons de voir et de commenter les produits, d'interagir avec les distributeurs, d'être inspirés par ce qu'ils voient et de partager leurs impressions. Ainsi, les sites de e-commerce peuvent maintenant reproduire et améliorer l'expérience en magasin de bien des façons, ce qui conduit à une augmentation des achats. Par exemple, des vidéos et des photos permettent aux clients de voir les produits sous tous les angles, et les fiches produits peuvent inclure des descriptions très détaillées des produits et de

leurs caractéristiques techniques. Les sites de e-commerce permettent également aux clients de voir et d'acheter une large gamme de produits, ou des variations multiples d'un produit (par exemple, dans des couleurs, des finitions et des tissus différents), qui peuvent ne pas être tous disponibles en magasin compte tenu de l'espace de vente limité.

Néanmoins, les sites de e-commerce restent des canaux de distribution complémentaires aux achats en magasin. Les clients peuvent être inspirés par des produits qu'ils ont découverts et vus en ligne, mais préférer quand même voir les produits en magasin avant d'effectuer l'achat. Par exemple, un client peut visiter un magasin Maisons du Monde pour essayer un canapé, mais peut choisir de l'acheter sur le site d'e-commerce du Groupe, qui peut le proposer dans une couleur particulière ou un tissu différent. Chaque canal devient alors complémentaire de l'autre et optimise l'expérience du client. Les sites de e-commerce offrent également des moyens supplémentaires uniques pour les distributeurs de générer du trafic en magasin. Des outils en ligne comme les localisateurs de magasins et la vérification des stocks d'un magasin permettent aux clients de consulter les informations produits et leur disponibilité en ligne et en magasin avant d'acheter, ce qui accroît la fréquentation des magasins et le trafic en ligne vers les sites d'e-commerce du Groupe. L'option "Livraison Gratuite en Magasin" du Groupe, qui est disponible dans tous les magasins du Groupe en Europe depuis mi-2017 pour les objets de décoration achetés en ligne, incite également les clients à venir en magasin après avoir effectué un achat en ligne. Le Groupe estime qu'environ 10 % des clients achètent des articles supplémentaires quand ils viennent en magasin pour retirer leur commande passée en ligne. Ainsi, les sites de e-commerce sont devenus des leviers d'achat majeurs, à la fois en ligne et hors ligne. Les distributeurs de la décoration et de l'ameublement qui sont omnicanaux ont des avantages concurrentiels par rapport à ceux qui ne le sont pas.

Maisons du Monde dispose de sites de e-commerce dans 11 pays européens (France, Autriche, Belgique, Allemagne, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Espagne, Suisse, Portugal et Royaume-Uni) et est l'un des trois premiers distributeurs de la décoration et de l'ameublement en ligne en France en termes de chiffre d'affaires. Le Groupe domine le marché français en termes d'adoption en ligne.. En 2018, 23,0 % des ventes du Groupe⁽¹⁾ ont été réalisées en ligne, soit un total de 249 millions d'euros et un TCAM de 40 % depuis 2007.

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 résistent 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,

(1) Excluant Modani.

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 résistent. En 2009, le marché français de la décoration et de l'ameublement a diminué de seulement 1,4 %, alors que l'indice de confiance des ménages baissait de 10 %, la construction résidentielle reculait de 7 % et le PIB diminuait de 3 %.

Données démographiques

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

Environnement concurrentiel

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

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

Les marchés géographiques du Groupe⁽¹⁾

France

La France est le troisième marché de la décoration et de l'ameublement en Europe et devrait croître à un TCAM de 1,0 à 1,5% entre 2018 et 2020 pour atteindre un chiffre d'affaires estimé d'environ 18 milliards d'euros (TVA incluse).

En France, comme c'est généralement le cas sur le marché européen de la décoration et de l'ameublement, le Groupe est en concurrence avec tous les distributeurs qui vendent de la décoration et de l'ameublement, y compris les distributeurs présents uniquement en ligne. Cependant, les magasins spécialisés (y compris les acteurs indépendants) dominent le marché français, 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, le reste revenant principalement aux distributeurs indépendants. Le nombre d'acteurs sur le marché français de la décoration et de l'ameublement est en diminution depuis 2009 : le nombre d'entreprises actives sur le marché de la décoration et de l'ameublement est alors passé de 17 000 à environ 16 000 en 2011, soit une baisse globale de 3%. Cette baisse s'explique en grande partie par une diminution du nombre de petits distributeurs indépendants, résultant d'un environnement concurrentiel accru lié à la mondialisation de la chaîne d'approvisionnement et à la concurrence des acteurs à bas prix et des chaînes de distributeurs. En France, le Groupe est leader du segment « original et accessible ». Ce segment se caractérise par un petit nombre de concurrents de grande taille et de nombreux petits distributeurs indépendants. Les principaux concurrents du Groupe sur ce segment incluent Casa, Habitat, Zara Home, AM. PM. et Zodio ainsi que des distributeurs indépendants. Les ventes du Groupe en France ont atteint 647,4 millions d'euros en 2018, ce qui en fait un leader du segment original et accessible français. Le segment original et accessible est plus fragmenté que le marché dans son ensemble. Le segment fonctionnel est moins fragmenté que le segment original et accessible, et est dominé par de grands acteurs, les cinq plus grands distributeurs (IKEA, Conforama, BUT, Alinéa et Fly) représentant environ 80 % du chiffre d'affaires du segment.

Italie

En Italie, comme c'est généralement le cas sur le marché européen de la décoration et de l'ameublement, le Groupe est principalement en concurrence avec des distributeurs indépendants, ainsi qu'avec des spécialistes de plus grande taille de la décoration et de l'ameublement. Cependant, le Groupe estime que le segment original et accessible est moins développé en Italie qu'il ne l'est en France. Le marché italien de la décoration et de l'ameublement est très fragmenté. Les cinq principaux distributeurs généralistes de l'ameublement et de l'aménagement de la maison (IKEA, Mondo Convenienza, Mercatone Uno, Grancasa et Conforama) ne représentent qu'environ 22 % du chiffre d'affaires du marché, tandis que d'autres distributeurs de la décoration et de l'ameublement, notamment les distributeurs indépendants, se partagent le reste du chiffre d'affaires. Le marché italien s'est avéré difficile pour les grands concurrents du Groupe. Plusieurs grands distributeurs du marché de la décoration

et de l'ameublement ont réduit leurs plans d'expansion en Italie ces dernières années ; aussi, Mercatone Uno, un acteur local, a entamé une procédure d'insolvabilité en 2015, et plusieurs de ses magasins ont été cédés à d'autres distributeurs début 2016. Maisons du Monde est principalement en concurrence avec des spécialistes de l'aménagement de la maison, notamment Kasanova, Co Import, Zara Home et Casa, ainsi que des distributeurs indépendants. En ce qui concerne le e-commerce, la pénétration de la distribution en ligne sur le marché de la décoration et de l'ameublement en Italie est actuellement inférieure à celle d'autres marchés européens. 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 2019 à 2020.

Espagne

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

En ce qui concerne le e-commerce, la pénétration de la distribution en ligne sur le marché de la décoration et de l'ameublement en Espagne est encore très faible et devrait seulement 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 2019 à 2020.

Belgique

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

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

Allemagne

En Allemagne, comme c'est généralement le cas sur le marché européen de la décoration et de l'ameublement, le Groupe est en concurrence avec tous les distributeurs qui vendent de la décoration et de l'ameublement, y compris les distributeurs présents uniquement en ligne. Les magasins de décoration et d'ameublement représentent environ 55 % du chiffre d'affaires du marché de la décoration et de l'ameublement en Allemagne en 2014, suivis par les magasins de bricolage et de jardinage et les discounteurs. Le marché allemand de la décoration et de l'ameublement est très fragmenté. Les 13 plus grands distributeurs représentaient environ 35 % du marché et comprennent

(1) Sources : Oxford Economics pour les tailles et perspectives de croissance des marchés européens (dont France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Royaume-Uni), et Euromonitor pour les États-Unis.

notamment IKEA, Höffner, XXX Lutz, Roller, Porta, Depot, Butlers, Nanu-Nana et Zara Home. Les grands acteurs, à la fois dans la catégorie généraliste et la catégorie des spécialistes de l'aménagement de la maison, gagnent actuellement des parts de marché en Allemagne grâce à l'ouverture de nouveaux magasins et à une concentration du marché. En Allemagne, le Groupe se positionne plus près des spécialistes de l'aménagement de la maison comme Depot et Butlers, mais est principalement en concurrence avec des distributeurs indépendants. En termes de e-commerce, le marché en ligne de la décoration et de l'ameublement allemand est le deuxième plus grand d'Europe. 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 plus de 10 % en 2019. Ainsi, le marché du e-commerce devrait croître de 11 % par an de 2019 à 2020, pour atteindre environ 3,6 milliards d'euros (TVA incluse).

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, comme c'est généralement le cas sur le marché européen de la décoration et de l'ameublement, le Groupe est en concurrence avec tous les distributeurs qui vendent de la décoration et de l'ameublement, y compris d'autres distributeurs présents uniquement en ligne et des distributeurs indépendants. Le principal acteur sur le marché britannique représente environ 8 % du marché de l'ameublement résidentiel, tandis que le deuxième acteur le plus important dispose d'une part de marché d'environ 4%. En termes de e-commerce, la pénétration de la distribution en ligne de décoration et d'ameublement au Royaume-Uni est la plus élevée d'Europe, à environ 13 % en 2014 et devrait augmenter pour atteindre 17 % en 2019. Le marché de la décoration et de l'ameublement en ligne britannique est le plus important d'Europe, avec un chiffre d'affaires d'environ 2,9 milliards d'euros (TVA incluse) en 2014, qui devrait croître à un

TCAM de 10 % sur la période 2019 à 2020, pour atteindre environ 4,6 milliards d'euros (TVA incluse). Le Groupe estime que depuis 2012, le nombre de distributeurs présents en ligne uniquement a fortement augmenté, apportant ainsi aux consommateurs un meilleur rapport qualité-prix et un confort d'achat accru. Les distributeurs des centres villes ont depuis tenté de suivre cette tendance en proposant une offre en ligne. Plusieurs distributeurs de la décoration et de l'ameublement britannique, comme Made.com et Loaf.com, s'attachent à offrir des produits uniques à leurs clients.

États-Unis

Les États-Unis représentent le plus grand marché de la décoration et de l'ameublement dans le monde, avec une taille estimée à 135 milliards d'euros à horizon 2023, dont plus de 20 % online (soit près de 29 milliards d'euros). C'est également un marché très fragmenté avec de nombreux acteurs disposant d'un réseau national. Ces acteurs sont notamment Ikea, Pottery Barn, Crate & Barrel, CB2, West Elm et Wayfair. Tous ces acteurs ont développé leur réseau de manière similaire, à savoir depuis leur état d'origine, puis en couvrant les grandes agglomérations du pays.

Concernant le positionnement prix, Crate & Barrel et Pottery Barn ont le positionnement prix le plus large du marché. Ikea a un positionnement d'entrée de gamme, quand CB2 et West Elm se situent entre ces deux groupes d'acteurs. L'enseigne Modani, quant à elle, est proche du positionnement prix de Crate & Barrel & Pottery Barn, tout en étant supérieure à CB2 et West Elm.

S'agissant du e-commerce, la pénétration de la distribution en ligne sur le marché de la décoration et de l'ameublement est très importante. Ce segment est très dynamique et devrait évoluer sur un taux de croissance annuel moyen de 9 % sur la période 2017-2022. On retrouve les acteurs cités supra et des « pure players » online comme Wayfair et Amazon.

1.4.3 FORCES ET ATOUS CONCURRENTIELS DU GROUPE

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

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

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 et des styles très variés et qui combinent des articles de décoration et des meubles. Les clients bénéficient ainsi de produits à la fois inspirants et originaux, correspondant à leurs propres styles. Le Groupe entend continuer d'être un acteur précurseur des tendances et styles émergents, 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, cinq années d'ancienneté au sein de Maisons du Monde.

Maisons du Monde se distingue des autres acteurs traditionnels du marché européen 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 très variés et conçus en grande partie en interne. En 2018, environ 43 % des objets de décoration du Groupe ont été conçus ou adaptés en interne (supérieur à 80 % pour certaines lignes de produits comme la vaisselle). Ce pourcentage était moindre pour les articles d'ameublement (29 % en 2018) 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, comptant environ 18 600 UGS⁽¹⁾, est quant à lui en mesure d'offrir des articles originaux inspirés de thèmes et de styles très variés, basés sur un large éventail de prix accessibles, ce qui évite toute dépendance vis-à-vis d'un thème ou d'un style en particulier.

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

Un modèle centré sur la satisfaction et l'inspiration client

Au cours des vingt dernières années, Maisons du Monde est devenue une marque dotée d'une forte notoriété et comptant de nombreux adeptes. Selon une étude réalisée auprès des clients⁽²⁾, le Groupe estime, en juin 2018, à 22 % le nombre de répondants ayant effectué un achat chez Maisons du Monde au cours des douze derniers mois.

Selon la même étude, Maisons du Monde bénéficie – auprès des répondants français ayant connaissance de l'existence d'un magasin Maisons du Monde à proximité de chez eux – d'un fort taux d'attractivité (73 %) et d'un très bon taux de concrétisation (58 % des visiteurs ayant visité l'enseigne au cours des 12 derniers mois ont effectué un achat).

De plus, toujours selon la même étude, la marque possède un « taux de recommandation net »⁽³⁾ de 6 % auprès des acheteurs français, se classant deuxième après IKEA en termes de marque la plus recommandée sur le marché français de la décoration et de l'ameublement.

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

Par ailleurs, Maisons du Monde figure dans différents classements sur les meilleures enseignes françaises effectués par des cabinets indépendants. Le classement OC&C des enseignes 2018 révèle ainsi que Maisons du Monde est la deuxième enseigne préférée des Français dans la catégorie Ameublement, avec un score de 80,6, juste derrière IKEA. Parmi le Top 30 des enseignes

françaises, toutes catégories confondues, Maisons du Monde figure à la 23ème place, en progression de deux places par rapport au classement 2017.

Le Groupe estime que cette reconnaissance appuyée de la part de ses clients se traduit par des résultats supérieurs à ceux du marché, grâce à un taux de croissance des ventes à périmètre comparable élevé et à l'ouverture de nouveaux magasins. Les ventes du Groupe à périmètre comparable ont ainsi affiché une progression d'environ 7 % en moyenne par an au cours des dix dernières années, contre une croissance annuelle moyenne quasi-nulle du marché français de l'ameublement sur la même période (source : IPEA), surpassant ainsi l'évolution du marché tous les ans depuis 2008.

De plus, le Groupe a ouvert 53 nouveaux magasins sur une base nette en France entre 2008 et 2018, soit plus que tout autre grand acteur sur le marché de la décoration et de l'ameublement. Fort du développement de son parc de magasins et d'une performance forte à périmètre comparable, le Groupe a ainsi augmenté sa part de marché en France sur le segment original et accessible, au détriment notamment des détaillants indépendants.

Un modèle économique évolutif orienté vers la valeur

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

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

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

Le Groupe exploite 11 entrepôts qui abritent une grande partie des stocks de l'organisation et offrent un soutien logistique à l'ensemble de ses canaux de distribution, y compris le e-commerce et les magasins internationaux. Les magasins disposent généralement d'un niveau de stock relativement faible (environ 150 000 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.

(1) Sur la base du nombre d'UGS ayant généré des ventes d'au moins 5 000 euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

(2) Sondage réalisé à l'initiative du Groupe en juin 2018, basé sur un échantillon de 1 607 clients résidant en France.

(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.

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

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

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 2018, le Groupe exploitait un réseau de 336 magasins sous enseigne Maisons du Monde répartis dans huit pays européens (335 magasins) et aux États-Unis (1 magasin). 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 ainsi leur prochaine visite en magasin. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, Maisons du Monde a réalisé des ventes en ligne de 249,2 millions d'euros, en croissance de 18,7 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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 23,0 % de ventes en ligne⁽¹⁾ pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, contre seulement 7 % en 2010. Ces chiffres se comparent favorablement au faible taux de pénétration du e-commerce sur le marché français de la décoration et de l'ameublement, la plupart des acteurs traditionnels générant des ventes en ligne inférieures à 10 % de leurs ventes totales.

Le Groupe cherche à alimenter davantage le succès de son modèle omnicanal à travers les applications *web-to-store* et *store-to-web* et la mise en place d'options, telles que la Livraison Gratuite en Magasin⁽²⁾ ou les ventes *click-in-store*⁽³⁾, qui s'élevaient à 264 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. De plus, le Groupe a continué d'exploiter le grand nombre de données cross-canales recueillies auprès des clients par le biais de sa plateforme de gestion de la relation client aux fins d'améliorer son efficacité marketing et de stimuler sa croissance.

Le Groupe met également à la disposition de ses clients des catalogues, configurés sous la forme de magazine, afin de les faire rêver et de les encourager à se projeter dans une maison nouvellement décorée ou repensée ou encore de les inviter à repenser leur maison au gré des inspirations proposées dans les différents magasins à l'échelle internationale. Ces catalogues sont disponibles en plusieurs langues et existent en quatre versions différentes (standard, mobilier d'extérieur, junior, et luminaires). Ils présentent l'ensemble de la gamme de produits d'ameublement du Groupe et contribuent à attirer les clients vers son site Internet et ses magasins. Le catalogue standard 2018 de la marque présentait environ 2 590 UGS en matière d'ameublement et environ 2 380 UGS en matière d'articles de décoration. Le catalogue dédié au mobilier d'extérieur 2018 présentait environ 490 UGS en matière d'ameublement et environ 130 UGS en matière d'articles de décoration. Enfin, le catalogue junior 2017 présentait environ 290 UGS en matière d'ameublement et environ 660 UGS en matière d'articles de décoration. En 2018, le Groupe a distribué plus de quinze 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 le plus souvent leurs produits uniquement en magasin, dans des rayonnages généralement peu attractifs. La combinaison de ces canaux de distribution complémentaires et de ces formats permet au Groupe de vendre une large gamme de produits par rapport à la taille moyenne de ses magasins et au nombre de produits qui y sont présentés. En moyenne, environ 9 % des UGS relatives à l'ameublement sont présentées en magasin, mais, grâce à ses catalogues et à sa plateforme de e-commerce, le Groupe peut mettre l'ensemble de sa collection à la disposition de ses clients. Cela s'illustre notamment par le fait que, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, environ 53 % des ventes de meubles en magasin ont été générées par des produits qui n'étaient pas physiquement présentés dans les points de vente.

(1) Excluant Modani.

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

(3) 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.

Une solide expérience reproduite à l'international

Maisons du Monde a reproduit avec succès son modèle économique en Europe occidentale et a également pris pied aux États-Unis en 2018. Au 31 décembre 2018, le Groupe exploitait 115 magasins répartis dans huit pays étrangers et était également présent, en ligne uniquement, dans trois autres pays. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les ventes à l'international représentaient plus de 40 % des ventes du Groupe ⁽¹⁾, contre 3 % en 2005 et 20 % en 2010. Pour ce même exercice, six des dix plus grands magasins en termes de ventes étaient situés à l'étranger (dont trois en Italie, un en Espagne, un en Allemagne et un en Suisse), et environ 49 % des ventes en ligne du Groupe ⁽¹⁾ 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 a également bénéficié de la convergence des goûts des consommateurs dans les différents pays européens, permettant à l'organisation d'être performante sur la base des mêmes collections. Cela s'illustre par le fait que la plupart des produits vendeurs du Groupe sont les mêmes indépendamment des pays.

Le succès de la stratégie de croissance internationale du Groupe est en outre mis en évidence par des cycles similaires de montée en puissance sur le marché ⁽²⁾ et de retour sur investissement ⁽³⁾ inhérents aux nouveaux magasins, ainsi que par des taux d'EBITDA ⁽⁴⁾ 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).

En 2018, Maisons du Monde a pris pied aux États-Unis au travers de l'acquisition d'une participation majoritaire de 70 % dans Modani, une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain par ses magasins et son activité e-commerce. Modani, fondée en 2007 et basée à Miami, est une enseigne

aspirationnelle d'art de vivre, proposant une gamme unique de meubles modernes, contemporains et des années 1950 à des prix abordables. Au 31 décembre 2018, Modani exploitait un réseau de 13 magasins répartis à Chicago, New York, Miami, Boca Raton, Fort Lauderdale, West Palm Beach, Atlanta, Dallas, Frisco, Houston, Los Angeles, Costa Mesa et San Francisco. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, Modani a réalisé des ventes de 42,4 millions de dollars US.

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

Le modèle économique de Maisons du Monde a généré des résultats financiers exceptionnels depuis sa création, sur la base d'une forte croissance à deux chiffres des ventes et d'une rentabilité constante. Entre 2014 et 2018, les ventes du Groupe sont ainsi passées de 604,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 à 1 111,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit un TCAM d'environ 15 %, avec une contribution positive de l'ensemble des canaux, des formats et des pays, représentant une forte performance comparée aux autres acteurs européens de l'industrie de l'aménagement de la maison. De plus, l'EBITDA du Groupe a augmenté d'environ 18 % en moyenne par an entre 2014 et 2018, passant de 72,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 à 148,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. La marge d'EBITDA s'est également améliorée, passant de 12,0 % à 13,3 % sur la période.

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

1.4.4 STRATÉGIE DU GROUPE

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

Maisons du Monde dispose d'une expérience de plus de deux décennies de croissance ininterrompue à deux chiffres de ses ventes et s'est construit une solide base clients, tel que le montre son taux de recommandation net, leader sur le marché. Le Groupe estime qu'en proposant exclusivement des articles de décoration et d'ameublement originaux et attractifs en termes 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

(1) Excluant Modani.

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

(3) Le retour sur investissement, indicateur utilisé par le Groupe en interne, se calcule en divisant les immobilisations du magasin (nettes de cessions) 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 des magasins.

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

concurrents et à doper ses performances historiques. Le Groupe s'attache continuellement à servir et à inspirer ses clients en leur offrant des collections originales 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'un fort historique en matière de croissance de ses ventes à périmètre comparable, surpassant les chiffres du marché de la décoration et de l'ameublement. Entre 2008 et 2018, les ventes à périmètre comparable du Groupe ont ainsi progressé d'environ 7 % en moyenne, surpassant la croissance annuelle moyenne quasi-nulle du marché français de l'ameublement sur la même période (source : IPEA). Le Groupe entend continuer dans le futur à présenter une performance supérieure à celle du marché européen de la décoration et de l'ameublement. Le Groupe tire également profit de la dynamique de croissance de son activité e-commerce, qui représentait, pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 23,0 % des ventes du Groupe⁽¹⁾. Ce chiffre peut être comparé à la pénétration de la distribution en ligne moyenne estimée à environ 6 % pour le marché européen de la décoration et de l'ameublement (source : Euromonitor). Le marché européen de la distribution en ligne devrait quant à lui continuer d'enregistrer une croissance soutenue sur les prochaines années, ce qui devrait favoriser ainsi la croissance des ventes en ligne du Groupe. Le Groupe estime avoir progressivement gagné des parts de marché sur le segment original et accessible comparé à ses principaux concurrents. Le Groupe a notamment gagné ses parts de marché aux dépens des détaillants indépendants. Le Groupe estime que cette tendance positive devrait se poursuivre dans le futur, en raison de l'offre de valeur supérieure proposée par Maisons du Monde par rapport à ses concurrents et de la mise en place d'un modèle économique omnicanal et international particulièrement efficace.

Pour soutenir la croissance de ses ventes, Maisons du Monde s'appuiera sur ses solides fondamentaux pour poursuivre sa dynamique de croissance rentable. En 2019, le Groupe concentrera ainsi ses efforts sur l'innovation dans son offre, l'amélioration de l'expérience client omnicanale et le renforcement des relations clients, tout en poursuivant l'expansion de sa présence internationale et omnicanale, au travers de ses quatre priorités stratégiques :

- **Développer de nouvelles innovations dans son offre en renforçant ses collections multi-styles avec une approche orientée clients, tout en continuant de développer son activité B2B.**

Au niveau de l'offre, le Groupe entend notamment : i/ étendre sa gamme de mobilier d'extérieur afin de proposer l'ensemble de ses styles, ii/ renforcer son offre de produits de style « classique », une catégorie où la demande est forte, mais où l'offre de produits de qualité à des prix accessibles est limitée en Europe, iii/ étendre son offre de meubles de cuisine, un segment dynamique en Europe, notamment en France, et iv/ lancé une offre dédiée pour les petits espaces, incluant des meubles multi-fonctions de petites tailles. Le Groupe a

également lancé une offre de canapés entièrement modulables, avec plus de 600 000 combinaisons possibles, afin de répondre à la demande croissante de personnalisation des produits de la part des clients. S'agissant du BtoB, le Groupe proposera 135 références de produits pour les professionnels en 2019 (contre 68 références en 2018) et offrira un service gratuit de conseil en aménagement d'intérieur pour les grands projets, tout en renforçant sa présence sur les principaux salons internationaux.

- **Continuer d'étendre sa présence internationale et omnicanale en gérant le développement du réseau de Maisons du Monde avec agilité et en poursuivant le développement de Modani aux Etats-Unis.**

Le Groupe prévoit 35 à 40 ouvertures brutes de magasins en 2019, dont les deux tiers à l'international (incluant 5 pour Modani), et environ 10 fermetures de magasins en France pour repositionnement, reflétant la gestion dynamique de son portefeuille. Le Groupe entend également poursuivre le développement de Modani aux États-Unis, au travers de i/ l'extension de son offre de meubles avec 100 nouvelles références, ii/ le déploiement d'une gamme d'articles de décoration dans l'ensemble du réseau, et iii/ 5 ouvertures de nouveaux magasins, dont au moins 2 magasins dans des états où Modani est déjà présent.

- **Améliorer l'expérience client omnicanale grâce à une expérience en ligne plus simple et plus intuitive, une expérience en magasins renforcée, des solutions de paiement plus flexibles et des services de livraison améliorés.**

Le Groupe proposera une expérience en ligne enrichie et plus intuitive au travers de l'optimisation de la navigation sur ses pages web afin de favoriser l'inspiration des clients et d'améliorer le taux de transformation, et également de la refonte de l'espace dédié aux comptes clients afin de faciliter l'accès à l'information pour les utilisateurs, en particulier s'agissant des différentes étapes de la commande et de la livraison. Le Groupe entend également mettre l'accent sur l'amélioration de l'expérience client en magasins, en renforçant la qualité d'accueil et de services dans ses magasins au travers d'un programme de formation de ses forces de vente, et le déploiement de son service de conseil Déco dans 200 magasins du réseau. Le Groupe proposera aussi de nouvelles solutions de paiement, testant actuellement une solution de paiement par carte bancaire par téléphone avec Paytweak, ainsi qu'une nouvelle solution de facilité de paiement avec Cetelem permettant aux clients de payer leurs achats en 24 ou 36 mois. Enfin, les services de livraison proposés par le Groupe seront améliorés, avec la mise en place d'une nouvelle politique de retour gratuit en magasins des objets de décoration commandés en ligne, ainsi que le test de nouveaux modes de livraison (livraison le weekend et en soirée dans les grandes agglomérations) et de nouveaux services (prestation de montage de meubles).

(1) Excluant Modani.

- **Renforcer ses relations clients par le biais d'outils de personnalisation améliorés, de la poursuite de l'optimisation de ses investissements marketing et d'une visibilité accrue de sa marque.**

Le Groupe entend renforcer la personnalisation de ses communications auprès de ses clients (newsletters, emails) et de ses pages web, continuer d'optimiser ses investissements marketing au travers de l'activation de sa Customer Data Platform pour le traitement des données utilisateurs et le développement d'un nouvel outil en ligne de localisation de ses magasins afin d'y favoriser le trafic, et améliorer la visibilité de la marque « Maisons du Monde » au travers du renforcement de sa présence sur les réseaux sociaux et du développement de communautés d'ambassadeurs avec ses clients.

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 magasins et améliorer son offre de crédit à la consommation. En parallèle, Maisons du Monde s'appuiera sur les résultats « Net Promoter Score » collectés à toutes les étapes du parcours client pour suivre ses prestations avec pour objectif d'améliorer la satisfaction de ses clients.

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 plus 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 2013 et le 31 décembre 2018, le Groupe a ajouté 35 nouveaux magasins, sur une base nette, à son réseau en France, ouvrant 67 magasins et fermant 32 magasins (dont la plupart ont fait l'objet de repositionnement) sur la période. Ces ouvertures ont représenté environ 61 000 mètres carrés de surface de vente supplémentaire. La surface de vente a augmenté à un rythme plus rapide que le nombre de magasins, un certain nombre d'ouvertures reflétant le remplacement de petits magasins existants en centre-ville par de plus grands magasins implantés en zone périphérique pour mieux présenter l'offre élargie du Groupe. Le Groupe exploitait un réseau de 221 magasins en France au 31 décembre 2018. Sur la base d'une analyse détaillée des zones de chalandise, le Groupe estime que son plein potentiel en France se situe entre 230 et 240 magasins, sans pour autant entamer le capital des magasins existants, changer son modèle ou encore ses critères de retour sur investissement. Le Groupe a tout particulièrement identifié quelques opportunités en région parisienne et dans des zones touristiques spécifiques situées en dehors de Paris. Afin de mesurer le potentiel de nouveaux magasins, le Groupe a commandé une étude externe aux fins d'identifier de nouveaux emplacements, 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.

(1) Excluant Modani.

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 autour de 230 magasins. 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 des clients. Enfin, le Groupe peut, opportunément, accélérer ses ouvertures de magasins par l'acquisition de tout ou partie de réseau existant. A titre d'exemple dans le cas de l'accord Vivarte signé fin 2015, le Groupe a racheté neuf anciens magasins de cette enseigne implantés dans des zones stratégiques, pour les transformer en magasin Maisons du Monde (cinq d'entre eux ont été ouverts en 2015 et quatre d'entre eux au premier trimestre 2016).

Poursuivre le développement à l'international de manière disciplinée

Le Groupe poursuivra son expansion à l'international de manière disciplinée, tant par le développement de magasins sur des marchés sélectionnés que par la pénétration de son canal en ligne. Entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2018, le Groupe a ainsi ajouté 65 magasins, sur une base nette, à son réseau à l'international, permettant d'accroître sa surface de vente d'environ 100 000 carrés. Le Groupe comptait, au 31 décembre 2018, un réseau total de 115 magasins à l'échelle internationale⁽¹⁾, répartis dans huit pays (dont les États-Unis et le Royaume-Uni depuis 2018). Le Groupe estime, à l'appui d'une étude externe réalisée à sa demande, que le potentiel de présence de magasins Maisons du Monde sur les marchés internationaux au sein desquels il opère actuellement représente environ 375 magasins (hors États-Unis et Royaume-Uni), incluant 110 magasins en Italie, 40 magasins en Espagne, 25 magasins en Belgique et au Luxembourg, 130 magasins en Allemagne, 30 magasins en Suisse, 20 magasins aux Pays-Bas, 10 magasins en Autriche, ainsi que 10 magasins au Portugal. Compte tenu de ce potentiel, le Groupe entend maintenir le rythme de son expansion internationale, avec un objectif de 50 à 60 ouvertures de magasins Maisons du Monde, sur une base nette, d'ici à 2020, en se concentrant principalement sur ses marchés existants.

Après l'ouverture fin 2018 d'un premier magasin sous son enseigne à Miami aux États-Unis, Maisons du Monde entend continuer de tester son concept et son offre de produits sur le marché américain au travers de l'ouverture potentielle de nouveaux magasins tests d'ici 2020, avec une approche agile. Le Groupe poursuivra en parallèle le développement du réseau de magasins de Modani, avec 5 ouvertures de magasins prévues en 2019, et un plein potentiel du réseau estimé à terme entre 60 et 70 magasins aux États-Unis.

Maisons du Monde continuera à adapter sa stratégie d'expansion à l'international conformément aux spécificités de chaque pays, en adaptant ses objectifs de développement entre son réseau de magasins et son canal en ligne. En Italie, en Espagne, en Belgique et au Luxembourg, où la pénétration du e-commerce est plus faible, le Groupe entend opérer un développement équilibré des magasins, en densifiant son réseau tout en augmentant ses ventes en ligne. En Allemagne et en Suisse, où à l'inverse la pénétration du e-commerce est plus forte, le Groupe s'efforce d'adopter une démarche de déploiement de magasins plus progressive, adossée

à sa plateforme 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 sur l'amélioration de l'effet de levier opérationnel, sur le maintien de la rentabilité et sur la création de flux de trésorerie.

Développer la franchise et l'offre BtoB

Le Groupe explore continuellement de nouvelles opportunités dans le but d'attirer de nouveaux clients. Maisons du Monde estime que les franchises et les ventes BtoB constituent des plateformes attractives de nature à stimuler la croissance à long terme. La stratégie de Maisons du Monde en matière de franchises se concentre sur 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 son concept de manière efficace sur leurs marchés. Le Groupe compte développer des franchises au cœur de régions au sein desquelles il n'a pas l'intention de développer son propre réseau de magasins. En 2018, Maisons du Monde, dans le cadre de son contrat de franchise signé en 2017 avec Majid Al Futtaim, un franchisé master leader au Moyen-Orient, a ouvert un deuxième magasin à Dubai (EAU). Le Groupe a

également ouvert un magasin sous franchise à la Martinique, dans le cadre d'un partenariat avec le groupe Safo. À la date du présent Document de référence, le Groupe compte sept magasins sous franchise : deux franchises à la Réunion, une franchise à la Martinique, une franchise à Casablanca (Maroc), une franchise à Doha (Qatar) et deux franchises à Dubai (EAU).

Le Groupe entend également poursuivre le développement de son activité BtoB, qui a généré des ventes de 31,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Au travers de son activité BtoB, le Groupe met à la disposition du secteur commercial (notamment des hôtels, des architectes/décorateurs d'intérieur, des sociétés d'immeubles de bureaux et des commerçants) son savoir-faire unique en matière de création d'objets de décoration et de meubles. Les ventes BtoB sont gérées par une équipe de vente interne et s'appuient sur le réseau de distribution et de livraison existant du Groupe. Pour mieux servir ce marché, le Groupe a ouvert des pages spécifiques sur son site Internet, lancé un catalogue dédié, exposant ses différents univers multi-styles, et renforcé ses efforts marketing auprès des clients BtoB. Le Groupe a également lancé 68 références de produits BtoB en 2018 pour mieux répondre aux besoins de ses clients. En 2019, le Groupe poursuivra l'extension de sa gamme BtoB, avec 135 références de produits, et offrira un service gratuit de conseil en aménagement d'intérieur pour les grands projets, tout en renforçant sa présence sur les principaux salons internationaux.

1.4.5 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Produits

Résumé

Le principal pilier de la stratégie de distribution du Maisons du Monde 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 sa plateforme de e-commerce et dans ses catalogues sous forme d'« univers » de modes de vie. Le Groupe emploie le terme d'« univers » pour refléter une vision complète d'une pièce, qu'il crée au moyen d'un « merchandising » innovant et source d'inspiration. Dans ces univers, le Groupe allie articles de décoration et meubles, 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 de les inciter 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. Ces univers 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 pour chaque fonction de la maison, et couvre de nombreuses catégories de produits. La gamme de produits de Maisons du Monde comprend plus de 14 600 références de décoration⁽¹⁾ (57,0 % des ventes⁽²⁾ en 2018) et près de 4 000 références de meubles⁽¹⁾ (43,0 % des ventes⁽²⁾ en 2018), et est conçue pour plaire à une large clientèle grâce à son approche aux styles et aux prix multiples. Le Groupe innove constamment pour répondre à l'évolution des goûts et des préférences des tranches d'âge successives en ajoutant des thèmes, des styles et des univers nouveaux. Environ la moitié des styles de meubles actuels du Groupe ont été lancés au cours des dix dernières années.

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

Objets de décoration

Les objets de décoration sont généralement des produits que les clients peuvent utiliser pour mettre en valeur et donner du caractère à leurs maisons, et ajouter de la couleur et un style personnel à leurs espaces de vie. Le Groupe propose plus de 14 600 références dans la catégorie des objets de décoration. La gamme du Groupe dans cette catégories de produits comprend du

(1) Sur la base du nombre de références ayant généré des ventes d'au moins 5 000 euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

(2) Excluant Modani.

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, ainsi que des produits pour le bain. Le prix de vente moyen du Groupe est d'environ 12 euros pour les objets de décoration. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 57,0 % des ventes⁽¹⁾ ont été générés par les objets de décoration. Occasionnellement, de nouvelles catégories d'objets de décoration sont introduites afin d'élargir la clientèle du Groupe et de lui fournir encore plus de choix de décoration pour la maison. Par exemple, en 2011, le Groupe a lancé sa collection junior, introduisant des objets de décoration pour les bébés, les enfants et les adolescents. Cette gamme se compose actuellement de près de 1 200 références, dont des mobiles pour lit de bébé, des lampes, des décorations murales pour enfants et des boîtes de rangement.

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

Maisons du Monde 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 2018 ont inclus les thèmes suivants : Cabane, Golden Oasis, Green Market, Hacienda, Suzon, Sweet Tropical. Les collections thématiques de la saison automne/hiver 2018 ont inclus les thèmes suivants : Cosy Blue, Deep Velvet, Emma and John, Miss Bloom, Safari Party.

Meubles

Le Groupe offre près de 4 000 références dans la catégorie des meubles, dans une large gamme de styles. La gamme de meubles du Groupe comprend des canapés, des chaises, des lits, des matelas et sommiers, des lampadaires, des tables, du mobilier d'extérieur, des meubles junior, des tables et des éléments de rangement comme des étagères, des armoires et des placards. Le prix de vente moyen du Groupe pour les meubles est d'environ 219 euros. Le Groupe présente une nouvelle collection de meubles par an. Presque tous les meubles du Groupe sont déjà montés et sont livrés aux clients. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, les meubles ont représenté 43,0 % des ventes⁽¹⁾. Le Groupe a également élargi cette gamme au cours des dernières années. Par exemple, il a lancé une collection dédiée au mobilier d'extérieur en 2009 et une collection junior en 2011.

Exposition des produits et « merchandising »

La présentation des produits et le « merchandising » sont essentiels afin de recréer les univers de modes de vie du Groupe de manière uniforme dans tous ses magasins, sur ses sites internet et dans ses catalogues. Le Groupe présente ses produits d'une façon unique et originale en créant des univers dans un

cadre résidentiel qui combine systématiquement de la décoration et des meubles, afin d'inspirer les clients et de proposer des combinaisons de produits provenant de différentes catégories. L'approche de Maisons du Monde en matière de « merchandising » en magasins 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 du site Internet du Groupe résulte d'essais rigoureux et d'ajustements effectués dans des magasins pilotes où des spécialistes du « merchandising » préparent les expositions en magasin et conçoivent les différentes 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 des nouveautés, ce qui insuffle du dynamisme et accroît la fréquentation de ses magasins et le trafic sur son site 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.

Le site Internet de Maisons du Monde est également conçu pour créer des environnements qui encouragent les achats et propose aux clients de nombreuses fonctions de recherche, plusieurs filtres et des méthodes de présentation variées pour trier sa large gamme de produits. Il s'agit de créer une source d'inspiration pour les projets d'aménagement et de décoration intérieurs des clients. Par exemple, il présente des articles par type de produits, pièce, thème, style et univers, ainsi que par d'autres caractéristiques telles que des cahiers de tendances ou encore « éco-sélection » (pour les produits fabriqués à partir de bois recyclé et de bois issu de sources durables). En outre, la plateforme de e-commerce 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, le site internet du Groupe propose 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.

(1) Excluant Modani.

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 21 designers et artistes graphiques de Maisons du Monde 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 d'environ 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 du Groupe. 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 dans l'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 de Maisons du Monde 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 2018, près de la moitié des objets de décoration ont été conçus ou adaptés en interne (et jusqu'à plus de 80 % pour certaines lignes de produits tels que la vaisselle), le reste étant sélectionné chez des fournisseurs externes, pour répondre aux besoins de la collection de la saison.

Stratégie de prix

La stratégie de prix du Groupe est un élément clé du positionnement de la marque « Maisons du Monde » au sein du segment original et accessible et permet au Groupe de maintenir des marges solides.

Le Groupe cherche à offrir des articles couvrant une large gamme de prix dans chaque catégorie de produits, pour adresser à une clientèle variée et correspondre à différents budgets. Par exemple, le Groupe propose des canapés deux places à un prix d'entrée de gamme de 199 euros pour un modèle en tissu, et à 1 450 euros pour un modèle en cuir. Les prix du Groupe se trouvent en majorité dans la catégorie accessible, comme l'indique le prix de vente moyen d'environ 12 euros pour les objets de décoration et d'environ 219 euros pour les meubles pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

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

En outre, afin de préserver ses marges et son image de marque, le Groupe a pour politique de ne s'engager que dans un nombre limité de promotions et de démarques, qui ont représenté 5,6 % des ventes en 2018, 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 son site Internet. Par conséquent, les prix sont globalement les mêmes dans les différents pays où le Groupe est présent en Europe, 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 2018, environ 91 % des produits du Groupe ont été fabriqués en Asie (principalement en Chine, au Vietnam, en Indonésie et en Inde), ce qui a permis d'accéder à une base d'approvisionnement à prix réduits. Le reste des produits du Groupe ont été fabriqués en Europe, la France représentant environ 3 % de la production du Groupe (principalement des canapés) et le reste de l'Europe représentant environ 6 % de la production du Groupe (principalement de la verrerie).

A. FABRICATION INTERNE

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a produit environ 16,5 % de son mobilier (en termes d'achats de mobilier) dans ses sites de fabrication en Chine (par l'intermédiaire de la co-entreprise du Groupe, Chin Chin) et au Vietnam (via sa filiale, Mekong Furniture). Le Groupe concentre ses capacités de fabrication interne sur la production des meubles aux designs les plus exigeants. Le taux d'utilisation des deux sites de fabrication du Groupe a toujours été proche de 90 %. Par ailleurs, le Groupe est en mesure d'obtenir des renseignements utiles concernant les coûts et la dynamique de la chaîne d'approvisionnement, qu'il utilise à son avantage comme référence lors de ses négociations avec les fabricants externes. De ce fait, le Groupe estime que la flexibilité de sa base d'approvisionnement externe lui permet d'optimiser sa chaîne d'approvisionnement sur l'ensemble des pays dans lesquels ses fournisseurs sont établis, pour s'adapter en particulier aux évolutions des conditions du marché. En outre, les importants volumes de ventes du Groupe lui confèrent une solide puissance d'achat et lui permettent de réaliser des économies d'échelle et des gains de productivité sur toute la chaîne d'approvisionnement.

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

la collection de meubles junior du Groupe ainsi que sur d'autres meubles haut de gamme.

B. FOURNISSEURS EXTERNES

Le Groupe travaille régulièrement avec plus de 500 fournisseurs tiers. Les 15 principaux fournisseurs du Groupe (y compris Chin Chin et Mekong Furniture) représentaient 30 % de ses achats pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, et aucun fournisseur externe ne représentait plus de 5 % de ses achats pour la même période.

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

Partenaires

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

Autres fournisseurs externes

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

C. MATIÈRES PREMIÈRES

Les principales matières premières pour la décoration et le mobilier du Groupe sont le bois, le verre, le métal, le coton, la laine, le plastique et la céramique. Ses fournisseurs de matières premières comprennent des fabricants, des distributeurs et des revendeurs locaux, régionaux et internationaux de matières premières. Le Groupe dispose d'un nombre suffisant de fournisseurs, et estime

donc ne dépendre d'aucun fournisseur particulier. La dynamique mondiale du secteur des matières premières, y compris l'offre, la demande et les événements géopolitiques, affecte les prix des matières premières du Groupe à divers degrés. Comme les cours mondiaux des matières premières pour le bois et les plastiques sont généralement libellés en dollars américains ou, s'ils sont libellés dans d'autres devises, enregistrent des fluctuations correspondant au cours du dollar américain par rapport à la devise en question, les achats de matières premières sont généralement effectués en dollars américains.

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

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

Contrôle qualité, gestion des stocks et logistique

Contrôle qualité

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

Gestion des stocks

Pour la gestion des stocks, le Groupe utilise un processus exploitant un volume important de données, afin d'optimiser la répartition des produits entre ses magasins, dont les niveaux de stocks sont relativement faibles, la plupart des stocks étant

conservés dans les entrepôts. Au 31 décembre 2018, environ 3,0 % des stocks d'objets de décoration et environ 0,5 % des stocks de meubles du Groupe avaient plus d'un an, et le nombre moyen de jours de stock était de 225.

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

Logistique

A. EXPÉDITION À PARTIR DU POINT DE PRODUCTION

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

B. ENTREPOSAGE

Distrimag centralise les activités d'entreposage et de gestion des stocks de base du Groupe. Toutes les entités opérationnelles du Groupe sont desservies par ses entrepôts centraux, ce qui permet d'améliorer l'efficacité de son contrôle qualité et de réduire les stocks de chacun des magasins, optimisant ainsi la surface de vente. Le Groupe stocke ses produits dans 11 sites d'entreposage, chacun d'entre eux desservant tous les canaux de vente du Groupe, en attendant de les expédier aux magasins et aux clients finaux. Au 31 décembre 2018, le Groupe gérait environ 444 000 mètres carrés d'espace d'entreposage et de distribution, loués dans et autour de Marseille.

Le Groupe améliore constamment sa chaîne d'approvisionnement et ses activités de distribution en agrandissant et en modernisant ses opérations d'entreposage et de logistique. Le Groupe a établi une infrastructure évolutive avec des capacités importantes visant à soutenir sa croissance future. Suite à une étude récente commandée par le Groupe, il a été 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 2018, 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 en France 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 un site 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 8 000 références au 31 décembre 2018), mais une gamme plus limitée de meubles (une moyenne d'environ 270 références au 31 décembre 2018). Le canal en ligne du Groupe présente la plupart de ses produits, soit une moyenne d'environ 7 800 références d'articles de décoration et d'environ 3 600 références de meubles à tout moment⁽¹⁾.

Les catalogues du Groupe constituent un canal d'information supplémentaire lui permettant de diffuser et de promouvoir ses produits. Le canal en ligne est une source de plus en plus importante de croissance des ventes. En 2018, le site Internet du Groupe a attiré 7,4 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne. Les ventes en ligne attribuables des visites à partir

d'ordinateurs ont augmenté de 5 % entre 2017 et 2018, tandis que les ventes en ligne attribuables à des visites à partir de smartphones a augmenté de 62 % sur la même période. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, les ventes dans les magasins du Groupe ont généré 77,0 % du total des ventes⁽²⁾, tandis que les ventes en ligne ont représenté 23,0 % du total des ventes⁽²⁾.

La plateforme de e-commerce du Groupe n'est pas seulement un canal de vente indépendant, mais accroît 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 son service de Livraisons Gratuite en Magasin pour les objets de décoration commandés en ligne, initiative lancée en France et en Suisse en février 2016, en Italie en septembre 2016, en Espagne en février 2017, en Allemagne en mars 2017, ainsi qu'en Belgique et au Luxembourg en avril 2017.

Le Groupe exploite également un canal de vente dédié aux professionnels (BtoB) qui a représenté 31,2 millions d'euros de ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

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 et dispose d'un vaste réseau intégré de magasins, déployé à partir d'une stratégie de développement stricte et rigoureuse.

Au 31 décembre 2018, le Groupe gérait directement un total de 336 magasins sous enseignes Maisons du Monde répartis en France, en Italie, en Espagne, en Belgique, au Luxembourg, en Allemagne, en Suisse et, depuis 2018, au Royaume-Uni et aux États-Unis, totalisant environ 387 200 mètres carrés de surface de vente. La surface de vente du Groupe a augmenté d'environ 21 260 mètres carrés net par an depuis 2001, une augmentation qui s'est accélérée à environ 32 240 mètres carrés net par an depuis 2012. Depuis 2012, le Groupe a ouvert 14 à 36 nouveaux magasins brut par an.

En 2018, Maisons du Monde a pris pied aux États-Unis au travers de l'acquisition d'une participation majoritaire de 70 % dans Modani, une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain au travers de son réseau de magasins et de son activité e-commerce. Au 31 décembre 2018, Modani exploitait 13 magasins répartis à Chicago, New York, Miami, Boca Raton, Fort Lauderdale, West Palm Beach, Atlanta, Dallas, Frisco, Houston, Los Angeles, Costa Mesa et San Francisco, totalisant environ 35 000 mètres carrés de surface de vente.

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 221 magasins.

(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 2018.

(2) Excluant Modani.

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 2018 :

Pays	Nombre de magasins	Surface de vente moyenne par magasin (m ²)	Nombre de magasins ouverts en 2018 (brut)	Nombre de magasins ouverts en 2018 (net)
France	221	951	13	8
Italie	45	1 807	3	3
Belgique et Luxembourg	25	1 169	2	1
Espagne	23	1 584	3	3
Allemagne	10	1 582	1	1
Suisse	7	1 772	1	1
Royaume-Uni	4	372	4	4
États-Unis	1	444	1	1
TOTAL	336	1 155	28	22

Le réseau de magasins de Maisons du Monde est géré de façon centralisée à partir de son siège social situé à Vertou, près de 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 situés principalement dans les zones très fréquentées et l'offre de produits dans chacun des magasins est 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 2018, la majorité des magasins du Groupe était située dans des zones commerciales périphériques (66 % des magasins) ou dans des centres commerciaux (16 % des magasins), qui sont attrayants 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 75 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centre-ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2018), avec une offre limitée de meubles (en moyenne 25 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centre-ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2018). Les magasins de centre-ville ont tendance à être très fréquentés et sont importants pour la génération de ventes futures, soit dans les emplacements plus grands des zones commerciales périphériques et des centres commerciaux, soit en ligne. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, chaque magasin de centre-ville a généré des ventes moyennes d'environ 1,5 million d'euros, et les 60 magasins de centre-ville du Groupe ont généré environ 10 % des ventes en magasin⁽¹⁾.

Les centres commerciaux

Les magasins de centres commerciaux ont une surface de vente d'environ 300 à 1 000 mètres carrés et vendent essentiellement des objets de décoration (en moyenne 77 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centres commerciaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2018), avec une offre limitée de meubles (en moyenne 23 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centres commerciaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2018). 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 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. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, chaque magasin de centre commercial a généré des ventes moyennes d'environ 2,0 millions d'euros, et les 53 magasins de centres commerciaux du Groupe ont généré environ 12 % des ventes en magasin⁽¹⁾.

(1) Excluant Modani.

Les magasins de zones commerciales périphériques

Les magasins de zones commerciales périphériques disposent d'une surface de vente d'environ 500 à 4 500 mètres carrés (la plupart des magasins disposant de 1 000 à 2 000 mètres carrés) et offrent généralement une gamme de meubles plus large (en moyenne 37 % de la gamme de produits vendus par les magasins de zones commerciales périphériques pour l'exercice clos le 31 décembre 2018) et une offre d'objets de décoration moins importante (en moyenne 63 % de la gamme de produits vendus par les magasins de zones commerciales périphériques pour l'exercice clos le 31 décembre 2018) comparé aux magasins de centres commerciaux ou de centres villes. Les magasins de zones commerciales périphériques sont généralement situés près des axes routiers majeurs et sont desservis par les transports en commun, avec en général des parkings sur site ou à proximité. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, chaque magasin de zone commerciale périphérique a généré des ventes moyennes d'environ 3,0 millions d'euros, et les 223 magasins de zones commerciales périphériques du Groupe ont généré environ 78 % des ventes en magasin⁽¹⁾.

B. GESTION DU RÉSEAU DE MAGASINS

Le réseau de magasins du Groupe est le résultat d'un processus industrialisé et analytique visant à identifier centralement de nouveaux emplacements prometteurs. En outre, l'équipe de gestion centralisée des magasins du Groupe reçoit des rapports hebdomadaires qui lui permettent de réagir de façon proactive lorsque le niveau de performance d'un magasin existant ne correspond pas à celui défini par le Groupe. Grâce à cette gestion solide du réseau de magasins, ceux-ci affichent des niveaux de rentabilité assez homogènes. Les magasins situés à l'étranger enregistrent des résultats similaires aux magasins français, et pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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⁽²⁾ divisées par l'EBITDA du magasin en question⁽³⁾, 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 courts.

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 2019, le Groupe prévoit d'élargir son réseau de magasins avec 35 à 40 ouvertures brutes, dont deux tiers à l'international (incluant 5 pour Modani), et environ 10 fermetures de magasins en France pour repositionnement. La surface de vente devrait atteindre environ 426 000 mètres carrés⁽¹⁾ d'ici le 31 décembre 2019, contre environ 387 200 mètres carrés⁽¹⁾ au 31 décembre 2018.

(1) Excluant Modani.

(2) 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.

(3) 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.

Rénovation, repositionnement et fermeture de magasins

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

E-commerce

Le Groupe a été l'un des premiers à développer une plateforme de ventes en ligne et à innover dans ce domaine, et a été un leader du développement de cette activité sur le marché de la décoration et de l'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 a renforcé sa pénétration à l'international, permettant au Groupe 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 2018, bien qu'il ne dispose comparativement que d'un réseau limité de magasins.

Le Groupe propose ses produits en ligne via son site web principal, 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 2018, le site Internet du Groupe a attiré 7,8 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne (contre 6,8 millions en 2017). Les ventes en ligne ont représenté 249,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit 23,0% des ventes⁽¹⁾, et ont augmenté de 18,7 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2017.

En 2018, environ 49 % des ventes en ligne du Groupe a été généré hors de France (contre 47 % en 2017). De plus, environ 70 % du trafic en ligne a été enregistré à partir d'appareils mobiles (contre 64 % en 2017). Enfin, les meubles ont représenté 71 % des ventes en ligne, et la décoration 29 % (contre 72 % et 28 % respectivement en 2017).

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 son

(1) Excluant Modani.

(2) Nombre moyen de références disponibles sur le site internet du Groupe à un moment donné au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

site Internet, soit une moyenne d'environ 7 800 références d'objets de décoration et d'environ 3 600 références de meubles à tout moment⁽²⁾. Les ventes en ligne correspondent actuellement principalement à du mobilier, mais avec une progression de la contribution des ventes d'articles de décoration. Le Groupe a en effet favorisé les ventes en ligne d'objets décoration en investissant dans des options de livraison comme la Livraison Gratuite en Magasin. Le site Internet du Groupe offre 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, améliorant leur expérience d'achat. Par exemple, 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. Le site internet du Groupe a 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, passant 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 son site 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.

Au cours des dernières années, le Groupe a enregistré une forte progression du pourcentage de consommateurs accédant à son site Internet à partir de tablettes et de smartphones, ce qui permet à son offre de produits d'être accessible sur les nombreux appareils que les clients utilisent pour naviguer en ligne et faire leurs achats. Par exemple, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, environ 70 % des visites sur le site Internet du Groupe ont été enregistrées à partir d'appareils mobiles, une augmentation de 22 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2017. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, les ventes en ligne réalisées sur des smartphones ont enregistré une croissance de 62 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le site Internet du Groupe constitue un élément important de son approche commerciale omnicanale. Celui-ci comprend 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 de Livraison Gratuite en Magasin pour les articles de décoration commandés en ligne 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 dans le magasin pour retirer leur achat en ligne. Cette initiative Livraison Gratuite en Magasin a ensuite été élargie à toute la France et en Suisse début 2016, en Italie en septembre 2016, et

aux autres marchés européens sur lesquels le Groupe opère de février à avril 2017, pour offrir plus de commodité aux clients et encourager des achats supplémentaires. En outre, l'accent mis par le Groupe sur la gestion de ses stocks en ligne a également eu un effet positif sur les ventes en magasin. Les clients qui visitent un magasin Maisons du Monde achètent de plus en plus des produits qui ne sont pas présentés physiquement en magasin, mais figurent plutôt dans les catalogues distribués en magasin, sur des tablettes disponibles en magasin ou sont identifiés au cours de discussions avec un vendeur. Le Groupe identifie ces transactions comme des ventes numériques en magasin, ou ventes *click-in-store* (clic en magasin), qui s'élevaient à 264 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Afin d'améliorer ses ventes numériques en magasin, le Groupe a commencé début 2016 à installer des tablettes dans ses magasins en France. A fin décembre 2018, ce programme était disponible dans 328 magasins, soit dans 98 % des magasins du Groupe en Europe.

En outre, le site Internet du Groupe lui permet 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 Portugal ou l'Autriche. De même, le site Internet du Groupe nécessite 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, sa plateforme de e-commerce 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 le site Internet du Groupe avant de faire un achat dans l'un de ses magasins. Sur la base des comportements d'achat de ses clients, le Groupe estime ainsi à 25 % la part des achats effectués en magasin par ses clients ayant été précédé d'une visite sur son site Internet dans les 5 jours précédents.

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

Ventes aux clients professionnels (BtoB)

Au cours des dernières années, le Groupe a développé une activité de vente secondaire dédiée aux professionnels (business-to-business ou « BtoB »). L'activité BtoB du Groupe repose sur la vente d'articles de décoration et de meubles à une variété d'utilisateurs finaux, notamment des hôtels, des architectes/décorateurs d'intérieur, des sociétés d'immeubles de bureaux et des commerçants. Les ventes BtoB sont gérées par une équipe de force de vente interne et s'appuient sur le réseau de distribution et de livraison existant du Groupe. L'activité BtoB du Groupe a généré 31,2 millions d'euros de ventes au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, contre 14,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. En 2018, le Groupe a lancé 68 références de produits dédiées aux professionnels, ainsi qu'un catalogue exposant les différents univers proposés aux clients professionnels.

Services à la clientèle et marketing

Résumé

Les historiques de forte croissance des ventes du Groupe et de croissance supérieure au marché à périmètre comparable s'expliquent en grande partie par la fidélité de sa clientèle. Ces dernières années, le Groupe a consacré davantage de moyens à la découverte de ses clients et aux interactions avec ces derniers par le biais du déploiement d'initiatives omnicanales comme son service de livraison gratuite en magasin des articles de décoration commandés en ligne et l'équipement des forces de vente en magasin avec des tablettes, de nouveaux services à la clientèle, incluant notamment la possibilité pour ses clients de donner leur avis lors de toutes les étapes de leur parcours d'achat (en magasin, sur Internet, lors de la livraison à domicile), le renforcement de ses investissements et de sa visibilité sur les réseaux sociaux, ou encore le lancement de son programme de gestion de la relation client et de marketing ciblé à des fins de renforcer l'attractivité de son offre produits et de mettre au point des opérations de cross-fertilisation de ses canaux de distribution pour promouvoir la fréquentation des magasins et le trafic en ligne. De plus, le Groupe a déployé avec succès son service de conseil Déco en magasins et digital, dont une application 3D permettant aux clients de visualiser les meubles chez eux ou encore un nouveau service leur permettant de faire appel à des architectes d'intérieur pour leur projet d'aménagement.

Stratégie marketing

Les magasins du Groupe, son site Internet et ses catalogues sont 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 son site Internet. Le site Internet et les catalogues du Groupe renforcent la marque « Maisons du Monde » et aident à stimuler les ventes de l'ensemble de ses canaux de distribution. Les produits du Groupe sont régulièrement présentés dans des publications pertinentes et sur YouTube. Par exemple, la chaîne YouTube du Groupe présente de petites vidéos qui illustrent des collections précises, comme sa collection de Noël, ainsi que des vidéos qui montrent comment ses catalogues sont élaborés et des didacticiels vidéo sur des travaux de décoration à faire soi-même.

Les nouvelles initiatives dans le domaine du marketing ont mis l'accent sur la numérisation de l'expérience de vente et l'accroissement des interactions entre les différents canaux. En janvier 2016, le Groupe a installé des tablettes dans 17 magasins afin d'évaluer si cette technologie pouvait aider les commerciaux à effectuer des ventes croisées et à fournir de meilleurs conseils. Les résultats ayant été positifs, le Groupe a étendu cette initiative et, au 31 décembre 2018, environ 98 % de ses magasins étaient équipés de tablettes. En outre, le Groupe a commencé à installer des écrans vidéo dans ses magasins pour présenter les contenus originaux Maisons du Monde dans le magasin et inciter les clients à découvrir l'ensemble de la gamme de produits du Groupe. Par ailleurs, au cours de l'année 2017, le Groupe a lancé un système interne de NPS ou *Net Promoter Score* permettant à ses clients de donner leur avis lors de toutes les étapes de leur parcours d'achat. Ce système a d'abord été lancé en magasin en mars 2017, puis étendu au site Internet du Groupe en juin 2017, puis à la livraison à domicile en septembre 2017. Au cours de l'année 2018, Par ailleurs, le Groupe a renforcé ses liens avec ses clients, au travers

de l'optimisation continue de ses investissements marketing en ligne avec une approche orientée clients, le développement et la fidélisation de sa base de clients, ainsi que l'amélioration de la visibilité de sa marque par le biais du développement de communautés d'ambassadeurs et du renforcement de sa présence sur les réseaux sociaux.

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. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les dépenses de publicité et de marketing du Groupe ont atteint 39,9 millions d'euros et ont représenté 3,9 % de ses ventes.

La principale dépense de marketing du Groupe est la production de ses catalogues. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a distribué environ 15,2 millions de catalogues gratuits dans l'ensemble des pays dans lesquels il opère. En outre, le Groupe investit dans le marketing en ligne, à la fois pour acquérir de nouveaux clients et pour renforcer son image de marque.

Catalogues

Les catalogues du Groupe sont un outil de marketing puissant pour l'inspiration de ses clients et illustrent l'offre unique du Groupe en présentant l'étendue de ses univers et de ses différents styles et thèmes. Les catalogues du Groupe reproduisent l'atmosphère d'un magazine de décoration, grâce à des photos de haute qualité prises dans de véritables intérieurs ou dans des endroits captivants. Avec plus de 500 pages dans l'édition 2018, 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 trois catalogues spécialisés dans le mobilier d'extérieur, les objets de décoration et le mobilier junior, et les luminaires. Le Groupe a distribué environ 15,2 millions de catalogues gratuits à ses clients en 2018. Ils constituent un outil de marketing essentiel pour le Groupe et augmentent ses ventes en magasins et sur son site Internet en encourageant les clients à explorer ses divers canaux de distribution. En 2018, le Groupe a par ailleurs lancé son nouveau catalogue BtoB, exposant les différents univers proposés aux clients professionnels

Engagement des clients et médias sociaux

En janvier 2013, le Groupe a commencé à créer et maintenir une base de données CRM de ses clients qui achètent des produits dans ses magasins afin de mieux comprendre leurs habitudes d'achat et leurs préférences. Fin 2015, le Groupe a créé une base de données unifiée regroupant ses clients en ligne et hors ligne. Cette base de données inclut des renseignements détaillés sur leurs achats, des données démographiques, des emplacements géographiques et des adresses postales et électroniques. Le Groupe a significativement élargi sa base de données de clients et disposait, au 31 décembre 2018, d'une base d'environ 16,5 millions de contacts (contre environ 14,0 millions de contacts à fin décembre 2017). Au cours de l'année 2017, le Groupe a lancé son programme de gestion de la relation client (*Customer Relationship Management* ou « CRM »). Le système de 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 clients, ainsi qu'à promouvoir plus efficacement son offre de produits actuelle grâce à une approche de marketing ciblé, au travers notamment de l'envoi de newsletters personnalisées. En 2018, le Groupe a continué de renforcer sa stratégie CRM par des actions de marketing ciblé via l'envoi d'emails à des clients sélectionnés sur la base de leurs comportements d'achats omnicanals, favorisant le taux de conversion en ventes. Le Groupe a également augmenté de 6 % la dépense moyenne par client actif en 2018 par rapport à 2017.

La présence sur les médias sociaux est un autre élément clé de la stratégie marketing du Groupe. Le Groupe est présent sur plusieurs plateformes en ligne comme YouTube, Facebook, Instagram et Pinterest. Le compte YouTube du Groupe contient des contenus vidéo originaux présentant les nouvelles collections et les lancements de produits, ainsi que des vidéos didactiques pour décorer sa maison soi-même. Ses pages Facebook permettent de partager le lancement de nouveaux produits, présentent les magasins récemment ouverts et d'autres nouvelles du Groupe. Au 31 décembre 2018, près de 1,9 million d'utilisateurs avaient « liké » les pages Facebook du Groupe. La stratégie digitale du Groupe autour des réseaux sociaux se concentre principalement sur Instagram et Pinterest, qui sont de véritables plateformes d'inspiration visuelle. Le Groupe dispose ainsi d'un compte Instagram avec près de 1,9 million d'abonnés, le positionnant en numéro deux sur cette plateforme derrière IKEA. Le Groupe communique également avec ses clients sur Pinterest, ce qui lui permet de présenter un certain nombre de fonctionnalités, par exemple par style ou thème, et comptait plus de 230 000 abonnés au 31 décembre 2018, le plaçant en première position sur ce réseau. En 2018, environ 10 millions de visiteurs consultaient les photos et vidéos de produits mises en ligne par le Groupe sur Pinterest chaque mois. Au cours de l'année 2018, le Groupe a par ailleurs lancé de nouveaux services tels que « Shop the Look » avec Pinterest et « InstaShopping » avec Instagram.

Le Groupe a de plus poursuivi ses efforts d'amélioration de la visibilité de sa marque par le biais du développement de communautés d'ambassadeurs. Le Groupe a ainsi testé au cours de l'année 2018 une communauté de conseillers indépendants, qui sont en réalité des clients passionnés de la marque et qui assistent les clients du Groupe dans leurs achats en ligne, de 21h à 7h du matin, via un live chat, avec des taux de conversion très prometteurs. Le Groupe a également mis en place la possibilité de partager les avis d'utilisateurs sur ses fiches produits de son site Internet, soulignant sa conviction forte dans le développement de la communication *peer-to-peer*.

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, ainsi que 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 31 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. En dehors des heures de bureau, un prestataire de service répond aux appels ou aux e-mails des clients. En outre, les clients e-commerce sont encouragés à répondre à des enquêtes de satisfaction, qui sont analysées afin d'évaluer et d'améliorer l'expérience sur le site Internet, le processus de paiement et le service après-vente. Par exemple, en réponse 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 bien 30 mensualités selon le prix d'achat. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, environ 11 % des ventes de meubles ont été générées par le biais de l'obtention d'un crédit à la consommation auprès de Cetelem par les clients. Enfin, le Groupe propose un programme de « carte de client privilégié », offrant 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 d'une centaine de professionnels de l'informatique et de la *data* 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 de meubles et d'articles de décoration aux lois et règlements de l'Union européenne (« UE »), ainsi qu'aux lois nationales des États membres de l'UE dans lesquels il 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 2018, 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, ou « REACH »). REACH, qui est entrée en vigueur le 1^{er} 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. Depuis le 1^{er} juin 2011, l'Agence européenne des produits chimiques (« ECHA ») doit être informée de la présence de SVHC dans les produits lorsqu'ils représentent plus de 0,1 % de la masse de l'objet.

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

- la directive 79/117/CEE (modifiée), qui interdit la vente et l'utilisation des pesticides qui contiennent certaines substances actives pouvant nuire à la santé humaine ou à l'environnement ;
- la directive 1999/13/CE (telle que modifiée par la directive 2004/42/CE et connue sous le nom de directive sur les COV), qui s'applique à l'utilisation de solvants dans les revêtements destinés aux surfaces en bois et d'autres revêtements utilisés pour le textile, le métal, la stratification du bois et des plastiques, l'imprégnation du bois et les processus de finition et de dégraissage. Cette directive limite les valeurs d'émission de composés utilisés comme solvants, ce qui nécessite que le Groupe surveille l'utilisation de certains produits entrant dans la fabrication de ses produits ;
- la directive 96/61/CE (connue sous le nom de directive sur la prévention et la réduction intégrées de la pollution), qui s'applique au traitement du métal et des plastiques avec des solvants, exige que le Groupe obtienne certains permis environnementaux pour certains de ses procédés de fabrication ;
- la directive 2002/45/CE, qui prévoit une disposition spécifique pour la fabrication du cuir et interdit la commercialisation de substances et de préparations pour le graissage du cuir contenant des alcanes C10-13 chlorés à des concentrations supérieures à 1 % ;
- la directive 2001/95/CE (connue sous le nom de directive relative à la sécurité générale des produits), qui exige que les fabricants ne mettent sur le marché que des produits sûrs, exige que le Groupe fournisse aux consommateurs des informations leur permettant d'évaluer le risque potentiel d'un produit si ce risque n'est pas clairement identifiable ;
- la directive 1999/44/CE qui régit certains aspects de la vente des biens de consommation et les garanties qui y sont associées. Cette directive régit l'adéquation à un usage donné des biens de consommation et la responsabilité du vendeur en fournissant une protection de base aux consommateurs contre les produits de mauvaise qualité. En vertu de cette directive, les consommateurs disposent d'une période de garantie de six mois. Les consommateurs peuvent également tenir le vendeur pour responsable si le défaut de conformité apparaît dans les deux ans suivant la livraison des marchandises ;
- la directive 94/62/CE, qui régit les exigences en matière d'emballage pour les expéditions à destination des consommateurs finaux. Cette directive vise à réduire les déchets et prévoit le recyclage des matériaux d'emballage pour contribuer à atteindre cet objectif.

B. LES RÉGLEMENTATIONS OBLIGATOIRES DANS CERTAINS ÉTATS MEMBRES

France

Le décret n° 86-583 du 14 mars 1986 exige que les vendeurs de meubles neufs incluent des informations précises sur toutes les étiquettes des produits. Tout document publicitaire stipulant des informations sur le prix d'un produit donné, doit également inclure les mentions obligatoires telles qu'exigées par la loi. Ces renseignements comprennent, sans toutefois s'y limiter : les matériaux utilisés dans la fabrication, la mention « à monter

soi-même » si le mobilier n'est pas assemblé, et le mot « style » ou « copie » doit précéder toute référence à une époque, un siècle, une école, un pays ou une région autre que le lieu de production et le mot « imitation » pour indiquer que le style tente d'imiter un thème, un style ou un processus qui n'a pas été utilisé dans le processus de fabrication.

Royaume-Uni

Les réglementations 1988 sur le mobilier et les éléments d'ameublement (sécurité-incendie) (telles que modifiées en 1989 et 1993) exigent que les fabricants, les importateurs et les distributeurs de meubles et de leurs composants respectent six principaux éléments lors de la vente de produits : les matériaux de rembourrage doivent satisfaire les exigences en matière de combustion spécifiées, les matières entrant dans la composition des tissus d'ameublement et de rembourrage doivent résister aux cigarettes ; les housses doivent être résistantes aux allumettes, une étiquette permanente doit être apposée sur tous les nouveaux meubles, une étiquette d'exposition doit être apposée sur certains nouveaux meubles en point de vente et le fournisseur britannique doit tenir des registres pendant cinq ans attestant du respect de ces mesures. Cette réglementation s'applique à tous les types de sièges tapissiers, y compris les meubles junior et le mobilier d'extérieur, en plus des matériaux de rembourrage de matelas et des housses de meubles non amovibles. Les fabricants, les importateurs et les distributeurs doivent non seulement s'assurer que les meubles vendus ne contiennent pas de produits interdits, mais doivent aussi apposer des étiquettes appropriées indiquant que le produit respecte les exigences de sécurité imposées par la réglementation.

Réglementation des activités de distribution du Groupe en France

A. LÉGISLATION RELATIVE AUX BAUX COMMERCIAUX

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

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

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

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

B. RÉGLEMENTATION EN MATIÈRE D'EMPLOI

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

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

C. PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE ET DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

En France, le Groupe est soumis à la loi 7817 du 6 janvier 1978 (modifiée le 6 août 2004) lorsqu'il recueille et traite les données des

clients. Cette loi renforce les droits d'accès des personnes à leurs renseignements personnels et donne à la Commission nationale de l'informatique et des libertés ou « CNIL » le pouvoir d'intervenir en leur nom. La CNIL dispose de nombreux pouvoirs, notamment celui de demander qu'une décision judiciaire soit rendue pour limiter l'utilisation des renseignements et celui de demander une suspension temporaire ou un retrait d'autorisation. La CNIL peut imposer des amendes pouvant atteindre 150 000 euros pour la première infraction, et jusqu'à 300 000 euros ou 5 % du chiffre d'affaires (hors taxe) d'une entreprise, le montant le plus faible s'appliquant, en cas d'infractions répétées. Elle peut également émettre des avertissements publics et peut ordonner que des avis de ces avertissements soient insérés dans les publications, les journaux ou les médias de son choix, les coûts restant à la charge des personnes sanctionnées. Le non-respect des exigences de la législation en matière de protection des données peut, en outre, donner lieu à des sanctions pénales pouvant aller jusqu'à cinq ans d'emprisonnement et une amende pouvant atteindre 1,5 million d'euros.

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

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

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

D. RESTRICTIONS RELATIVES AUX IMPORTATIONS ET AUX EXPORTATIONS

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

1.5 Propriétés immobilières, usines et équipements

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

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

Au 31 décembre 2018, le parc immobilier formé de l'ensemble de ces sites était le suivant :

- deux immeubles à usage de bureaux abritant le siège social du Groupe, respectivement situés au Lieudit « Le Portereau » – 44120 Vertou, France et ZAC de Bel Air, 44120 Vertou, France. Ces immeubles sont loués au fondateur du Groupe, M. Xavier Marie, dans le cadre de baux commerciaux conclus selon les pratiques habituelles du marché ;
- des locaux à usage de bureaux loués à des bailleurs tiers et destinés aux services Web et Réseau du Groupe (144, rue de Rivoli – 75001 Paris, 565 avenue du Prado, 13008 Marseille France et 81 Rivington Street, London, Angleterre), aux équipes de développement (140, Rue Galliéni 92100 Boulogne-Billancourt, France), et enfin aux services B to B et Import/Logistique (6 rue Anne-de-Bretagne (Immeuble Viséo), 44120 Vertou, France) ;
- 11 immeubles à usage d'entrepôt servant tous les canaux de vente du Groupe et 5 plateformes logistiques acheminant les produits aux clients finaux situés dans le Sud de la France.
- un showroom situé 30, avenue de la Vertonne, 44120 Vertou, en France, ainsi qu'un entrepôt utilisé pour les « Shooting » photos destinées aux catalogues du Groupe, situé Rue de la Voyette, 59810 Lesquin, France, loués à un bailleur tiers ;
- 336 magasins situés en France (y compris le showroom ouvert en 2017 à Paris), en Italie, en Espagne, en Belgique, au Luxembourg, en Allemagne, en Suisse, au Royaume-Uni et aux États-Unis ;
- 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) les autres 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.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les dépenses d'investissement du Groupe ont atteint 45,8 millions d'euros, soit 4,1 % des ventes, dont :

- 22,0 millions d'euros de dépenses relatives au développement des magasins, avec 32 ouvertures brutes réalisées par le Groupe durant l'année (dont 28 ouvertures brutes de magasins sous enseigne Maisons du Monde, et 4 sous enseigne Modani) ;
- 16,0 millions d'euros de dépenses relatives à l'entretien et à la rénovation des magasins existants du Groupe ;
- 7,8 millions d'euros d'autres dépenses, reflétant les dépenses liées aux sièges sociaux du Groupe, ainsi que les investissements relatifs aux activités de e-commerce et de logistique et les dépenses informatiques.

Investissements financiers

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

1.6.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS FUTURS

En termes d'investissements futurs, le Groupe prévoit d'amener progressivement ses dépenses d'investissement dans une fourchette de 5,5 % à 6,0 % des ventes à horizon 2020. La majeure partie des dépenses d'investissement devrait refléter des investissements relatifs au développement du réseau de magasins,

des investissements supplémentaires liés à l'ouverture de nouvelles surfaces logistiques, ainsi que des investissements structurels visant à favoriser la croissance des ventes à périmètre comparable.

1.7 Recherche et développement, brevets et licences

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

Les droits patrimoniaux du Groupe

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

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

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

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

Licences tierces

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

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

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

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

Sécurité inhérente aux droits de propriété intellectuelle du Groupe

Sans objet.

1.8 Facteurs de risques, assurances et couverture des risques

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

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

1.8.1 RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS ET À LA STRATÉGIE DU GROUPE

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

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

Les résultats d'exploitation peuvent 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, tout 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 59,7 % des ventes⁽¹⁾ et 64,8 % de l'EBITDA (hors EBITDA des frais centraux) pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. 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.

Le volume des ventes générées au cours du quatrième trimestre a représenté 31 % des ventes annuelles pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018, comparé à des volumes 23 % à 24 % enregistrés au cours des trois autres trimestres des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018. De plus, le Groupe a toujours réalisé un résultat d'exploitation et un EBITDA plus importants au cours du quatrième trimestre de ses exercices et estime que cette tendance devrait se poursuivre. La part d'EBITDA générée au cours du quatrième trimestre s'est établie en moyenne à 50 % pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018. 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

(1) Excluant Modani.

baisse du chiffre d'affaires, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

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

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

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

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

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

comme IKEA, Conforama, Alinéa, Atlas ou 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, tandis qu'Habitat est présent en France, en Espagne, en Allemagne, en Belgique, en Suisse et au Luxembourg. De plus, le Groupe est en concurrence avec certains distributeurs locaux qui ne sont présents que sur l'un des marchés du Groupe. Par exemple, le Groupe a pour concurrents Depot, qui n'est actif que sur le marché allemand, et Mercatone Uno, qui n'intervient que sur le marché italien.

Sur le créneau de la vente en ligne, le Groupe se trouve face à des *pure players* du e-commerce spécialisés dans le domaine de la décoration et de l'ameublement et aux canaux de vente en ligne de plusieurs de ses compétiteurs sur le marché du détail. Outre le fait qu'il subisse, d'une façon générale, les mêmes facteurs de concurrence que les magasins de détail en termes de gamme de produit et de prix, le site marchand du Groupe rivalise avec les autres sur des critères tels que la convivialité de l'interface utilisateur, la stratégie de référencement, 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 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 pouvant 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 à 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 2018, le Groupe exploitait 336 magasins sous enseigne Maisons du Monde

dans huit pays européens et aux États-Unis, et 13 magasins sous enseigne Modani aux États-Unis, 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 % (en termes d'achat de biens) de ses produits auprès plus de 500 fournisseurs tiers, en plus de ses approvisionnements en marchandise auprès de la coentreprise qu'il a créée avec SDH Limited (Hong-Kong), Chin Chin, et sa filiale détenue à 100 % implantée au Vietnam, Mekong Furniture. Ainsi, la performance du Groupe est tributaire de sa capacité à acheter ses produits en quantité suffisante, à des prix compétitifs et dans les délais requis. Le Groupe a signé un contrat en vue de la fabrication de produits portant la marque « Maisons du Monde » auprès de nombreux fournisseurs, tout particulièrement en Chine et au Vietnam. En outre, pour certains produits à forte valeur ajoutée, comme les canapés en tissu, le Groupe se repose sur un nombre limité de fournisseurs français. Le recours à des fournisseurs tiers entraîne un certain nombre de risques supplémentaires, y compris celui inhérent à la rupture des relations commerciales, et offre un contrôle relativement moins important au

regard de la qualité des produits fabriqués. Certains des fournisseurs du Groupe, en particulier les fournisseurs artisans, peuvent disposer de ressources, de capacités de production et d'antécédents commerciaux limités. Par conséquent, l'aptitude de certains des fournisseurs du Groupe à répondre aux exigences de ce dernier en termes d'approvisionnement s'est avérée, et peut à l'avenir se montrer, limitée par moment et les fournisseurs du Groupe peuvent être confrontés à présenter des problèmes de production, des difficultés financières, une situation de faillite, des défauts de conformité au regard des cahiers de charges des produits, un contrôle qualité insuffisant, des manquements vis-à-vis de la réglementation applicable et des règles éthiques, le non-respect des délais de fabrication, une augmentation des coûts de production ou tout autre facteur affectant de façon négative la quantité ou la qualité de leurs produits. Bien que le Groupe s'attache à garantir la qualité continue des produits provenant de ses fournisseurs en contrôlant de manière sélective des échantillons préproduction, 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, ou impossible. Les produits du Groupe sont généralement fabriqués à mesure que les commandes arrivent. Si le Groupe est confronté à une forte augmentation de la demande ou se trouve dans l'obligation de remplacer un fournisseur existant, rien ne garantit que des capacités de production supplémentaires soient disponibles au moment voulu (une fois les commandes passées, la livraison des produits depuis l'Asie aux principaux entrepôts du Groupe, basés dans le sud de la France, peut prendre quatre à cinq semaines) moyennant des conditions jugées acceptables par le Groupe. Il existe également un risque que la production d'un ou plusieurs fournisseurs soit interrompue ou retardée, de façon temporaire ou permanente, en raison de problèmes économiques ou techniques, tels que l'insolvabilité ou le manque de liquidités du fabricant, la défaillance des installations de production ou la perturbation des processus de fabrication, toutes ces situations échappant au contrôle du Groupe. De telles difficultés sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur la capacité du Groupe à livrer des produits de qualité à ses clients en temps opportun, ce qui pourrait à son tour nuire aux relations que le Groupe entretient avec ses clients, entraînant ainsi une baisse des ventes. Une telle situation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

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

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

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

Bien que le Groupe entretienne des relations de longue date avec certains de ses fournisseurs, il ne conclut généralement pas d'accord contractuel formel ou portant sur les volumes avec les fabricants de mobilier externes qui produisent environ 83,5 % (en termes d'achat de meubles) des produits d'ameublement achetés par les clients du Groupe. Par conséquent, le Groupe négocie les prix avec les fabricants pour chacune des commandes qu'il passe et se trouve, de fait, exposé au risque que lesdits fabricants imposent des tarifs plus élevés ; à cet égard, le Groupe peut se trouver contraint d'accepter une telle augmentation, ce qui peut entamer ses marges dans la mesure où il ne peut répercuter ladite augmentation dans ses prix de vente. En outre, le Groupe ne dispose d'aucun recours contractuel à l'encontre de ces fabricants s'il subit des pertes économiques du fait de leurs actions.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les produits du Groupe sont collectés au niveau des 11 entrepôts exploités par ce dernier. Distrimag, filiale détenue à 100 % par le Groupe, gère les activités logistiques pour tous les canaux de vente du Groupe. Au 31 décembre 2018, le Groupe exploitait environ 444 000 mètres carrés d'espace d'entreposage et logistique, principalement implantés dans la zone portuaire de Marseille-Fos, dans le sud de la France.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe encourt le risque que les produits présents dans les magasins ou les entrepôts fassent l'objet d'un vol. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a subi une perte représentant environ 0,3 % 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.

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

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

Le Groupe s'engage à exercer ses activités de sorte à tenir compte des problématiques sociales et environnementales. Bon nombre de clients du Groupe soutiennent l'achat d'articles de décoration et d'ameublement qui portent la certification octroyée par le *Forest Stewardship Council* (« FSC ») ou le *Program for the Endorsement of Forest Certification* (« PEFC »). Environ 60 % 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 2018, 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.

Entre 2017 et 2018, le réseau de magasins Maisons du Monde est passé de 313 à 336 magasins (au 31 décembre 2018), en raison du renforcement de la présence du Groupe en Europe et de l'ouverture du premier magasin sous son enseigne aux États-Unis. 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 (pour plus d'informations, se reporter à la Section 1.4.4 « Stratégie du Groupe » du présent Document de référence). Le Groupe estime que les emplacements plus importants mettent davantage en valeur la gamme complète de décoration et de meubles qu'il propose et offrent ainsi aux clients une expérience shopping plus riche. Toutefois, le succès de la stratégie d'expansion du Groupe peut être compromis si ce dernier n'est pas en mesure d'identifier les emplacements appropriés afin d'y implanter de nouveaux magasins ou ne parvient pas à mettre en œuvre ses concepts de point de vente. Le succès de cette stratégie dépendra, cependant, en partie de la capacité du Groupe à ouvrir et à exploiter de nouveaux magasins et à transformer les boutiques actuellement implantées en centre-ville en magasins périphériques en temps opportun et à moindre coût, tout en continuant à accroître les ventes réalisées dans les magasins existants. En France et sur les autres marchés où le Groupe intervient aujourd'hui, les nouveaux points de vente pourraient cannibaliser ceux existants, 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 soit à même d'ouvrir de nouveaux magasins en temps opportun ou de façon rentable, ni que ce dernier pourra obtenir des conditions acceptables au regard de l'emplacement desdits magasins. Il se peut que le Groupe ne gère pas son expansion de manière efficace ; en ce sens, l'incapacité du Groupe à réaliser ou à exécuter correctement ses plans d'expansion pourrait limiter la croissance de ce dernier ou avoir un

effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Le décalage d'un ou plusieurs projets d'ouvertures entre un exercice (n) et l'exercice suivant (n+1) peut conduire à minorer le niveau d'activité de l'exercice (n).

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

Les locations actuelles du Groupe viennent à expiration à différentes périodes (avec quelques exceptions) allant de neuf à douze ans. Environ 2,0 % des locations du Groupe en Europe sont arrivés à échéance en 2018 et, entre 2019 et 2022, environ 25 % des locations du Groupe arriveront à terme. La capacité du Groupe à maintenir les niveaux de loyer actuels lors des renouvellements ou à renouveler les locations arrivées à terme sur la base de conditions favorables dépendra de nombreux facteurs qui ne relèvent pas du contrôle du Groupe, comme les lois et réglementations applicables en matière d'immobilier, les conditions inhérentes au marché local de l'immobilier, la concurrence visant les emplacements privilégiés et les relations du Groupe avec les bailleurs actuels et futurs. Si le Groupe n'est pas en mesure de renouveler certains de ses baux, sa capacité à louer un emplacement alternatif approprié à des conditions favorables sera tributaire de facteurs similaires. Si les loyers du Groupe augmentent ou si ce dernier ne peut renouveler les locations existantes ou louer des emplacements alternatifs adaptés, la rentabilité du Groupe pourrait en pâtir. De plus, le Groupe peut rencontrer des difficultés à identifier des emplacements attractifs à louer afin d'y implanter de nouveaux magasins à des prix raisonnables ; une telle situation pourrait compromettre la mise en œuvre de la stratégie d'expansion du Groupe. Le Groupe est en concurrence avec d'autres distributeurs mondiaux et régionaux au regard des emplacements de magasin et pourrait ne pas être en mesure d'obtenir des sites attractifs pour les nouveaux points de vente. Rien ne garantit que le Groupe puisse obtenir et reconduire les baux de ses magasins dans des zones attractives ou très fréquentées par les consommateurs. Si le Groupe ne parvient pas à obtenir des emplacements appropriés pour ses magasins et de maintenir leur niveau de qualité, cela pourrait avoir une incidence négative importante sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La Direction du Groupe évalue périodiquement la pénétration de nouveaux marchés sur lesquels le Groupe n'exploite actuellement aucun réseau de magasins, selon un certain nombre de critères commerciaux et financiers. L'expansion sur de nouveaux marchés peut revêtir la forme d'une croissance organique, d'acquisitions de réseaux existants ou de co-entreprises ou autres partenariats. Par le passé, le Groupe a déjà investi de nouveaux marchés au moyen de la croissance organique. Par exemple, le Groupe a ouvert des magasins en Italie en 2007, au Luxembourg en 2010, en Allemagne en 2013, en Suisse en 2014, et au Royaume-Uni et aux États-Unis en 2018. Au cours des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018, le Groupe a ouvert 48 magasins au total (déduction faite des 12 fermetures) à travers l'Europe et aux États-Unis. 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

(1) Excluant Modani.

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 23,0 % des ventes du Groupe⁽¹⁾ pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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, Italie, Espagne Belgique, Luxembourg, Allemagne, Suisse, Royaume-Uni et États-Unis), ainsi que dans certains autres pays où il ne dispose que d'une présence en ligne (Autriche, Pays-Bas et Portugal), par le biais de sa plateforme de e-commerce. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, environ 51 % 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 contribuent à augmenter ses ventes ou à renforcer sa performance opérationnelle. Avec l'adoption croissante du shopping en ligne, les modes de paiement en ligne de plus en plus pratiques et la multiplication du nombre d'ordinateurs, de smartphones, de tablettes et de sites mobiles, les consommateurs s'attendent désormais à bénéficier d'une expérience en ligne parfaite.

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

De plus, les modifications apportées aux algorithmes ou aux conditions d'utilisation des moteurs de recherche pourraient se traduire par l'exclusion des résultats de recherche naturelle ou par

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

Risques liés à la réputation du Groupe

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

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

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

Bien que les directives opérationnelles du Groupe s'attachent à promouvoir des pratiques commerciales éthiques telles que la responsabilité environnementale, l'équité des salaires et le respect des lois inhérentes au travail des enfants, entre autres, et que le Groupe aspire à garantir le respect desdites directives, ce dernier

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le cadre réglementaire régissant l'utilisation par le Groupe des données personnelles individuellement identifiables relatives aux clients, aux collaborateurs et autres personnes est complexe et évolue constamment et le respect des lois et réglementations peut amener le Groupe à engager des frais aux fins de modifier les systèmes tels que requis et de mettre en œuvre de nouveaux processus administratifs. La collecte, l'utilisation et la protection de données personnelles individuellement identifiables faites dans le cadre des activités du Groupe ou par les partenaires de ce dernier sont réglementées à l'échelle locale, nationale et internationale. En France, le Groupe est aujourd'hui assujéti à la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés (telle que modifiée par la loi du 6 août 2004) au regard de la collecte des données personnelles de ses clients. Le Règlement européen sur la protection des données personnelles (General Data Protection Regulation, ou « GDPR ») applicable à compter du 25 mai 2018 prévoit des sanctions importantes et des contrôles pourront être effectués dans chaque pays par les autorités nationales. Bien que le Groupe s'efforce de respecter l'ensemble des lois, réglementations et autres obligations légales applicables en matière de protection des données et des renseignements personnels, ce dernier ne peut exclure le risque de faire l'objet d'amendes ou autres conséquences du fait du non-respect desdites lois ou liées à une quelconque utilisation involontaire ou non autorisée ou divulgation des données que le Groupe conserve ou gère dans le cadre de l'exécution de ses activités. Les activités et le résultat d'exploitation du Groupe sont impactés par la hausse des coûts liés à la sécurité des données, comme l'augmentation des investissements inhérents aux nouvelles technologies, des coûts relatifs à la mise en conformité au regard de l'évolution des lois relatives à la protection des consommateurs et des frais résultants 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 soient 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 Mme. Julie Walbaum, Directrice générale 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 6 752 salariés au 31 décembre 2018 (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 19,2 % de ses ventes lors de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les lois et réglementations inhérentes au travail et à l'emploi, y compris celles régissant le plafonnement des heures travaillées, l'étendue des responsabilités, les congés, les prestations de santé obligatoires ou le paiement des heures supplémentaires, peuvent limiter la capacité du Groupe à servir ses clients ou sont susceptibles d'entraîner une hausse de ses coûts d'exploitation, ce qui pourrait nuire fortement aux activités, à la situation financière et aux résultats d'exploitation du Groupe. De plus, le non-respect des réglementations applicables au sein des pays dans lesquels le Groupe intervient, y compris, mais sans s'y limiter, les lois et réglementations régissant le travail et l'emploi, pourrait donner lieu à des amendes, pénalités ou réclamations d'un montant substantiel. La modification, la suspension, l'abrogation ou l'expiration de dispositions favorables au regard des lois et réglementations applicables en matière de travail et d'emploi ou, à l'inverse, l'augmentation du salaire minimum obligatoire ou des cotisations de sécurité sociale imposé(es) par les lois, les réglementations ou les conventions collectives pourrait avoir une incidence négative sur les activités ou la rentabilité du Groupe.

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

Autres risques

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

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

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

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

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

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

Le Groupe a réalisé peu d'investissements dans le domaine du marketing par le passé. Les dépenses engagées par le Groupe en matière de publicité et de marketing s'élèvent, pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018, à 36,6 millions d'euros et 41,8 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

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

Risques liés aux procédures judiciaires et aux modifications de la loi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Risques liés à la conformité et aux contrôles internes

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

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

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

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

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

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

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

Au 31 décembre 2018, 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. 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 % depuis le 1^{er} janvier 2014, porté à 7 % depuis le 1^{er} janvier 2017. Son taux a été porté à 6 % depuis le 1^{er} janvier 2018. Le CICE sera ensuite supprimé en 2019 et remplacé par un allègement de cotisations patronales à hauteur de 6 % (article 9 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2018).

Conformément aux normes comptables IFRS applicables à la date du présent Document de référence, le Groupe est habilité à comptabiliser le CICE auquel il est éligible en déduction des frais de personnel. Par conséquent, le CICE a un impact positif de 4,7 millions d'euros sur son EBITDA et son EBIT pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 (0,7 million d'euros au 31 décembre 2018), ce qui donne lieu à des impôts différés actifs au niveau du bilan. La capacité du Groupe à faire usage de déficits reportables dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment : (i) l'aptitude à générer des bénéfices imposables et l'adéquation entre lesdits bénéfices et les pertes fiscales ; (ii) la limite générale applicable aux déficits reportables en France, en vertu de laquelle le pourcentage de déficits reportables pouvant être utilisés afin de compenser la part des bénéfices imposables excédant 1 million d'euros est plafonnée à 50 % au regard des exercices clos le 31 décembre 2012 ou ultérieurement, ainsi que les restrictions spécifiques liées à l'utilisation de certaines catégories de déficits reportables ; (iii) les restrictions inhérentes à l'utilisation de déficits reportables susceptibles d'être imposés en vertu de lois et réglementations étrangères (par exemple, en cas de changement de contrôle) ; (iv) le résultat de contrôles fiscaux et le dénouement des litiges actuels et futurs ; et (v) la modification éventuelle des lois et réglementations applicables.

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

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

Du fait de ce plafonnement, si le Groupe n'a pas été impacté en 2018, il s'est trouvé dans l'incapacité de déduire environ 1,6 million d'euros en 2017.

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

1.8.3 RISQUES DE MARCHÉ

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

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

Groupe ainsi que ses frais commerciaux et administratifs. Le taux de change entre le dollar américain et l'euro a varié de manière significative au cours des dernières années et peut continuer à fluctuer de façon importante à l'avenir. Bien que le Groupe ait recours à des instruments de couverture de taux de change, il se peut que sa stratégie de couverture ne soit pas suffisante pour protéger ses bénéfices des effets liés à la variation des taux de change et des taux d'intérêt ou soit à l'inverse, de nature à limiter les avantages que le Groupe aurait par ailleurs obtenus 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 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre (38,0) millions au 31 décembre 2017. Au cours des exercices clos les 31 décembre 2015, 2014 et 2013, le Groupe n'a pas appliqué

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

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

Risques liés aux taux d'intérêt

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

Risque de liquidité

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

dispose des fonds nécessaires pour répondre à ses engagements vis-à-vis d'un grand nombre d'établissements bancaires. Le montant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie du Groupe au 31 décembre 2018 s'élevait à 57,2 millions d'euros. Le montant total des facilités de crédit non utilisées au 31 décembre 2018 s'élevait à 140,0 millions d'euros, contre 150,0 millions d'euros au 31 décembre 2017. Dans le cadre de l'Admission au Marché, le Groupe a conclu un Contrat de crédit senior auprès d'un consortium de banques au regard des Facilités de crédit senior comprenant un prêt à terme de 250,0 millions d'euros et une facilité de crédit *revolving* de

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

1.8.4 RISQUES FINANCIERS

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

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

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

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

Le total des actifs du Groupe au 31 décembre 2018 compte des actifs incorporels ayant une durée de vie indéfinie, comme le

goodwill et les marques de commerce, ainsi que des actifs à long terme, tels que les biens et équipements, qui représentaient 65,6 % des actifs totaux du Groupe. Le Groupe établit certaines estimations et projections en lien avec des analyses de dépréciation pour ces actifs incorporels non courants. Le Groupe contrôle également la valeur comptable de ces actifs pour dépréciation lorsqu'un événement ou une modification dans les circonstances indique que la valeur comptable peut ne pas être recouvrable. Le Groupe enregistre une dépréciation si la valeur comptable de l'actif sous-jacent, du groupe d'actifs ou de l'unité d'exploitation excède sa juste valeur. Pour plus d'informations, se reporter aux notes « Immobilisations incorporelles » et « Dépréciation d'actifs non financiers » des états financiers consolidés de Maisons du Monde S.A. pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017 présentés à la Section « États financiers consolidés annuels du Groupe » du présent Document de référence.

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

Les modalités de financement du Groupe suite à l'Admission au Marché contiennent d'importantes clauses restrictives quant au mode d'exploitation du Groupe. Le financement concerné par ces restrictions comprend le prêt long terme et les facilités de crédit renouvelables (pour plus d'informations, se référer à la note 28 de la Section 5.1 « États financiers consolidés » 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 (pour plus d'informations, se référer à la note 28.1 de la Section 5.1 « États financiers consolidés » du présent Document de référence). Ces clauses peuvent affecter la capacité du Groupe à exercer ses activités et sont susceptibles de l'empêcher de réagir aux

conditions de marché ou de saisir les opportunités commerciales qui peuvent se présenter au moment opportun. Si le Groupe ne respecte pas l'une de ces clauses ou l'une de ces restrictions, il pourrait se trouver en défaut en vertu des accords de financements associés.

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

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

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

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

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

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

1.8.5 RISQUES FINANCIERS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

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

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

Les risques suivants ont été identifiés :

- impact d'un événement climatique extrême sur les infrastructures du Groupe ou d'un de ses partenaires ;
- raréfaction des matières premières sous l'effet du changement climatique ;
- hausse du prix de l'énergie ;

- renforcement des exigences réglementaires : performance énergétique, réduction des émissions, taxe carbone, affichage environnemental ;
- évolution de la demande des clients vers des produits bas-carbone.

Afin de maîtriser ces risques, un programme de mesure et de réduction des émissions a été défini avec une première échéance à horizon 2020 : -30% d'intensité carbone des activités en kgCO₂eq/m². En 2018, ce programme sera enrichi et complété pour permettre au Groupe de s'engager dans une stratégie bas-carbone compatible avec les objectifs de l'accord de Paris, définis lors de la COP21 : objectifs de réduction des consommations d'énergie, développement des approvisionnements en électricité renouvelable, développement de l'offre de produits éco-conçus, engagement avec les transporteurs, etc.

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

1.8.6 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

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

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

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

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

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

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

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



Responsabilité de l'entreprise

2

2.1 Engageons-nous ! Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise	74	2.4.3 Émissions de gaz à effet de serre	99
2.1.1 Une vision claire des enjeux prioritaires et des risques associés	74	2.4.4 Achats généraux	102
2.1.2 Nos ambitions 2020	76	2.4.5 Autres enjeux environnementaux	104
2.1.3 Notre contribution aux Objectifs de Développement Durable	77	2.4.6 Accessibilité des points de vente	104
2.1.4 Gouvernance RSE et organisation	78	2.4.7 Éthique des affaires, lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	105
2.1.5 Engagement avec les parties prenantes	79	2.5 S'engager en passionné	106
2.1.6 Performance extra-financière et périmètre de reporting	81	2.5.1 La politique RH de Maisons du Monde	106
2.2 Acheter en partenaire	82	2.5.2 Bien-être au travail	110
2.2.1 Plan de vigilance	82	2.5.3 Dialogue social	111
2.2.2 Gestion durable des ressources	82	2.5.4 Santé-Sécurité des employés	112
2.2.3 Impacts sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement	85	2.5.5 Formation et employabilité	114
2.2.4 Santé - Sécurité des clients - Substances chimiques	87	2.5.6 S'engager en faveur de la diversité et du handicap	117
2.3 Concevoir en visionnaire	89	2.6 L'ambition de Maisons du Monde en matière de mécénat	119
2.3.1 Écoconception	89	2.6.1 La Fondation Maisons du Monde	119
2.3.2 Offrir une 2 ^e vie aux produits et économie circulaire	90	2.6.2 Favoriser l'engagement des collaborateurs	121
2.3.3 Promotion de l'offre, information des consommateurs	90	2.7 Note méthodologique du reporting extra-financier	122
2.4 Commercer en citoyen	92	2.8 Rapport du Commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion	124
2.4.1 Gestion des déchets	92		
2.4.2 Consommation d'énergie et recours aux énergies renouvelables	96		

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

Quand on fabrique et distribue d'aussi jolis produits, on se sent forcément responsable de leurs impacts tout au long de leur cycle de vie. C'est cette responsabilité qui est à l'origine de l'engagement RSE du Groupe Maisons du Monde. Conscient de son rôle à jouer en tant que créateur et distributeur, le Groupe a structuré sa stratégie de développement durable pour concilier la vision business et les convictions des équipes. La stratégie « Engageons-nous ! » s'inscrit ainsi dans le modèle de création de valeur du Groupe Maisons du Monde et transforme les métiers pour intégrer l'ensemble des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux pertinents au regard de ses activités, des attentes des parties prenantes et des risques et opportunités identifiés par Maisons du Monde.

Le modèle de création de valeur de Maisons du Monde, décrit en pages 10-11 du présent document de référence, repose sur la mobilisation d'un certain nombre de ressources (humaines, financières, naturelles, etc.) ainsi que sur un écosystème de partenaires et fournisseurs qui contribuent au développement du Groupe. L'ensemble des activités sont ainsi suivies en termes de résultats et impacts, positifs ou négatifs, pour les principales parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, investisseurs, associations, communautés, etc.).

L'engagement RSE du Groupe, au cœur de ce modèle, vise à préserver les ressources, développer l'écosystème de partenaires et optimiser les impacts des activités de Maisons du Monde : créer de la valeur durable et partagée pour nos clients, nos partenaires financiers, nos équipes et plus largement pour la Société.

2.1.1 UNE VISION CLAIRE DES ENJEUX PRIORITAIRES ET DES RISQUES ASSOCIÉS

ANALYSE DE MATÉRIALITÉ RSE

Pour garantir que les ambitions RSE du Groupe sont bien alignées avec les principaux impacts de son activité, Maisons du Monde a renforcé en 2018 sa démarche d'écoute et de consultation de ses parties prenantes internes et externes via la mise à jour de l'analyse de matérialité. Cette cartographie des enjeux positionne les principaux sujets RSE identifiés par le Groupe au regard de son modèle de création de valeur en fonction des attentes.

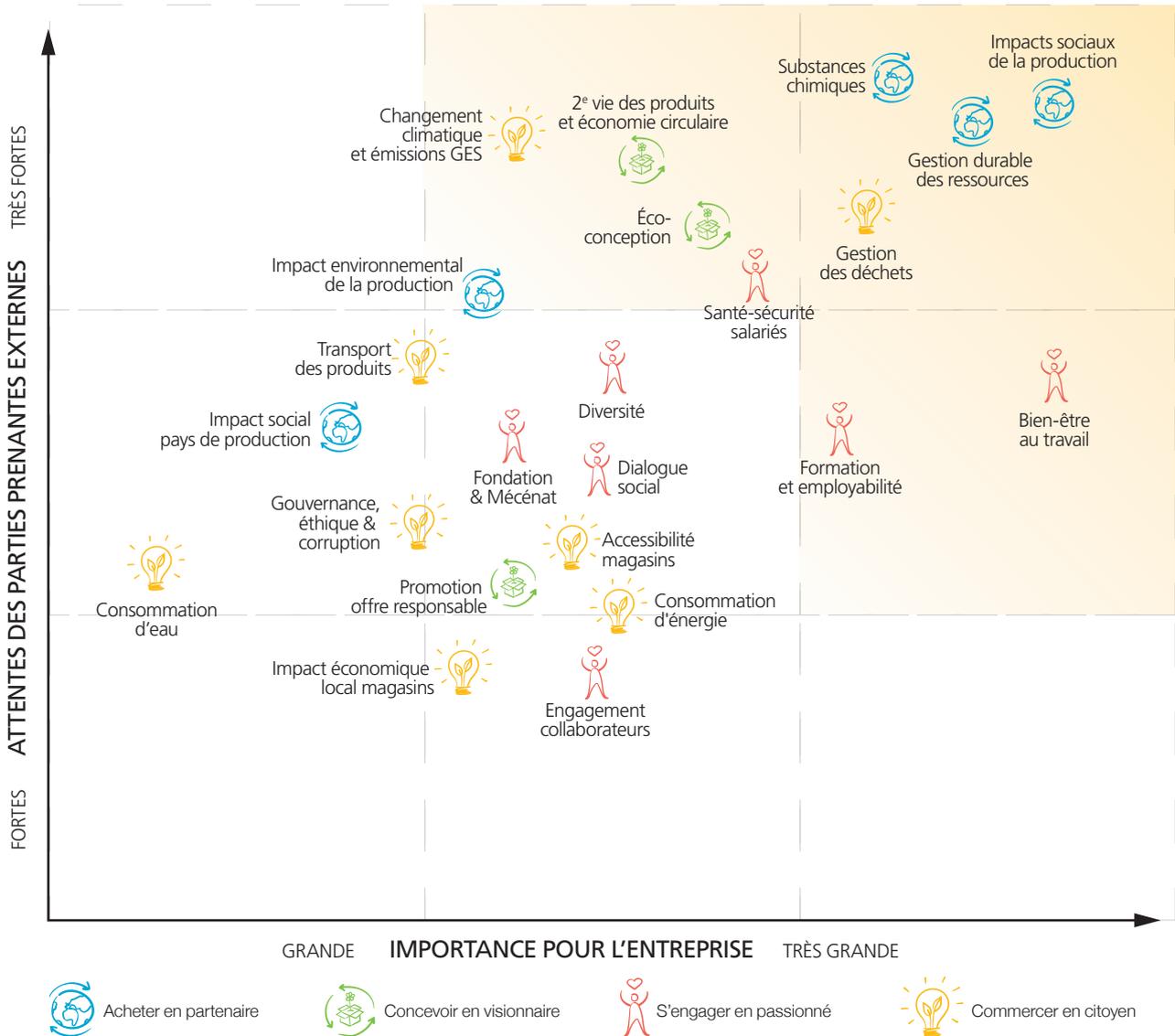
Sur la base d'une liste de sujets de responsabilité pertinents pour Maisons du Monde, une série d'entretiens a été réalisée pour identifier les sujets prioritaires pour l'enseigne et ses différentes activités. En interne, des entretiens ont été réalisés avec les membres du Comité exécutif, les Responsables Réseaux en charge de la supervision de l'activité des magasins du Groupe ainsi qu'avec une représentante du personnel. Ces entretiens ont ensuite été complétés d'un questionnaire à destination des

collaborateurs, renseigné par plus de 300 personnes. Pour ce qui est des parties prenantes externes, une quinzaine d'entretiens ont été menés auprès de fournisseurs, prestataires, investisseurs, régulateurs, représentants d'associations sociales et environnementales ou encore d'autres enseignes de distribution. Enfin, ces entretiens ont également été complétés d'une étude auprès des clients de l'enseigne : deux ateliers qualitatifs ont été organisés en juillet 2018 et un questionnaire a été administré auprès de plus de 1 300 clients dans les quatre principaux pays d'implantation du Groupe.

L'essence du programme « Engageons-nous ! » intègre la concertation avec l'ensemble des parties prenantes pour créer les conditions favorables à la transformation des métiers. Cette concertation est donc essentielle à la définition et à l'évolution de notre stratégie de responsabilité.

Matrice de matérialité des enjeux RSE

Engageons-nous 



La cartographie obtenue souligne un alignement global des attentes des parties prenantes internes et externes et confirme des attentes fortes sur un certain nombre d'enjeux, notamment liés à la chaîne d'approvisionnement de Maisons du Monde.

C'est pour couvrir l'ensemble des enjeux et risques prioritaires identifiés de manière proportionnée que le Groupe a structuré sa démarche RSE autour de 4 piliers :

- **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, 2^e vie des produits, promotion de l'offre responsable ;
- **Commercer en citoyen** : lutte contre le changement climatique, gestion des déchets, consommation d'énergie, impact environnemental du transport, gouvernance et pratiques éthiques ;

- **S'engager en passionné** : engagements RH en faveur du bien-être des collaborateurs, de leur sécurité, formation et employabilité, engagements de mécénat et activités de la Fondation Maisons du Monde.

Revue des risques extra-financiers

En parallèle et en complément de cette analyse de matérialité, le Groupe met à jour annuellement l'évaluation des risques extra-financiers. Une liste de 28 risques RSE a été intégrée à la cartographie des risques existante par un travail conjoint de la direction RSE et de la direction du contrôle interne. Les risques principaux ont été analysés au regard de leur probabilité et de l'ampleur des impacts potentiels (juridique/légal, image/réputation, financier/stratégique).

L'analyse de ces risques pour chacune des catégories d'informations extra-financières (conséquences sociales et environnementales de l'activité, respect des droits de l'Homme,

lutte contre la corruption) permet au Groupe de s'assurer que la stratégie « Engageons-nous ! » couvre, par des politiques adaptées et procédures de diligence raisonnable, l'ensemble des enjeux, risques et opportunités RSE pertinents au regard du modèle d'affaires de Maisons du Monde.

Parmi ces 28 risques couverts dans la revue, sept risques extra-financiers sont considérés comme prioritaires pour Maisons du Monde. Le tableau ci-dessous présente de manière simplifiée ces principaux risques et renvoie vers les chapitres correspondants du présent rapport détaillant les politiques mises en place, leurs résultats et les indicateurs clés de performance.

Enjeu	Risque identifié	Paragraphe concerné
Substances chimiques	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de substances problématiques dans la chaîne d'approvisionnement Présence de substances problématiques non prises en compte dans les exigences Maisons du Monde 	2.2.4
Gestion durable des ressources	<ul style="list-style-type: none"> Non-conformité avec les exigences légales RBUE Dénonciation impact social ou environnemental sur la chaîne d'approvisionnement (cuir, coton, métal) 	2.2.2
Impacts sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> Situation de corruption chez nos fournisseurs ou dans notre chaîne d'approvisionnement Non-respect des exigences sociales chez un fournisseur Incident grave environnemental chez nos fournisseurs 	2.2.3

2.1.2 NOS AMBITIONS 2020

Face à cette vision des priorités RSE, la stratégie « Engageons-nous ! » embarque l'ensemble des métiers du Groupe avec une double ambition : travailler avec nos parties prenantes pour maîtriser les risques extra-financiers et faire de l'engagement un facteur de différenciation et de préférence de marque pour l'enseigne. C'est dans cette double logique d'entreprise responsable et citoyenne que des objectifs chiffrés à

horizon 2020 ont été définis en 2017. Ces objectifs font l'objet d'un suivi par l'ensemble des métiers du Groupe et permettent d'inscrire le progrès dans l'organisation de notre activité.

Ces objectifs sont repris dans le tableau ci-dessous et tout au long du chapitre pour mesurer les progrès au regard de ces « Ambitions 2020 ».

Acheter en partenaire

100 % de nos fournisseurs signataires du Code de conduite

100 % de nos fournisseurs stratégiques audités sur des critères sociaux, tous les deux ans

100 % des chefs de produits formés sur les achats responsables

100 % de nos fournisseurs stratégiques de meubles indiens engagés dans notre programme de traçabilité avec l'organisation TFT

Systématiser le recours à des bois issus de forêts gérées durablement selon les standards FSC®/PEFC™

100 % des fournisseurs signataires du cahier des charges substances

Substituer par anticipation des substances problématiques non réglementées

Concevoir en visionnaire

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

10 produits emblématiques écoconçus commercialisés

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

Commercer en citoyen

90 % de nos sites effectuent le tri sélectif des déchets

70 % des déchets triés et valorisés

25 % de réduction de notre intensité énergétique

30 % de réduction de notre intensité carbone

Optimiser la gestion de nos emballages, des fournisseurs aux clients

S'engager en passionné

100 % de nos managers sont formés au management de proximité

100 % des nouveaux managers bénéficient d'un parcours de formation dédié

100 % de nos managers connaissent et sont signataires de la Charte du management Maisons du Monde

65 % des Directeurs de magasin et des managers logistiques sont issus de la promotion interne

Tous les deux ans, une enquête collaborateur est réalisée, les résultats et plans d'actions sont partagés

10 millions de dons clients grâce à l'ARRONDI en caisse pour soutenir des associations soutenues par la Fondation Maisons du Monde

1 000 collaborateurs ont participé à des activités de solidarité

Au regard de l'avancement de ces objectifs, de la mise à jour de l'analyse de matérialité et de la revue des risques extra-financiers en 2018, l'ensemble des métiers du Groupe se sont engagés à formaliser en 2019 de nouvelles ambitions, à horizon 2025, alignées avec les évolutions stratégiques du Groupe.

2.1.3 NOTRE CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Maisons du Monde contribue à son échelle par sa stratégie RSE aux Objectifs de Développement Durable (ODD), portés par les Nations Unies. Parmi les dix-sept ODD, les activités et l'engagement du Groupe contribuent à neuf objectifs.

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

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

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

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

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

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

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

2.1.4 GOUVERNANCE RSE ET ORGANISATION

La direction RSE de Maisons du Monde est directement rattachée à la Directrice Générale, Julie Walbaum, preuve de l'engagement du Groupe. Garant du déploiement des feuilles de route définies dans le cadre du programme « Engageons-nous ! », un Comité RSE dédié regroupe sept membres du Comité exécutif (COMEX) ainsi que la direction de la communication (Directrice Générale, DG Logistique, DG Marque, DG Réseau, DRH, DG Web, DAF). Ce comité s'est réuni deux fois en 2018 pour balayer l'ensemble des enjeux, rendre compte des progrès et mobiliser les différentes fonctions du Groupe. Depuis novembre 2018, le format de ce Comité RSE a évolué pour devenir une extension des réunions du COMEX afin d'intégrer l'ensemble des membres de la direction générale du Groupe aux décisions et à la construction des feuilles de route.

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

Sur la base des décisions prises en Comité RSE ou au Comité exécutif, les directions métiers, coordonnées par la direction RSE, sont en charge du déploiement des feuilles de route :

- **Direction des achats et supply** : accompagnement des fournisseurs sur les aspects sociaux et environnementaux, gestion responsable des ressources et des substances chimiques utilisées dans les produits et la chaîne d'approvisionnement. Une cellule dédiée regroupe au sein de la direction supply l'ensemble de ces problématiques RSE achats.
- **Direction technique** : pilotage de la performance environnementale des magasins du réseau et des entrepôts Distrimag : consommations d'énergie, recours à des sources d'énergie renouvelable, gestion des déchets et développement du point de vente responsable.
- **Direction achats généraux** : réduction de l'impact environnemental des achats non marchands, emballages de caisse ou publications commerciales, gestion des déplacements professionnels des collaborateurs.
- **Direction RH** : formation et développement des compétences, bien-être, santé et sécurité des collaborateurs.
- **Direction Réseau** : déploiement de la stratégie RSE sur le point de vente et invitation des clients dans la démarche. Cet engagement du réseau se fait notamment grâce à un réseau de référents RSE en magasin, déployé en 2018 à la moitié des magasins français et qui sera déployé dans l'ensemble des magasins du Groupe d'ici 2020.
- **Filiales logistique (Distrimag dont Distri-traction) et de production (Mekong Furniture)** : adaptation et déploiement de l'engagement RSE localement en fonction de leur activité.

2.1.5 ENGAGEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES

La mobilisation et le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes sur les enjeux RSE sont considérés comme indispensables à la réussite de la stratégie d'engagement du Groupe.

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

Sphère sociale	Collaborateurs
Sphère financière	Actionnaires Analystes
Sphère économique	Clients Clients professionnels Fournisseurs, partenaires économiques
Sphère publique	Citoyens Associations professionnelles ONG sociales et environnementales Régulateurs et collectivités

Collaborateurs et partenaires sociaux

L'animation de correspondants RSE dans les différents métiers contributifs de la stratégie « Engageons-nous ! » est un facteur clé de succès pour l'atteinte des objectifs 2020.

Au-delà des métiers directement contributifs de la stratégie RSE (voir 2.1.4), la diffusion de l'engagement du Groupe auprès des équipes passe par différents outils :

- Deux modules d'e-learning ont été coconstruits par la Direction de la Formation et la RSE pour sensibiliser les équipes et les former sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Ces modules présentent ce qu'est le développement durable, valorisent les engagements auprès des parties prenantes et expliquent que chacun peut être acteur au quotidien notamment en créant du lien avec le client en donnant du sens à l'acte d'achat en magasin Maisons du Monde.
- Au niveau du réseau de magasins, un programme de référents RSE est en cours de déploiement depuis 2017. Ce programme poursuit un double objectif de diffusion de la politique du Groupe sur le terrain, auprès des équipes et des clients, et de dialogue entre les services du siège et les collaborateurs. Ce réseau de référents RSE, animé par la direction RSE du Groupe, met en place des actions concrètes de réduction de l'impact environnemental des points de vente, de communication et encourage le partage des bonnes pratiques entre les magasins. Déployé à la moitié des magasins français à fin 2018, ce programme sera opérationnel sur l'ensemble du réseau Maisons du Monde en 2020.
- Au niveau du siège, à Nantes et Paris, l'initiative du réseau de référents a été répliquée pour identifier des collaborateurs volontaires qui jouent le rôle d'ambassadeurs RSE auprès de leurs services. Réunis une fois par mois, ces ambassadeurs partagent leurs attentes en matière d'engagement dans leur métier au quotidien, conçoivent des animations de sensibilisation à destination de l'ensemble des équipes, et relaient auprès de leurs collègues les principaux dispositifs et actions RSE.

- Pour favoriser l'engagement des collaborateurs et pour donner à chacun d'entre eux les moyens de s'engager, le Groupe Maisons du Monde a mis en place un programme de solidarité ouvert à tous. À travers trois grands dispositifs, congés solidaires collectifs, congé solidaire individuel avec Planète Urgence et journée solidaire, il est l'opportunité pour les collaborateurs de mieux comprendre l'engagement du Groupe, à travers notamment la découverte de l'action d'associations soutenues par la Fondation Maisons du Monde, et de soutenir de manière concrète et à leur échelle le réseau d'associations partenaires de Maisons du Monde. Ces programmes sont présentés plus en détail en section 2.6.2 du présent rapport.
- Les outils de communication interne que sont l'Intranet du Groupe ou le journal interne, diffusé à l'ensemble des collaborateurs, sont également utilisés pour relayer l'ensemble des actualités RSE tout au long de l'année. Quant au rapport RSE volontaire « Engageons-nous ! », il est distribué à l'ensemble des collaborateurs du siège et des magasins. Enfin, le site corporate du Groupe Maisons du Monde (corporate.maisonsdumonde.com) présente également une section dédiée à l'engagement du Groupe.

Par ailleurs, au-delà de la diffusion des actions RSE du Groupe, le dialogue avec les collaborateurs du Groupe est un élément clé dans la politique de bien-être au travail portée par la Direction des Ressources Humaines de Maisons du Monde. Une enquête collaborateur « Your voice » a été réalisée en 2017 auprès de l'ensemble des salariés du réseau, des sites administratifs et de l'activité logistique. 77 % des collaborateurs ont répondu à l'enquête en 2017 et des plans d'actions sont déployés pour répondre aux attentes des collaborateurs. Cette enquête a vocation à être mise à jour au moins tous les deux ans et sera renouvelée en 2019 (voir section 2.5.2).

Clients

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

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

Deux programmes de satisfaction client sont actuellement utilisés :

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

Ces différents outils répondent à l'enjeu de Maisons du Monde de positionner le client au cœur de l'expérience en se plaçant au plus

près de ses attentes et en améliorant ses services grâce à la détection précise de dysfonctionnements et leur remédiation.

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

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

Maisons du Monde est également une marque très active sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter et YouTube) où sa communauté ne cesse de croître. La marque est suivie par plus de 1,8 million de personnes sur Facebook, plus d'1,4 millions d'abonnés sur Instagram et plus de 10 millions de lecteurs visionnent ses contenus sur Pinterest tous les mois. Cette présence permet à Maisons du Monde d'échanger au quotidien avec ses clients et prospects, d'y présenter régulièrement ses nouvelles collections et de communiquer sur ses engagements. En 2018, la communauté a ainsi été invitée à sélectionner l'un des gagnants des Trophées de la Création Durable à qui a été attribué le prix « Like it ». La marque a également fortement relayé sur Facebook, Instagram et Twitter, l'événement « Aux arbres ! », organisé en juin 2018 à Nantes par la Fondation Maisons du Monde pour communiquer sur l'action des associations soutenues par la Fondation.

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

- La promotion de l'offre responsable de produits développée par le Groupe est harmonisée entre le site e-commerce, les magasins et les catalogues grâce à la création et à la communication de logos visuels décrivant les différents critères de durabilité, renforcée par la présence des référents RSE en magasin ;
- L'engagement global RSE de la marque, les actualités et événements sont communiqués en fonction des publics ciblés sur le site e-commerce, le site corporate, sur les réseaux sociaux ou dans les newsletters clients et s'intègrent dans les prises de parole de la marque Maisons du Monde ;
- Le déploiement de l'ARRONDI en caisse dans l'ensemble des magasins français complète enfin cette « invitation des clients dans la démarche RSE » et offre aux clients la possibilité de participer et de s'engager en soutenant des associations sélectionnées par la Fondation Maisons du Monde. En 2018, ce sont plus de 3 271 000 dons qui ont été réalisés par les clients des magasins de l'enseigne pour un montant de plus de 413 000 euros (voir section 2.6).

Clients professionnels

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

Fournisseurs

L'ensemble des fournisseurs du Groupe Maisons du Monde sont embarqués dans la démarche de responsabilité du Groupe et sont invités par les équipes de la direction des achats à engager une démarche de progrès sur les enjeux RSE identifiés (conditions sociales, matières premières, substances chimiques). Ce dialogue, enrichi aujourd'hui par l'organisation de sessions de formation inter-fournisseurs sur les enjeux de responsabilité sociale est détaillé dans la section 2.2. « Acheter en partenaire ».

Actionnaires et investisseurs

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

Ce dialogue et cette communication transparente avec les analystes et investisseurs ont permis au Groupe Maisons du Monde en 2018 de progresser au sein de l'indice Gaïa Index, construit par Éthifinance, passant de la 69^e à la 37^e place de l'indice.

Par ailleurs, le Groupe Maisons du Monde a obtenu la note de A- au questionnaire CDP 2018, récompensant l'engagement de l'entreprise dans une stratégie ambitieuse de lutte contre le changement climatique.

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

Associations professionnelles et ONG

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

Le Groupe travaille ainsi avec différentes associations et ONG dans la réalisation de projets concrets et dans une logique de dialogue permettant le progrès continu de l'enseigne sur les enjeux RSE.

- Concernant la traçabilité des matières premières, le Groupe travaille en concertation avec différentes organisations. Le programme de traçabilité du bois (voir Section 2.2.2) en Inde a par exemple été développé et opéré par l'organisation TFT-Earthworm depuis 2010. Par ailleurs, Maisons du Monde est également membre actif du FSC France. Ce dialogue permet ainsi de garantir l'alignement des actions mises en place par Maisons du Monde concernant la traçabilité des matières premières avec les attentes des associations environnementales mais aussi de travailler en coconstruction à la formalisation de plans de progrès ;
- Concernant les sujets de conditions sociales dans notre chaîne d'approvisionnement, le Groupe soutient également l'ONG internationale Ressources Humaines Sans Frontières (RHSF). Présente en Chine, en Inde et aux États-Unis, cette ONG, créée en 2006, œuvre pour promouvoir le respect des droits de l'Homme au travail dans toute la chaîne de sous-traitance dans le respect de l'environnement et des communautés. Le Groupe est également membre depuis 2017 de l'Initiative Clause Sociale (ICS), qui regroupe 37 enseignes de distribution. L'ICS promeut un commerce responsable en travaillant sur la responsabilité sociale des fournisseurs des enseignes du commerce et de la distribution ;
- Concernant les enjeux de deuxième vie des produits, le Groupe travaille étroitement avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire comme le réseau Emmaüs France ou certaines ressourceries pour inciter les clients à donner une 2^e vie à leurs anciens produits dans une logique d'économie circulaire (voir section 2.3.2) ;
- Maisons du Monde est également membre depuis 2017 du club des Ambassadeurs de la Solidarité Climatique. Ce

mouvement, initié par l'association GERES, vise à fédérer des acteurs publics et privés autour d'actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre dans les pays industrialisés tout en soutenant un développement socio-économique bas carbone dans les pays les moins avancés ;

- Enfin, Maisons du Monde soutient des ONG à travers sa politique de mécénat, *via* l'enseigne ou la Fondation Maisons du Monde (voir section 2.6). Ces partenariats sont là encore l'occasion d'échanges sur les enjeux couverts par ces associations et sur les réponses apportées par l'enseigne. Le Groupe est également membre du 1 % for the Planet qui regroupe les entreprises philanthropes qui font le choix de reverser 1 % de leur CA aux bénéficiaires d'associations environnementales. Adhérent depuis 2013, Maisons du Monde participe sur le périmètre du chiffre d'affaires généré par les produits en bois tracé, bois recyclé et écoconçus identifiables par le logo « 1 % for the planet ».

Par ailleurs, dans une logique de veille et de partage de bonnes pratiques à l'échelle sectorielle, le Groupe dialogue constamment avec d'autres enseignes de distribution ou d'autres entreprises. Le Groupe est ainsi membre depuis 2018 du Collège des Directeurs du Développement durable (C3D). Maisons du Monde est également adhérent et membre actif du Club Génération Responsable qui réunit les entreprises de la distribution. Au sein de ce club, Maisons du Monde est signataire depuis 2015 de la Convention volontaire des enseignes du commerce organisé et a été labélisé en 2018 « Enseigne responsable – niveau 3 » après une évaluation réalisée par le certificateur SGS. En 2018, le Groupe a également été récompensé par le Club Génération Responsable par trois R-Awards pour l'organisation des sessions de formation inter-fournisseurs sur les enjeux sociaux, son programme d'éco-conception ainsi que pour l'organisation de l'événement « Aux Arbres ! » porté par la Fondation Maisons du Monde. Le Groupe a également été désigné « Enseigne de l'année 2018 » par ce même jury.

2.1.6 PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET PÉRIMÈTRE DE REPORTING

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

- Réseau et sites administratifs : impact des activités des magasins du Groupe (hors franchisés) en France et à l'international et de l'ensemble des sites administratifs ou du siège de Maisons du Monde. Il est à noter que concernant la société Modani, acquise au 1^{er} juillet 2018, seuls les

indicateurs relatifs aux effectifs présents au 31/12 et aux mouvements de personnel sont présentés ;

- Logistique : impact des activités de l'entité Distrimag, qui intègre les sociétés Distri-meubles et Distri-traction, incluant les entrepôts logistiques, la flotte de véhicule assurant la traction entre le port de Fos-sur-Mer et les entrepôts et l'activité de distribution en propre. Il est à noter que la société Distri-meubles a été cédée au 30 juin 2018. Les indicateurs d'impact de cette société ne sont donc inclus que sur le premier semestre 2018 ;
- Production : impact des activités des usines de Mekong Furniture, au Vietnam.

Plus d'informations sur l'organisation de reporting sont présentées dans le paragraphe 2.7 « note méthodologique ».

2.2 Acheter en partenaire

Premier pilier de la stratégie RSE du Groupe, l'engagement à « Acheter en partenaire » couvre la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans la chaîne d'approvisionnement

du Groupe, notamment aux étapes d'extraction ou de production des matières premières utilisées et de fabrication des produits distribués par l'enseigne.

2.2.1 PLAN DE VIGILANCE

Conformément aux obligations réglementaires issues de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, le Groupe Maisons du Monde a formalisé en 2018 son plan de vigilance. Ce plan de vigilance décrit les mesures de diligence raisonnable relatives aux risques identifiés concernant le respect des droits humains et libertés fondamentales, à la santé et sécurité des personnes ainsi qu'aux atteintes graves à l'environnement.

Au vu de la cartographie des risques extra-financiers (voir section 2.1.1) et de l'importance des enjeux sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement du Groupe, Maisons du Monde a concentré son plan de vigilance autour de trois enjeux principaux : la gestion durable des

ressources naturelles, les risques sociaux et conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement et la gestion des substances chimiques. Ce document, construit en coordination par les directions RSE-achats, juridique et du contrôle interne détaille les principaux risques identifiés, regroupe l'ensemble des procédures de contrôle relatives à ceux-ci en vigueur au sein du Groupe et liste les plans d'actions associés à l'évolution de ces procédures. La couverture de ces principaux risques par le Groupe Maisons du Monde est synthétisée dans les sections 2.2.2, 2.2.3 et 2.2.4 du présent rapport, relatives à l'engagement RSE du Groupe dans sa chaîne d'approvisionnement.

2.2.2 GESTION DURABLE DES RESSOURCES

Ambitions 2020

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

La gestion des risques environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement est au cœur des préoccupations de Maisons du Monde. La feuille de route « gestion durable des ressources naturelles », formalisée en 2017, inscrit la politique d'achats responsables dans un plan de progrès par l'identification des principaux risques, par la définition d'un plan d'action permettant de les réduire et par des actions volontaires pour proposer une offre de produits toujours plus responsable aux clients de la marque.

Cette feuille de route permet notamment de répondre aux risques de non-conformité avec les exigences légales du Règlement Bois de l'Union Européenne (RBUE) ou à la mise en avant d'impacts sociaux ou environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement de certaines matières premières comme le bois, le cuir ou encore le coton.

En 2018, ce plan de progrès s'est encore enrichi pour s'adapter aux enjeux et attentes des principales parties prenantes. Des plans d'actions ont ainsi été formalisés pour les produits en cuir distribués par Maisons du Monde. Une cartographie des approvisionnements en cuir a permis d'identifier les principaux enjeux liés aux zones de production ainsi que les procédés de transformation ayant un impact environnemental important. C'est sur cette base que le Groupe s'est engagé vers la certification LWG (Leather Working Group) des tanneries.

Par ailleurs, à l'occasion de la formalisation du plan de vigilance, la politique d'achats bois, s'est vue renforcée par la formalisation des procédures de contrôle ainsi que par la mise en place de

sanctions en cas de détection des non-conformités chez les fournisseurs.

Enfin, pour s'assurer de l'engagement des fournisseurs, Maisons du Monde a intégré ses exigences minimums concernant l'approvisionnement responsable des matières premières dans les documents envoyés aux fournisseurs (cahier des charges produit et termes et conditions). Ainsi, par la signature de ces documents, les fournisseurs s'engagent à :

- fournir des informations fiables et vérifiables sur le type et l'origine de toutes les matières premières utilisées dans les produits Maisons du Monde ;
- exclure les espèces, animales ou végétales, reconnues comme étant vulnérables (VU), en danger d'extinction (EN) ou en danger critique d'extinction (CR) par les inventaires de l'UICN (l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature) ;
- exclure les espèces animales ou végétales listées dans l'annexe I de la convention de Washington (CITES). Les espèces listées en annexes II et III de la convention, pouvant être acceptées si les approvisionnements se font conformément aux règles d'importation définies par cette même convention ;
- exclure la fourrure animale ;
- respecter la politique d'achats bois.

Notre engagement pour un bois durable

Depuis 2010, le Groupe mène un travail de fond sur les approvisionnements en bois, matériau majoritaire dans ses produits. Les actions mises en place s'articulent dans une double logique : le respect de la réglementation – à commencer par le Règlement Bois de l'Union européenne (RBUE) et une démarche volontaire différenciante pour garantir la durabilité des ressources en bois.

Ces engagements sont formalisés dans la politique achats bois de Maisons du Monde, mise à jour en 2018. Cette dernière comporte ainsi des exigences minimums à respecter d'un côté, et des recommandations complémentaires de l'autre, permettant ainsi aux fournisseurs de connaître les attentes du Groupe et de s'inscrire dans une logique de partenariat et d'accompagnement.

Exigences minimums	Conformité avec le Règlement Bois de l'Union Européenne Exclusion bois en provenance des zones identifiées comme à risque : Birmanie, Cambodge, bassin du Congo et bassin Amazonien Respect du cahier des charges des standards de certification volontaire FSC® et PEFC™ pour les bois labélisés
Recommandations complémentaires	Priorisation du label FSC® Utilisation de bois recyclé quand cela est possible Meilleurs efforts afin de réduire les risques détectés

Annexée au cahier des charges produits, cette politique d'achats bois, mise à jour, est envoyée aux fournisseurs de meubles concernés par de nouveaux développements. Les exigences minimums ont également été incluses dans les termes et conditions envoyés chaque année aux fournisseurs d'articles de décoration.

Suivi de conformité réglementaire

Étape essentielle de notre engagement pour un bois durable, le respect de la réglementation et son contrôle sont un élément clé du plan de vigilance du Groupe. En effet, le Règlement Bois de l'Union Européenne (RBUE) s'applique à tous les produits distribués par le Groupe. Maisons du Monde a ainsi formalisé dès 2013 une procédure de « diligence raisonnée » qui lui permet de s'assurer de la légalité des bois utilisés et de se conformer aux exigences de ce règlement. Cette procédure s'appuie sur le suivi strict des trois étapes :

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

En cas de non-conformité du fournisseur avec ces exigences réglementaires, le Groupe a formalisé une procédure de suivi et de désengagement. Cette dernière précise le délai accordé au fournisseur pour se mettre en conformité et les modalités de désengagement, allant de l'arrêt de tout nouveau développement jusqu'au transfert des produits concernés.

Offre de produits en bois responsable

Au-delà des exigences réglementaires, Maisons du Monde cherche à augmenter de manière continue le nombre de produits faisant l'objet d'une démarche environnementale. Pour cela le Groupe a défini plusieurs axes qui constituent aujourd'hui l'offre de produits en bois responsable des catalogues Maisons du Monde :

- **Produits en bois recyclé** : l'utilisation du bois recyclé permet de créer de nouveaux produits au style unique tout en évitant une nouvelle ponction sur les ressources forestières. En 2018, 147 références de meubles sont en bois recyclé, soit environ 5% des meubles en bois commercialisés par l'enseigne.

- **Produits en bois certifié** : Maisons du Monde cherche en permanence à augmenter le nombre de références certifiées FSC® et PEFC™. Les bois issus de forêts certifiées répondent aux standards de la gestion responsable qui s'appuient sur la préservation de la biodiversité, le renouvellement de la ressource et le respect de critères sociaux pour les populations qui en dépendent. Entre 2017 et 2018, le nombre de références certifiées FSC® est passé de 657 à 890, soit une augmentation de 35 %. Quant aux références certifiées PEFC™ leur nombre est passé de 424 à 529 en 2018. Les labels sont à ce jour le meilleur moyen de garantir que le bois est issu d'une forêt gérée durablement. Néanmoins, pour s'assurer de la robustesse de ces labels et éviter toute fausse allégation sur les produits, Maisons du Monde exerce un droit de regard sur ces certifications. Ainsi, pour chaque référence en bois certifié distribué par la marque, le fournisseur doit fournir son certificat en cours de validité, le certificat de son fournisseur de bois en cours de validité ainsi qu'une preuve d'achat de bois certifié. Si le fournisseur est dans l'incapacité de présenter les preuves demandées ou en cas de doute sur l'authenticité des documents, Maisons du Monde peut déclencher un audit par une tierce partie. Ce n'est qu'après une vérification détaillée que les labels sont apposés sur les produits et affichés dans le catalogue. En 2018, Maisons du Monde a conduit 3 audits indépendants pour assurer le respect du cahier des charges de la certification FSC® par ses fournisseurs.

- **Produits en bois tracé** : à défaut de pouvoir s'approvisionner en bois certifié FSC® ou PEFC™ en Inde étant donné l'inexistence de l'offre, Maisons du Monde a mis en place son propre système de traçabilité en partenariat avec une organisation non gouvernementale, le TFT (Earthworm). Implanté chez les principaux fournisseurs indiens du Groupe, ce système permet de tracer le bois jusqu'à son origine et de s'assurer de sa coupe légale. Une fois toute la chaîne d'approvisionnement audité par Earthworm, le produit se voit apposer un QR code qui raconte aux clients de l'enseigne son histoire, de la forêt d'origine jusqu'au lieu de vente, en précisant la date d'audit. Le programme compte aujourd'hui 12 fournisseurs indiens, représentant 82 % du volume d'achat des meubles en bois fabriqués dans ce pays. 92 % des fournisseurs stratégiques indiens sont ainsi désormais inclus dans ce programme. Ces fournisseurs sont alors engagés à rendre leurs chaînes d'approvisionnement plus transparentes et à augmenter

progressivement le nombre de produits tracés. Ainsi, 55 075 meubles identifiés par des QR codes ont été expédiés contre 32 700 en 2017, soit une progression de 68 %. Par ailleurs, afin de sensibiliser les acteurs locaux aux enjeux environnementaux, Maisons du Monde a organisé une conférence de presse à Jaipur, dans la région du Rajasthan en Inde. Plus de 40 journalistes ont fait le déplacement pour découvrir le système de traçabilité innovant mis en place par le Groupe.

PART DES FOURNISSEURS STRATÉGIQUES INDIENS INTÉGRÉS AU PROGRAMME DE TRAÇABILITÉ

	2018	2017
Nombre de fournisseurs engagés dans le programme de traçabilité	12	13
Part des fournisseurs stratégiques indiens engagés dans le programme	92 %	92 %

NOMBRE DE RÉFÉRENCES MEUBLES RÉPONDANT À UN CRITÈRE DE DURABILITÉ

	2018	2017	2016
Bois tracé	144	135	134
Bois recyclé	147	140	151
Bois certifié FSC®	890 ⁽¹⁾	657	620
Bois certifié PEFC™	529 ⁽²⁾	424	679
Produit « éco-conçu »	14	6	-
Part des références meubles en bois	60 %	56 %	56 %

(1) et (2) Le nombre de références FSC et PEFC n'intègre pas les références éco-conçues, également en bois certifié

Il est à noter que pour la première fois en 2018, l'offre de produits en bois responsable s'est enrichie de références issues de la gamme d'articles de décoration.

NOMBRE DE RÉFÉRENCES DÉCORATION RÉPONDANT À UN CRITÈRE DE DURABILITÉ

	2018
Bois tracé	-
Bois recyclé	3
Bois certifié FSC®	31
Bois certifié PEFC™	-
Part des références décoration en bois	5 %

Traçabilité des produits en cuir

Dans le cadre de sa feuille de route, Maisons du Monde a identifié le cuir comme étant le deuxième matériau prioritaire, après le bois. Le cuir est en effet une matière issue d'une filière animale complexe aux multiples coproduits et dont les enjeux dépassent les problématiques environnementales. Ces enjeux incluent les sujets de bien-être animal, de déforestation liée à l'élevage, d'impact environnemental du tannage des peaux, d'utilisation de substances chimiques ou encore de conditions sociales à chaque étape de la production. La cartographie des chaînes

d'approvisionnement en cuir, lancée en 2017, a permis d'identifier les principaux risques et de définir un plan d'action afin de rendre ses produits en cuir plus responsables autour de deux enjeux :

- **l'impact environnemental des opérations de tannage des peaux** : Maisons du Monde a choisi le standard Leather Working Group (LWG) afin de garantir à ses clients que les opérations de tannage sont réalisées dans des conditions respectueuses de l'environnement. Ce groupe de travail réunit l'ensemble des parties prenantes dans le but d'élaborer un standard commun, permettant de réduire les impacts environnementaux et d'assurer l'innocuité des produits en cuir. En plus du traitement des effluents et de la gestion des substances chimiques, le protocole d'audit LWG couvre la consommation d'eau et d'énergie, la gestion des déchets, la santé et sécurité des travailleurs et la traçabilité du cuir. À fin 2018, 36 références ont été fabriquées avec du cuir provenant des tanneries certifiées LWG, ce qui représente 18 % des références contenant du cuir ;
- **l'impact de l'élevage sur la déforestation** : L'élevage intensif bovin dans certaines zones géographiques est identifié comme étant une des causes de la déforestation, notamment au Brésil. Face à la complexité et l'opacité des chaînes d'approvisionnement et pour s'assurer que les produits en cuir distribués par Maisons du Monde ne contribuent pas à cette déforestation, le Groupe a réalisé une cartographie pour identifier l'origine du cuir utilisé dans les produits. D'après les résultats de cette cartographie réalisée en 2018, 20 % des références en cuir de Maisons du Monde proviennent aujourd'hui du Brésil. Un plan d'action est en cours de formalisation pour réduire les risques liés à ces zones d'approvisionnement.

TRAÇABILITÉ DES PRODUITS EN CUIR

	2018
Part des références en cuir issues de tanneries certifiées LWG	18 %
Part des références en cuir d'origine du Brésil	20 %

Traçabilité et certification du coton

Face aux enjeux environnementaux et sociaux liés à la culture du coton (consommation d'eau, utilisation de pesticides et de fertilisants, conditions de travail, etc.), Maisons du Monde a lancé en juillet 2018 une cartographie des risques en partenariat avec Earthworm. 9 fournisseurs, représentant 60% du volume d'achat des produits en coton, ont été sélectionnés pour être inclus dans le projet. Cette analyse approfondie permettra d'interroger les fournisseurs afin de remonter les chaînes d'approvisionnement jusqu'aux régions de culture. Une fois la cartographie des risques réalisée, Maisons du Monde définira les prochaines actions à mettre en place afin de réduire les risques identifiés.

Par ailleurs, le Groupe a d'ores et déjà identifié les standards GOTS et Oeko-Tex® comme étant les meilleurs outils pour garantir l'innocuité des produits et réduire leur impact environnemental. Maisons du Monde a ainsi ciblé les produits textiles de la catégorie Junior comme étant prioritaire à la transformation et intégrera dans son catalogue 2019 une gamme de produits en coton certifié GOTS et des produits en textile labélisé Oeko-Tex®.

Bien-être animal

Au-delà des enjeux environnementaux liés à la traçabilité des matières premières, le respect du bien-être animal est un élément important dans la gestion des approvisionnements du Groupe. Selon les risques identifiés en fonction des typologies de matières

animales (peaux, cuir, plumes, etc.), le Groupe travaille à des plans d'actions et au respect de standards garantissant le respect du bien-être animal. Des plans d'actions spécifiques seront formalisés dans le cadre de la définition des feuilles de route 2024.

2.2.3 IMPACTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Ambitions 2020

100 % de nos fournisseurs signataires du code de conduite

100 % de nos fournisseurs stratégiques audités sur des critères sociaux, tous les deux ans

100 % des chefs de produits formés sur les achats responsables

La gestion des risques liés aux conditions de travail chez les fournisseurs du Groupe constitue un axe de travail prioritaire lié au devoir de vigilance de Maisons du Monde. Le programme d'accompagnement des fournisseurs vise notamment à répondre aux risques prioritaires présentés en section 2.1.1 relatifs au non-respect des exigences sociales de Maisons du Monde par un fournisseur, à l'identification d'une situation de corruption ou encore à l'occurrence d'un incident environnemental dans une usine de production. Au cœur de la feuille de route Ambitions 2020, ce travail est adapté aux typologies de fournisseurs autour de trois niveaux d'engagement distincts concernant :

- **l'ensemble des fournisseurs** : l'ensemble des fournisseurs de Maisons du Monde s'engagent au respect des exigences du Groupe par la signature du Code de conduite ;
- **les fournisseurs stratégiques** : le Groupe a défini différents mécanismes de contrôle et de suivi pour accompagner le progrès des fournisseurs stratégiques localisés dans les pays « à risques » (principalement Asie et Europe de l'Est). 100 % de ces fournisseurs devront notamment être audités sur des critères sociaux tous les deux ans, d'ici 2020. Il est à noter que la liste des fournisseurs stratégiques est définie par les directions achats chaque début d'année pour couvrir à minima 2/3 des volumes d'achats des activités meuble et décoration ;
- **les usines en propre** : l'usine de production Mekong Furniture au Vietnam ainsi que la joint-venture en Chine sont accompagnées vers un objectif de certification au standard SA 8000.

Plan de vigilance fournisseurs

L'année 2018 et la formalisation du plan de vigilance du Groupe marquent le renforcement de la démarche d'amélioration continue du Groupe pour accompagner le progrès de la performance sociale de ses fournisseurs. L'engagement du Groupe a ainsi été formalisé et les procédures partagées en interne et avec les fournisseurs du Groupe. La politique d'audit social a été synthétisée dans un document qui présente la démarche d'accompagnement et de suivi des pratiques sociales :

identification des fournisseurs à auditer, typologie d'audit mandaté, procédures de suivi et modalités de désengagement en cas de non-coopération. Construite avec la Direction des Achats et traduite en mandarin, cette politique a ensuite été envoyée à l'ensemble des fournisseurs stratégiques en 2018 ciblés en amont du lancement de la campagne d'audit social.

Pour renforcer la maîtrise des risques, accompagner et suivre la performance de ses fournisseurs stratégiques, le Groupe a également renforcé sa présence dans les usines. Deux coordinateurs RSE ont ainsi été recrutés en Inde puis en Chine. Relais locaux de l'ambition du Groupe et anciens auditeurs sociaux, ils ont pour mission de faire monter en compétences les fournisseurs audités à travers le partage d'expérience, la formation des responsables usines mais aussi la conduite d'audits de suivi internes. Sous la tutelle hiérarchique des expatriés qualités, ils sont rattachés opérationnellement au chef de projet RSE Fournisseurs en France.

Enfin, afin d'intégrer plus largement l'ensemble des risques et impacts des sites de fabrication de ses produits, le Groupe a décidé d'intégrer la dimension environnementale dans sa procédure d'audit en 2019. Une formation au standard d'audit environnemental, déployé par l'ICS, a pour cela été suivie par le chef de projet RSE Fournisseurs et sert de base de départ à l'établissement d'une cartographie des risques associés. En parallèle, ce référentiel a pour la première fois été testé lors d'un audit dans l'usine de Mekong Furniture qui a obtenu une note prometteuse. Une procédure de contrôle des risques environnementaux dans les usines via la définition de critères minimums et d'un référentiel d'audit environnemental sera formalisée en 2019 pour contrôler les fournisseurs et les filières à risques. Une campagne d'audits sera donc lancée dès 2019 dans une quinzaine d'usines.

Le Code de conduite fournisseurs

Reprenant l'ensemble des exigences relatives à la conformité sociale attendue vis-à-vis de ses fournisseurs, à commencer par le respect des conventions fondamentales de l'OIT, le Code de conduite fournisseurs de Maisons du Monde sert de socle commun à la maîtrise des impacts sociaux sur la chaîne d'approvisionnement. Ce document envoyé directement par les acheteurs est annexé au cahier des charges des fournisseurs de meubles et également transmis aux principaux fournisseurs d'articles de décoration en 2018. Sa signature doit être systématique d'ici à 2020.

THÈMES TRAITÉS DANS LE CODE DE CONDUITE

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

Le document a été complété en 2018 pour intégrer la thématique de la lutte contre la corruption, identifiée comme un risque dans le cadre du plan de vigilance. À fin décembre 2018, 562 fournisseurs sont signataires du Code de conduite fournisseur, soit 187 fournisseurs de meuble et 406 fournisseurs de décoration. Cela représente 39 % des fournisseurs du Groupe en nombre, et 79 % des volumes d'achat.

PART DES FOURNISSEURS SIGNATAIRES DU CODE DE CONDUITE

En % du nombre de fournisseurs	2018	2017
Fournisseurs meubles	92 %	86 %
Fournisseurs déco	32 %	26 %
TOTAL GROUPE	39 %	34 %

L'accompagnement des fournisseurs stratégiques

Au-delà de la signature du Code de conduite, les fournisseurs stratégiques font l'objet d'un accompagnement dans la durée de la part de Maisons du Monde.

Audits sociaux

Pour évaluer leur performance, les fournisseurs stratégiques sont audités sur les enjeux sociaux de façon régulière. D'ici à 2020, des audits devront être réalisés au moins tous les deux ans chez l'ensemble des fournisseurs stratégiques.

En 2018 deux types d'audits sont conduits chez les fournisseurs stratégiques du Groupe : des audits d'accompagnement réalisés par une auditrice indépendante basée en Asie et des audits de conformité au référentiel ICS conduits par des cabinets d'audits accrédités.

Maisons du Monde a en effet rejoint l'*Initiative for Compliance and Sustainability*, (ICS) en 2017 avec comme objectif de :

- disposer d'une méthodologie d'audit et d'outils communs ;
- mutualiser les bonnes pratiques et mettre en place des actions conjointes pour faire progresser les usines ;

- contribuer à l'amélioration continue du référentiel en participant aux groupes de travail pilotés par l'initiative.

L'audit ICS mesure la performance de l'usine grâce à une note qui illustre la conformité des pratiques et la criticité des non-conformités identifiées. Il recense également les bonnes pratiques et les actions correctives à mettre en œuvre pour se conformer à son standard. Quant aux audits d'accompagnement, ils sont mandatés pour des fournisseurs plus petits ou qui manquent de maturité sur le sujet. Cette approche renforce le conseil afin d'aider l'usine à comprendre l'intérêt de la démarche en plus de l'audit d'évaluation globale des pratiques et de la transmission d'un plan d'action correctif personnalisé.

En 2018, 49 audits ont été menés par Maisons du Monde sur la base du référentiel ICS et 9 audits d'accompagnement ont également été mandatés en parallèle. Enfin, 14 audits sociaux ont été mandatés par d'autres membres de l'initiative chez des fournisseurs communs à Maisons du Monde.

NOMBRE D'AUDITS SOCIAUX 2018 PAR TYPOLOGIE

	2018	2017
Audits ICS mandatés par MDM	49	17
Audits d'accompagnement externe	9	12
Audits ICS chez usines communes mandatés par autres membres	14	19
TOTAL	72	48
Part des fournisseurs stratégiques audités au cours des deux dernières années	58 %	37 %

NOTATION DES AUDITS ICS CHEZ LES FOURNISSEURS DE MAISONS DU MONDE EN 2018



Conformément à sa politique d'audit social, un plan d'action spécifique est déployé en fonction de la note obtenue. En 2018, 17 fournisseurs ont obtenu la note E, ce qui signifie qu'au moins une non-conformité critique avec notification d'alerte a été décelée. Ces fournisseurs entrent alors dans un processus de suivi et de contrôle plus strict qui comprend notamment la réalisation d'un nouvel audit par tierce partie sous 6 mois. Le rôle des coordinateurs RSE locaux, recrutés en 2018, est alors essentiel pour accompagner les fournisseurs et vérifier la correction des non-conformités identifiées. Ces fournisseurs seront ainsi audités à nouveau en 2019.

Sessions de formation inter-fournisseurs

Depuis 2017, Maisons du Monde organise des sessions de formations à destination de ses fournisseurs stratégiques sur les enjeux sociaux. Ces sessions ont vocation à renforcer la communication sur les attentes du Groupe, à rapprocher les équipes dans une logique d'accompagnement et à impliquer les dirigeants d'usines par leur participation et en leur demandant de venir partager leur expérience devant leurs pairs. Elles renforcent la compréhension des mécanismes de soutien mis en place pour accompagner les usines et l'appropriation des enjeux sociaux.

Après le succès de la première édition organisée en Inde en 2017, le Groupe a décidé de réitérer une réunion inter-fournisseurs en Chine en septembre 2018. Organisée en interne avec l'appui du coordinateur RSE local, cette formation a été coanimée par Maisons du Monde, Mind-Up Consulting, le TFT Chine sur les problématiques santé et sécurité et l'ONG Ressources Humaines Sans Frontière sur la politique des ressources humaines. Pour clore la journée, deux fournisseurs historiques ont pris la parole

pour présenter leur démarche RSE à leurs homologues, 43 fournisseurs stratégiques représentant l'ensemble des familles de produits ont assisté à cette rencontre et plus de 80 % l'ont évaluée comme étant au moins très satisfaisante.

Formation des chefs de produits

Enfin, Maisons du Monde considère la formation terrain des équipes achats comme primordiale pour permettre aux chefs de produits de bien comprendre les enjeux mais aussi de les responsabiliser dans la gestion quotidienne de leur parc fournisseur. Cette formation consiste à participer à un audit d'accompagnement, au minimum une demi-journée, en prenant part à la réunion d'introduction, la visite de l'usine et aux entretiens sans témoin avec certains ouvriers. Les chefs de produits formés restituent systématiquement les constats de la visite à leurs acheteurs et envoient le cas échéant le plan d'action correctif.

Au 31 décembre 2018, 75 % des chefs de produits meubles et 47% des chefs de produits déco ont été formés à l'audit social.

2.2.4 SANTÉ - SÉCURITÉ DES CLIENTS - SUBSTANCES CHIMIQUES

Enjeu clé de la politique de responsabilité de Maisons du Monde, la gestion des substances chimiques est le troisième axe du plan de vigilance du Groupe et un axe d'engagement fort. Ce travail de contrôle répond aux risques identifiés en section 2.1.1 relatifs à la présence de substances problématiques dans les produits distribués par le Groupe ou à l'utilisation de substances problématiques plus en amont dans la chaîne d'approvisionnement. Pour garantir la conformité et la sécurité chimique des produits, les process de Maisons du Monde reposent sur 4 grands piliers :

- une veille réglementaire et documentaire pour enrichir le cahier des charges substances Maisons du Monde ;

- l'envoi systématique du cahier des charges substances aux fournisseurs et l'envoi de recommandations pour les produits les plus à risques ;
- le contrôle des substances présentes dans les produits ;
- un plan d'actions volontaire de réduction de certaines substances « à risques ».

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

Ambitions 2020

100 % des fournisseurs signataires du cahier des charges substances

Substituer par anticipation des substances problématiques non réglementées

Le cahier des charges substances

La présence de substances chimiques dans les produits est un enjeu fortement réglementé. Ainsi, les restrictions du règlement européen REACH sont les plus impactantes pour notre gamme de produits. Certains produits sont également concernés par le règlement sur les Polluants Organiques Persistants qui restreint par exemple l'usage de certains retardateurs de flamme et de certains plastifiants. Enfin, la réglementation applicable aux jouets et produits électriques/électroniques restreint également certaines substances complémentaires. C'est sur cette base réglementaire ainsi que sur les études scientifiques idoines que le Groupe Maisons du Monde maintient à jour le cahier des charges substances et cible les campagnes de contrôle des produits.

Ainsi, lorsque la commission européenne a publié à l'automne 2018 une restriction concernant 33 substances ou familles de substances cancérigènes, mutagènes ou reprotoxiques qui seront soumises à restriction dans les textiles à compter de novembre 2020, le Groupe a décidé d'intégrer ces substances et de les contrôler dès 2019. L'année 2018 a également été marquée

par l'enregistrement avant le 31 mai des substances utilisées dans les bougies et senteurs et importées à plus d'une tonne par an qui n'avaient pas été enregistrées par d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

C'est donc ce cahier des charges substances à jour qui sert de base à l'engagement du Groupe et de ses fournisseurs concernant le contrôle des substances chimiques. D'ici 2020, la signature de ce cahier des charges deviendra un préalable à la commande. À fin 2018, 96 % des fournisseurs sont signataires de ce document.

Dans la même logique d'amélioration de l'empreinte chimique et pour aller au-delà de la réglementation, le Groupe travaille également à la suppression et à la substitution de certaines substances considérées comme problématiques dans les produits et est vigilant aux émissions de Composés Organiques Volatils (COV) non réglementées. Une feuille de route détaillée précise l'ensemble des substances concernées (Alkylphenol Éthoxylates (APEO), le plomb, les phtalates reprotoxiques, composés fluorés problématiques) et les catégories de produits prioritaires (meubles gamme junior, gamme bougies et senteurs). Ces exigences

spécifiques viennent alors enrichir le cahier des charges de Maisons du Monde.

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

Une politique de contrôle ambitieuse

La validation du respect de ce cahier des charges par les fournisseurs passe par la réalisation de tests ciblés sur les produits

distribués. Afin de couvrir les risques, une procédure de test a été formalisée et intégrée au plan de vigilance. Le choix des tests se base sur une analyse de risque multicritères prenant en compte le risque fournisseur (fournisseur stratégique, nouveau fournisseur, fournisseur sous-surveillance) et le risque produit (matériaux à risque, utilisation avec exposition importante du consommateur comme pour les assises et le linge de lit).

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 2018, 1 314 tests ont été réalisés, contre 1 200 en 2017.

2.3 Concevoir en visionnaire

En complément des actions menées pour transformer l'offre de produits en bois par de la certification FSC® ou PEFC™ et de la traçabilité des matières utilisées, Maisons du Monde s'engage dans une démarche d'économie circulaire permettant de réduire l'impact environnemental des produits sur l'ensemble de leur cycle de vie. Cet engagement passe d'abord par l'éco-conception des produits, par la prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans leur production ou leur transport, mais intègre également un travail pour faire durer les produits et offrir aux clients des solutions pour orienter ces produits vers des filières de réemploi ou de recyclage.

2.3.1 ÉCOCONCEPTION

Le programme d'éco-conception

Lancée en 2010, la démarche d'éco-conception du Groupe est un levier de transformation pour une offre plus responsable. Progressivement intégré au processus de design et de développement des produits, le programme d'éco-conception a permis depuis 2010 de faire croître le nombre de références identifiées comme « écoconçues » dans nos catalogues. Des canapés Roma et Milano retravaillés dès 2011, au canapé Life, intégré dans le catalogue général 2018, la démarche s'est enrichie pour concevoir des produits emblématiques porteurs d'innovations environnementales. Ainsi, le canapé « Life » a été pensé pour réduire de manière significative son impact environnemental *via* notamment :

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

En 2018, en plus du développement d'un nouveau canapé qui sera intégré au catalogue 2019, la démarche s'est renforcée pour rayonner dans les différents métiers impliqués dans le développement des meubles et entamer la construction d'un processus d'évaluation de l'impact environnemental des produits plus systématique. Ainsi, l'ensemble des stylistes et des chefs de produits de l'activité meubles ont été formés aux enjeux de l'éco-conception en mai 2018 avec le soutien de l'éco-organisme Écomobilier. Cette formation a ensuite été déclinée à destination des équipes qualité afin de couvrir l'ensemble des étapes du développement d'un produit. Ces formations ont ainsi servi de déclencheur à la construction d'un référentiel d'éco-innovation Maisons du Monde qui sera finalisé en 2019. Ce référentiel d'éco-innovation doit intégrer l'ensemble des étapes du cycle de vie des produits en fonction des spécificités de l'activité du Groupe et servir de guide pour le développement des nouveaux produits.

Ambitions 2020

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

10 produits emblématiques écoconçus commercialisés

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

Les Trophées de la création durable

Au-delà du travail des équipes de développement de produits, Maisons du Monde souhaite également diffuser les bonnes pratiques d'éco-conception, notamment auprès des étudiants et organise chaque année les Trophées de la Création Durable. Ces trophées, créés en partenariat avec Écomobilier, l'association FSC® France, le cabinet de conseil EVEA, l'Ademe, Éco-TLC et la Fondation pour la Nature et l'Homme sont ouverts aux étudiants ou jeunes diplômés d'école de design qui sont invités à concevoir un meuble ou un article de décoration éco-conçu.

En 2018, deux thèmes, « Cabane » et « Vegan Market », ont été proposés aux étudiants. 50 dossiers issus de 17 écoles différentes ont été soumis au jury, composé d'experts de l'éco-conception et des équipes achat et style de Maisons du Monde qui ont désigné les lauréats et quatre prix ont été remis : prix « meubles », « décoration et linge de maison », prix spécial FSC® et le prix « Like it » issu des votes du public sur la page Facebook du Groupe.

Comme en 2017, les produits lauréats des catégories « meubles » et « décoration » ont ensuite été développés par nos équipes en lien avec les étudiants afin de développer des prototypes répondant aux exigences qualité Maisons du Monde et à l'ensemble des normes en vigueur. Ces deux produits seront commercialisés sur le site e-commerce de l'enseigne à partir de mars 2019. Ces trophées permettent de démontrer qu'il est possible de concilier style et éco-conception et engagent le changement de comportement par la sensibilisation des designers de demain.

La troisième édition du concours a été lancée fin 2018 et les candidatures sont ouvertes jusqu'en février 2019.

Cette démarche de codéveloppement des produits permet ainsi d'enrichir encore l'offre de produits écoconçus proposée par Maisons du Monde.

2.3.2 OFFRIR UNE 2^E VIE AUX PRODUITS ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

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

Partenariats avec des structures de l'économie sociale et solidaire

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

Les entrepôts de Saint-Martin-de-Crau (13) sont donc équipés d'une ébénisterie qui répare les produits pour les remettre à neuf. Cette réparation permet de réintégrer les produits en stock. L'ébénisterie emploie un peu plus de 30 personnes au sein de nos entrepôts logistiques et répare plus de 100 produits par jour en moyenne. En 2018, pour renforcer ces capacités de réparation, un partenariat a été noué avec un ESAT situé à Arles. Les salariés de l'ESAT partenaire ont été formés à la réparation par les équipes de l'ébénisterie ce qui leur permet de réparer une partie du flux de produits abîmés et d'augmenter le nombre de produits réintégrés en stock.

Pour les produits qui ne peuvent pas être réparés dans notre ébénisterie, des partenariats ont été noués avec des associations pour permettre de leur donner une 2^e vie. Ces associations peuvent alors rénover, réparer ou relooker les produits donnés et en faire bénéficier leurs populations bénéficiaires en mêlant économie circulaire et mission sociale. Le Groupe a ainsi noué un partenariat avec le réseau Emmaüs pour collecter une partie des produits déclassés. Le Groupe travaille également en partenariat avec deux établissements de la Croix-Rouge Insertion et d'autres structures de l'économie sociale et solidaire locales.

Enfin, Maisons du Monde est également partenaire de l'association Emmaüs Défi à Paris et plus spécifiquement du programme « Banque solidaire de l'équipement ». Les produits donnés, issus des flux de retours clients ou de certains événements comme les présentations à la presse des nouvelles

collections, permettent alors à des personnes en situation de précarité accédant à un premier logement pérenne d'aménager leur logement à petit prix.

PRINCIPALES ASSOCIATIONS PARTENAIRES

Réseau Emmaüs

Emmaüs Défi, Paris

Croix-Rouge Insertion

Ressourcerie Décléc 13

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

Inviter nos clients à donner une 2^e vie aux produits

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

Pour engager ses clients dans une démarche d'économie circulaire et solidaire en renforçant ses partenariats avec des structures de l'ESS, Maisons du Monde déploie différentes actions :

- l'information des clients sur les solutions de réemploi solidaires ou de recyclage les plus proches de chez eux en magasin ou sur les fiches produit de notre site web, grâce aux informations mises à disposition par Éco-mobilier ;
- la publication de conseils d'entretien des produits sur le site web maisonsdumonde.com pour prolonger la durée de vie des produits.

2.3.3 PROMOTION DE L'OFFRE, INFORMATION DES CONSOMMATEURS

Promouvoir l'éco-conception, l'économie circulaire et mettre en avant une offre de produits toujours plus responsable fait partie de l'engagement de l'enseigne.

Les équipes achats sont donc mobilisées pour faire croître chaque année la part de produits répondant à des critères de durabilité dans les catalogues du Groupe, qu'il s'agisse de produits « écoconçus » (voir paragraphe 2.3.1) ou de produits utilisant du bois issu de sources responsables (voir paragraphe 2.2.2 mentionnant le programme de certification, de traçabilité et l'utilisation de bois recyclé). L'offre de produits responsables représente ainsi 60 % de l'offre de meubles en bois distribués par Maisons du Monde à fin 2018. Cette offre de produits

responsables a vocation à croître chaque année en intégrant de nouveaux critères et de nouveaux matériaux. Les catalogues 2019 intégreront ainsi des produits en textile labélisé Oeko-Tex®, en coton issu de l'agriculture biologique et des produits en cuir passés par des tanneries certifiées LWG.

Par ailleurs, Maisons du Monde est membre depuis 2013 du 1 % For the Planet et reverse 1 % du chiffre d'affaires des produits en bois tracé, bois recyclé ou écoconçus à des associations environnementales via la Fondation Maisons du Monde. Sur l'exercice 2018, ces produits ont généré un CA de 46,1 millions d'euros.

La valorisation de ces produits et la communication autour des solutions d'économie circulaire et des pratiques de consommation responsable est ensuite une des clés de la transformation de l'offre. Le Groupe travaille donc à toujours faire évoluer les outils de communication autour de son offre de produits responsables afin de la rendre plus visible auprès des clients de l'enseigne. Cette communication comprend :

- la présence de pictogrammes dédiés aux différents axes de l'offre responsable : bois recyclé, bois tracé, produit écoconçu, logos des organismes certificateurs sur les PLV et fiches produits sur le site marchand de la marque ;
- la mise en avant des engagements du Groupe sur le site de Maisons du Monde dans une section dédiée en *homepage* ;

- la communication sur l'engagement de la Fondation Maisons du Monde (voir paragraphe 2.6) par l'ARRONDI en caisse qui permet aux clients de contribuer directement au soutien d'associations de terrain ;
- l'organisation d'opérations ponctuelles de solidarité en magasin ou de produits partage comme le partenariat avec l'association « Toutes à l'école » via le catalogue junior 2018 ;
- le relai régulier de ces opérations ou la mise en avant de l'offre responsable de produits sur les réseaux sociaux ou dans les newsletters envoyées par Maisons du Monde à ses clients.

Enfin, la transparence autour de l'origine des produits est un élément important pour les clients et auquel les équipes du service clients sont formées et accompagnées par les experts des différents métiers concernés en fonction des questions remontées.

2.4 Commercer en citoyen

Politique environnementale du Groupe

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

Afin de déployer les actions au sein des magasins et de diffuser les meilleures pratiques environnementales, un réseau de référents RSE est en cours de déploiement depuis 2017. Au 31 décembre 2018, un référent RSE a été nommé et formé dans plus de 100 magasins en France. Ce réseau a pour objectif de déployer en magasin des actions de réduction de l'impact environnemental de l'activité *via* la mise à disposition de fiches actions mais également de sensibiliser en interne et en externe aux enjeux du développement durable.

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

Au 31/12/2018, le Groupe Maisons du Monde opère les sites suivants :

Allemagne	magasins	10
Belgique	magasins	22
Espagne	magasins	23
	magasins	221
France	plateformes logistiques Distrimag	13
Italie	magasins	45
Luxembourg	magasins	3
Royaume-Uni	magasins	4
Suisse	magasins	7
États-Unis ⁽¹⁾	magasins	14
Vietnam	unités de production	4

(1) Les informations environnementales des sites du Groupe aux États-Unis, regroupant les activités de l'enseigne « Modani » (13 magasins) intégrée au 1^{er} juillet 2018 ou du magasin Maisons du Monde de Miami, ouvert en décembre 2019 sont exclues du présent reporting.

2.4.1 GESTION DES DÉCHETS

Ambitions 2020

90 % de nos sites effectuent le tri sélectif des déchets

70 % des déchets triés et valorisés⁽¹⁾

(1) Hors activités de production de Mekong Furniture.

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

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

VOLUME DE DÉCHETS PRODUITS – GROUPE

tonnes	2018	2017	2016
Réseau	11 135	9 416	8 732
Sites administratifs	39	46	30
Logistique – Distrimag	5 497	6 741	5 747
Production – Mekong	3 377	non disponible	non disponible
TOTAL GROUPE	20 049	16 203	14 509
Part des déchets triés pour valorisation (hors production)⁽¹⁾ (%)	57 %	59 %	55 %

(1) La part de déchets triés pour valorisation est calculée en excluant les activités de production du site de Mekong en cohérence avec l'objectif 2020 qui n'inclut que les magasins, sites administratifs et sites logistiques.

Les activités du Groupe ont généré en 2018 20 049 tonnes de déchets répartis entre les différentes activités. La hausse du tonnage de déchets est liée à la hausse de l'activité du Groupe et à l'intégration dans le tableau des indicateurs relatifs à l'activité de production de Mekong Furniture.

Réseau et sites administratifs

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

La gestion des déchets en magasin est pilotée par la direction technique de Maisons du Monde pour 71 % des magasins, le reste des magasins étant dépendants des centres commerciaux dans lesquels ils sont situés. Les informations relatives au tonnage de déchets produits ne sont pas toujours disponibles et peuvent être issues d'estimations. Cependant, les équipes de Maisons du Monde travaillent avec les équipes de l'ensemble du parc de magasins et avec les bailleurs dans le cas des centres commerciaux pour s'assurer que les déchets générés sont correctement triés sur place.

En 2018, les magasins et sites administratifs ont généré 11 174 tonnes de déchets dont :

- 4 774 tonnes de cartons ou plastiques envoyés vers des filières de valorisation ;
- 6 400 tonnes de déchets industriels banals (polystyrène, déchets ménagers en mélange...).

VOLUME DE DÉCHETS PRODUITS – RÉSEAU ET SITES ADMINISTRATIFS

tonnes	Autres déchets	Déchets carton/plastique triés pour valorisation	Total		
			2018	2017	2016
Magasins	6 376	4 759	11 135	9 416	8 732
Sites administratifs	24	15	39	46	30
TOTAL MAGASINS ET SITES ADMINISTRATIFS	6 400	4 774	11 174	9 462	8 762
Part des déchets triés pour valorisation (%)			43 %	41 %	38 %

L'augmentation de 18 % des volumes entre 2017 et 2018 est liée à l'ouverture de nouveaux magasins et à la fiabilisation du suivi des indicateurs sur l'année 2018.

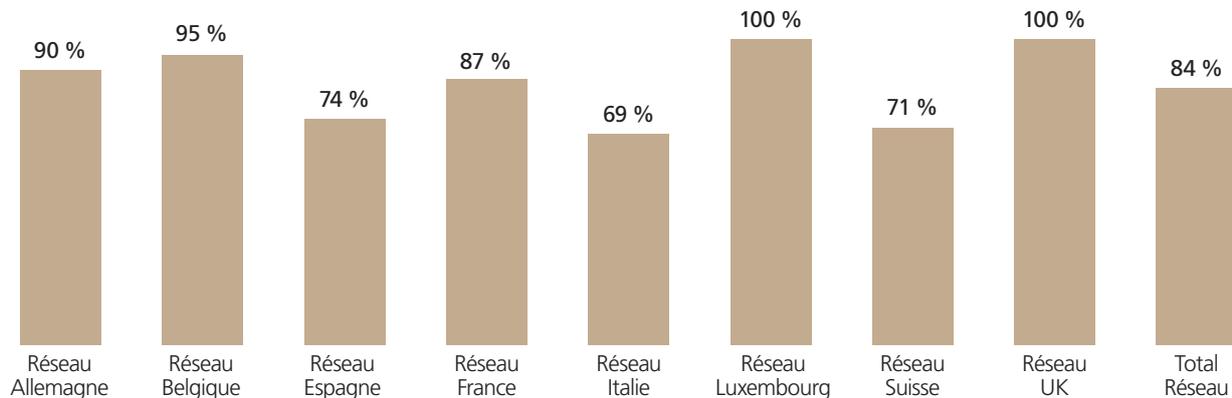
Afin de réduire l'impact environnemental de son activité et des flux de déchets générés en magasins, Maisons du Monde travaille en priorité sur le tri des déchets pour garantir leur valorisation. Le Groupe cible les leviers suivants pour optimiser la gestion des déchets en magasin :

- 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.

Globalement, à fin 2018, 84 % des magasins font désormais le tri contre 81 % en 2017. Cette progression a notamment été soutenue par la mise en place de solutions de tri des déchets dès l'ouverture de magasins.

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



Les efforts de Maisons du Monde en 2018 en matière de gestion des déchets se sont concentrés sur la mise en place du tri du plastique en France. Des solutions de tri du plastique en magasin sont en cours de déploiement et à fin 2018, 208 magasins du réseau effectuent le tri du plastique en plus du tri des cartons, contre 90 fin 2017. Pour accompagner ces solutions et augmenter le tonnage de déchets triés pour valorisation, de nouvelles consignes de tri, à destination des équipes des magasins ont été déployées en 2018. Ces consignes ont été diffusées par la Direction technique et via le réseau de référents RSE en magasin afin de sensibiliser les équipes.

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

Cette augmentation du nombre de magasins effectuant le tri des déchets, couplée aux efforts des équipes sur le tri en magasin et à la sensibilisation aux consignes de tri permet aujourd'hui de trier pour valorisation 43 % des déchets produits en magasin ou sur les sites administratifs.

Par ailleurs, en 2018, Maisons du Monde a lancé un important chantier d'optimisation de ses prestations déchets sur le périmètre français. Une analyse des données déchets et l'audit d'un panel représentatif de magasins ainsi que les entrepôts a été réalisé. Cet

état des lieux a permis de mettre en évidence des leviers d'optimisation qui seront déployés en 2019 (relocalisation des prestations, démarches d'économie circulaire...). Un outil de suivi opérationnel des prestations sera également mis en place : il permettra de fiabiliser l'ensemble des flux de déchets, mesurer la performance des prestataires et de donner accès à des indicateurs de performance.

Enfin, l'augmentation du taux de valorisation des déchets générés en magasin passe également par la réduction des déchets à la source et par la suppression des éléments d'emballages « non recyclables ». Un groupe de travail a été constitué pour identifier ces éléments et définir en lien avec nos fournisseurs des solutions de remplacement.

Logistique

La gestion des déchets dans les trois entités de l'activité logistique du Groupe (Distrimag, Distri-meubles et Distri-traction) implique également la mise en place systématique du tri sélectif sur l'ensemble des bâtiments pour garantir la valorisation des déchets réutilisables ou recyclables. L'activité logistique génère quatre flux de déchets principaux : le carton et le plastique issus de l'emballage des produits, les déchets d'éléments d'ameublement (DEA) issus notamment des retours clients, le bois (principalement des palettes cassées) et les déchets industriels banals (DIB). Il est à noter que l'entité Distri-Meubles a été cédée par le Groupe au 1^{er} juillet 2018 et que les données 2018 n'intègrent les volumes de déchets générés par celle-ci que jusqu'au 30 juin 2018.

En 2018, les entrepôts et les bureaux de la filiale logistique ont généré 5 497 tonnes de déchets répartis de la manière suivante.

VOLUME DE DÉCHETS PRODUITS – LOGISTIQUE

tonnes	Déchets carton/ plastique	DEA collectés par Éco mobilier	Déchets bois – palettes	Déchets Industriels Banals	Ferraille	Déchets dangereux	Total		
							2018	2017	2016
Entrepôts et bureaux	2 000	1 717	844	818	113	5	5 497	6 741	5 747
Part des déchets triés pour valorisation (%)							85 %		

Le tri des déchets dans les entrepôts et bureaux des entités de l'activité de logistique a permis en 2018 d'orienter 85 % des déchets générés par Distrimag vers des filières de recyclage ou de valorisation, un taux stable par rapport à 2017.

Pour optimiser le tri des déchets et leur valorisation potentielle, des caractérisations de bennes sont réalisées par les prestataires et les anomalies de tri sont remontées aux exploitants. Des plans d'actions sont établis sur cette base avec les responsables d'exploitation pour améliorer le tri, notamment par la sensibilisation accrue des équipes ou l'identification d'éléments « perturbateurs » dans les chaînes de tri. Un outil de suivi permet de suivre mensuellement les indicateurs de performance de tri de chacun des bâtiments et les équipes sont régulièrement challengées pour améliorer leur score. Afin d'éviter les passages à vide sur les rotations de compacteurs, un système de télégestion a été mis en place.

En 2019, un groupe de travail sera constitué avec l'aide d'un chef de projet dédié à l'amélioration du tri et d'un cabinet externe pour sensibiliser encore l'ensemble des équipes à l'importance du tri : affichages visuels sur les bacs, poubelles, compacteurs et bennes, désignation de référents de tri dans chaque service, formation du personnel, etc.).

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 la société PAPREC qui fournit des bordereaux de suivi des déchets.

Production

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

- Des déchets bois et plaquage bois, issus de la transformation des matières premières ou de produits semi-finis. Ces déchets sont collectés par une entreprise externe pour être revalorisés en produits de chauffage industriel. Leur quantité est estimée sur la base du nombre de chargements.
- Des déchets d'emballages (carton, polystyrène, papiers). Ces déchets ne font pas l'objet de suivi par Mekong.
- Des déchets de métal issus de la section de production des composants en métal. Ces déchets sont revendus pour être revalorisés.
- Des déchets domestiques, produits par les employés. Ceux-ci sont acheminés vers le centre de traitement gouvernemental.
- Des déchets dangereux. Ces déchets sont traités séparément dans le centre de traitement gouvernemental local.

VOLUME DE DÉCHETS PRODUITS – PRODUCTION

tonnes	Déchets bois	Emballages	Métal	Déchets domestiques	Déchets dangereux	Total	
						2018	2017
Usines de production	3 328	Non disponible	8,5	6,5	34	3 377	2 781 ⁽¹⁾

(1) Le volume de déchets de l'année 2017 a été corrigé suite à l'identification d'une erreur de reporting des tonnages de déchets bois.

Les tonnages de déchets dangereux générés sont calculés sur la base de pesées. Il est à noter que l'évolution du tonnage par

rapport à l'année 2017 est liée à l'intégration des déchets métalliques dans le suivi des indicateurs.

2.4.2 CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET RECOURS AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES

Pour le Groupe Maisons du Monde, l'optimisation de la consommation d'énergie est primordiale et constitue un enjeu environnemental majeur de préservation des ressources et de lutte contre le réchauffement climatique. Qu'il s'agisse des consommations d'énergie indispensables au fonctionnement des activités de production, des magasins et des entrepôts ou des

consommations de carburants des véhicules professionnels et des camions des activités logistiques de Distri-traction, 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.

Ambitions 2020

25 % de réduction de notre intensité énergétique

30 % de réduction de notre intensité carbone

Consommation d'énergie des bâtiments

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS – GROUPE

Énergie en kWh	2018	2017	2016
Réseau et sites administratifs	64 417 315	63 203 528	59 678 684
Logistique	10 000 859	9 577 905	10 474 018
Production	4 229 919	3 140 280	3 296 050
TOTAL GROUPE	78 648 093	75 921 713	73 448 752

Réseau 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.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS – RÉSEAU ET SITES ADMINISTRATIFS

Énergie en kWh					Total énergie		
	Électricité	Réseau chaleur	Gaz naturel	Fioul domestique	2018	2017	2016
Magasins	62 935 573	38 528	113 163	36 446	63 123 710	61 948 092	58 318 760
Sites administratifs	1 131 251	0	117 489	44 865	1 293 605	1 255 436	1 369 924
TOTAL MAGASINS ET SITES ADMINISTRATIFS	64 066 824	38 528	230 652	81 311	64 417 315	63 203 528	59 678 684
Intensité énergétique (kWh/m²)					130	143	156

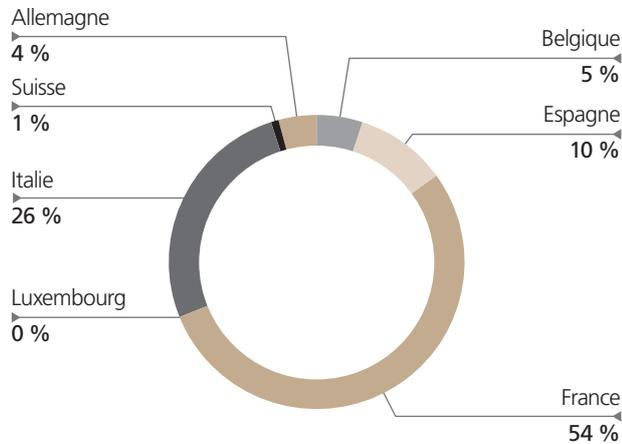
En 2018, la consommation totale d'énergie des bâtiments administratifs et des magasins du réseau Maisons du Monde s'élève à 64 417 315 kWh, soit une hausse de 2 % par rapport à 2017. Cette hausse, liée à l'extension du réseau est contenue par des programmes de réduction des consommations et d'intensité énergétique.

En effet, 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 2018, les principales mesures ont notamment concerné :

- l'amélioration des équipements d'éclairage par l'emploi de technologies basse consommation ; 103 magasins sont équipés en LED sur le parc existant au 31 décembre 2018 ;
- l'amélioration des systèmes de contrôle et d'automatisation (domotique, détecteurs de présence et de luminosité) ainsi que l'installation de systèmes contact à clé ;
- la modernisation des systèmes de chauffage, climatisation et ventilation associée à un meilleur pilotage ou encore l'installation de RAC (rideaux d'air chaud) thermodynamiques sur certains magasins en France et en Belgique.

Ces différentes mesures contribuent directement à l'optimisation des sites du Groupe. Ainsi, en 2018, les magasins et sites administratifs du Groupe consomment en moyenne 130 kWh/m², soit une baisse de 17 % par rapport à 2016.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS PAR PAYS



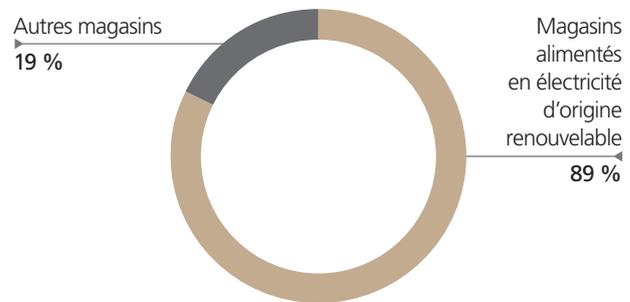
Enfin, la maîtrise de l'impact environnemental des consommations d'énergie passe également par la renégociation des contrats d'approvisionnement et le recours aux énergies renouvelables. Ainsi, le Groupe a fait le choix de favoriser l'achats d'électricité renouvelable pour réduire l'empreinte carbone de ses activités. L'ensemble des sites administratifs et des magasins français et italiens sont approvisionnés en électricité d'origine renouvelable depuis 2017. En 2018, l'engagement a été déployé aux magasins espagnols qui bénéficient d'une fourniture en électricité renouvelable depuis mai 2018.

Logistique

Les consommations d'énergie des activités de logistique regroupent les consommations de gaz naturel (maintien hors gel des bâtiments), de propane (chariots et autolaveuses) et les consommations d'électricité (éclairage et chargement des batteries des chariots élévateurs). Ces consommations sont suivies mensuellement pour

Ainsi, à fin 2018, 89 % des magasins du réseau Maisons du Monde sont alimentés en électricité renouvelable.

PART DES MAGASINS ALIMENTÉS EN ÉLECTRICITÉ D'ORIGINE RENOUVELABLE



Par ailleurs, afin de mieux suivre et piloter ses consommations d'énergie, Maisons du Monde s'est équipé d'un outil dédié au pilotage des consommations d'énergie des magasins. Déployé en France en 2018, cet outil permet de suivre les consommations de manière automatique et de les fiabiliser grâce à la prise en compte de données patrimoniales (équipements en place, surfaces...) et environnementales (DJU...). L'outil permet ainsi d'optimiser les contrats et le fonctionnement des équipements mais également de fournir des indicateurs réguliers à l'ensemble des magasins. Un déploiement international est prévu sur trois ans.

chacun des bâtiments et contrôlées par les équipes des services généraux de Distrimag ainsi que le service de contrôle de gestion.

En 2018, la consommation énergétique totale des sites logistiques de Distrimag s'est élevée à 10 000 859 kWh, soit une hausse d'environ 4 %.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS - DISTRIMAG

Énergie en kWh				Total énergie		
	Électricité	Gaz naturel et propane	Fioul Domestique	2018	2017	2016
Entrepôts et bureaux	9 061 760	828 736	110 363	10 000 859	9 577 905	10 474 018
Intensité énergétique (kWh/m²)				21,7	20,5	

En 2018, les entrepôts et bureaux des activités de logistique consomment en moyenne 21,7 kWh/m² soit une hausse d'environ 6 % de l'intensité énergétique par rapport à 2017. Cette hausse est notamment liée à l'augmentation de l'activité de Distrimag et à la cession des surfaces de Distrimag au 30 juin 2018.

Les efforts de réduction de ces consommations portent aujourd'hui principalement sur la performance énergétique des bâtiments, notamment le passage en LED des éclairages des bâtiments. Le dernier entrepôt de 96 000 m² ouvert en 2016, est certifié HQE (Haute qualité environnementale) et BREEAM, grâce notamment à la mise en place de détecteurs de présence, à une meilleure isolation et à un suivi plus fin des consommations. Les équipements de

détection de présence permettent ainsi de limiter l'éclairage des racks qui ne s'allument qu'au passage des chariots élévateurs.

Afin de poursuivre les efforts d'équipement, des études ont été lancées en 2018 sur la production d'électricité renouvelable sur site, notamment par la mise en place des panneaux solaires photovoltaïques sur les parkings des bâtiments.

Production

Les activités de production de Mekong Furniture nécessitent principalement de l'électricité pour les besoins d'alimentation des machines et équipements, d'éclairage des lignes de production et

dans une moindre de mesure de climatisation. Des consommations de fioul domestique sont également nécessaires pour le fonctionnement des générateurs en cas de coupure d'électricité.

La consommation totale des usines de production en 2018 s'est élevée à 4 229 919 kWh contre 3 130 324 kWh en 2017. Cette hausse d'environ 35% est principalement liée à l'ouverture et la hausse progressive de production de l'unité de production MK3 sur l'exercice.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS - MEKONG

Énergie en kWh	Total énergie				
	Électricité	Fioul domestique	2018	2017	2016
Usines Mekong	4 103 400	126 519	4 229 919	3 140 280	3 296 050
Intensité énergétique (kWh/heure travaillée)			2,5	1,9	2,1

Il est à noter que pour l'activité de production, le rapport d'intensité énergétique en kWh/m² n'est pas pertinent car la consommation d'énergie n'est pas proportionnelle aux surfaces d'exploitation mais à l'activité productive. Ainsi, l'intensité énergétique est suivie en kWh/heure travaillée.

En 2018, avec la montée progressive de la production de la nouvelle usine MK3, les efforts de réduction de la consommation ont porté sur les actions suivantes :

- le déploiement de technologies innovantes pour réduire la consommation d'énergie sur les réseaux d'éclairage des lignes de production sur MK3 par des LED. Les investissements sur ce poste ont débuté en 2016 sur MK1 et MK2 et ont été poursuivis en 2018 sur MK3 ;
- des unités supplémentaires de séchage utilisant la technologie par lumière infrarouge dans la section de peinture ont été

installées en plus des deux unités déjà installées en 2017. Cette technologie est moins consommatrice en électricité que les systèmes de séchage par soufflage d'air chaud. À paramètres constants, cette technologie permet des économies d'énergie d'environ - 25 à - 30 % ;

- afin de réduire les pertes d'énergie indirectes inutiles, un travail de maintenance hebdomadaire est réalisé pour réduire les fuites d'airs potentielles sur les réseaux et équipements qui peuvent avoir un impact sur la consommation d'électricité des compresseurs.

Enfin, le renouvellement de certains équipements électriques permet également de limiter les pertes d'énergie électriques comme le remplacement des condensateurs dans les armoires électriques principales.

Consommation de carburant des véhicules

CONSOMMATION DE CARBURANTS DES VÉHICULES PAR ACTIVITÉ

litres de diesel ou d'essence	2018	2017 ⁽¹⁾
Réseau - Véhicules de société	132 523	135 491
Véhicules de location courte durée (réseau et logistique)	71 712	66 824
Logistique- Flotte de camions et véhicules de société	908 750	1 166 117
Production - Véhicules de l'usine	8 310	4 645
TOTAL GROUPE	1 121 295	1 373 077

(1) La donnée 2017 a été retraitée pour inclure la consommation des véhicules de société de l'activité logistique dans les consommations de carburant « logistiques ».

Réseau et sites administratifs

Maisons du Monde dispose d'une flotte de 94 véhicules de société en Europe, utilisés principalement pour répondre aux besoins des équipes du réseau. La consommation carburant en 2018 est estimée à 132 523 litres de gazole contre 135 491 en 2017.

Afin de réduire son empreinte environnementale, le Groupe a fait le choix fin 2018 de systématiquement renouveler ses véhicules diesel par des moteurs essence et ce quel que soit le couple durée - engagement kilométrique prévu. L'objectif du Groupe est d'optimiser cette flotte et d'en réduire le niveau moyen d'émission de CO₂, tout en améliorant son accessibilité, par l'intégration d'outils de mobilité durable. Ainsi, trois véhicules électriques en auto partage ont été intégrés à la flotte depuis 2017 pour les salariés des sites administratifs nantais et des places de

covoiturage ont été mises en place pour les collaborateurs du siège, visant à limiter l'usage de la voiture individuelle. Un plan de mobilité a également été signé dès 2015 avec Nantes Métropole et des animations pour inciter au covoiturage, à l'usage du vélo ou des transports en commun sont organisées régulièrement.

Par ailleurs, au-delà de sa flotte de véhicules de société, le Groupe fait appel à la location de voitures en courte durée dans le cadre des déplacements des collaborateurs Maisons du Monde et Distrimag. Ces déplacements représentent en 2018 une consommation de carburant estimée à 71 712 litres. Les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à ces dernières consommations de carburant sont comptabilisées dans les émissions de GES dites de « Scope 3 » relatives aux déplacements professionnels des collaborateurs.

Logistique

L'activité de logistique des entités Distri-traction et Distri-meubles contribue de manière significative aux consommations de carburants du Groupe. Avec la cession de Distri-meubles au 1^{er} juillet 2018, la flotte de poids lourds est passée de 63 à 29 véhicules utilisés pour acheminer les produits de leur port de livraison aux entrepôts ce qui réduit fortement les consommations directes du Groupe. La consommation de carburant de l'activité de logistique a donc été réduite de 22 % entre 2017 et 2018. Les émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits des entrepôts vers les magasins ou vers les clients du Groupe sont comptabilisées dans les émissions dites de « Scope 3 ».

Concernant la flotte de Distri-traction, afin de réduire les consommations de carburant et l'impact environnemental de l'activité, 100 % des chauffeurs suivent un programme de formation continue obligatoire à la sécurité (formation + module écoconduite). Deux conducteurs ont été désignés comme référents écoconduite et à fin 2018, 90 % du parc de poids lourds est équipé d'un système de suivi des chauffeurs sur l'optimisation et la rationalisation de la conduite. L'outil sera déployé à 100 % du parc d'ici à fin janvier 2019.

Par ailleurs, Distrimag suit également les consommations des véhicules de société qui représentent 3 % environ des consommations de carburant des activités de logistique. Ainsi, en 2018, la consommation de carburant s'élève à 876 802 litres de gazole pour la flotte de camions et à 31 948 litres pour les véhicules de société.

Le renouvellement du parc de véhicules est également en cours pour généraliser la norme Euro 6 à l'ensemble des véhicules de traction avec une date butoir à fin mars 2019. Concernant les

véhicules légers, 59 % du parc (véhicules de fonction et véhicules intersites) a été renouvelé par des véhicules hybrides et électriques en 2018 avec objectif d'avoir un parc 100 % hybride ou électrique en février 2020.

Production

Au sein des activités de production des usines de Mekong Furniture, les consommations de carburant concernent l'alimentation des véhicules de l'usine (les consommations des chariots élévateurs des usines sont comptabilisées dans les consommations d'énergie des activités de production). Ces consommations s'élèvent à 8 310 litres en 2018. L'augmentation de la consommation de carburant en 2018 par rapport à 2017 (+ 79 %), s'explique par la montée de la production sur l'usine MK3, donc une utilisation plus importante des véhicules de société pour le transport du personnel entre les 2 sites ainsi qu'une utilisation plus importante des voitures pour les transferts de produits.

Fluides frigorigènes

Réseau et sites administratifs

Au-delà des consommations d'énergie, les émissions dans l'air de fluides frigorigènes, notamment liées aux fuites des équipements de climatisation, représentent un enjeu important pour les équipes techniques et de maintenance. L'ensemble des interventions par les prestataires de maintenance font l'objet d'un suivi pour quantifier les quantités de gaz injectées dans les installations, les quantités récupérées pour recyclage et donc les quantités émises à l'air. Les fuites sont principalement liées aux équipements du réseau et sont mesurées lors des opérations de maintenance.

ÉMISSIONS DE FLUIDES FRIGORIGÈNES – GROUPE

kg de fluides émis	2018	2017
Réseau – R407C	81	101
Réseau – R410 A	301	170
Logistique – R410 A	52	13

2.4.3 ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Ambitions 2020

30 % de réduction de notre intensité carbone

Notre engagement climat

L'engagement du Groupe Maisons du Monde va au-delà des objectifs de réduction des consommations d'énergie et vise à intégrer les enjeux de lutte contre le changement climatique, des matières premières utilisées au traitement des produits en fin de vie.

Depuis 2017, le Groupe déploie une feuille de route à horizon 2020 intégrant l'évaluation des émissions de CO₂ du Groupe sur les scopes 1, 2 et 3, une cartographie des principaux risques et

opportunités liés au changement climatique ou encore la définition d'un premier objectif à horizon 2020 de réduction de 30 % de l'intensité carbone (en kgCO₂eq/m²) des bâtiments des activités de distribution et de logistique (Maisons du Monde et Distrimag), par rapport à 2016.

En 2018, cette ambition s'est enrichie par la définition d'un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre directes (Scope 1 et 2) de 50 % à horizon 2025 par rapport à 2016. Quant aux émissions indirectes de Scope 3, le Groupe s'est engagé à définir en 2019 une trajectoire compatible avec les

scénarios 1,5 °C ou 2 °C du GIEC et validée par l'initiative Science-Based Target.

Aussi, la stratégie de lutte contre le changement climatique de Maisons du Monde repose sur une évaluation des risques associés. Une revue de 28 risques RSE a été réalisée

conjointement par la direction RSE et la direction du contrôle interne. Comme repris dans la section « Procédures de contrôle interne et gestion des risques » du présent rapport, les risques suivants liés au changement climatique ont été identifiés.

Risque identifié	Typologie
Événement climatique extrême impactant les bâtiments du Groupe ou des fournisseurs (inondations, tempêtes, etc.)	Risque physique
Raréfaction matières premières : changement climatique dans zone d'approvisionnement, évolutions réglementations (CITES), etc.	Risque physique
Hausse du prix de l'énergie	Risque économique
Renforcement des obligations de performance énergétique des bâtiments	Risque réglementaire
Obligation de réduction des émissions ou mise en place d'une taxe carbone	Risque réglementaire
Obligation affichage environnemental des produits	Risque réglementaire
Hausse de la demande des clients pour des produits plus responsables	Risque économique

Cette évaluation des risques sera approfondie en 2019, notamment concernant les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et l'exposition des fournisseurs ou des matières premières utilisées au changement climatique.

Les paragraphes suivants présentent l'évaluation des principaux postes d'émissions de gaz à effet de serre et les actions de réduction engagées.

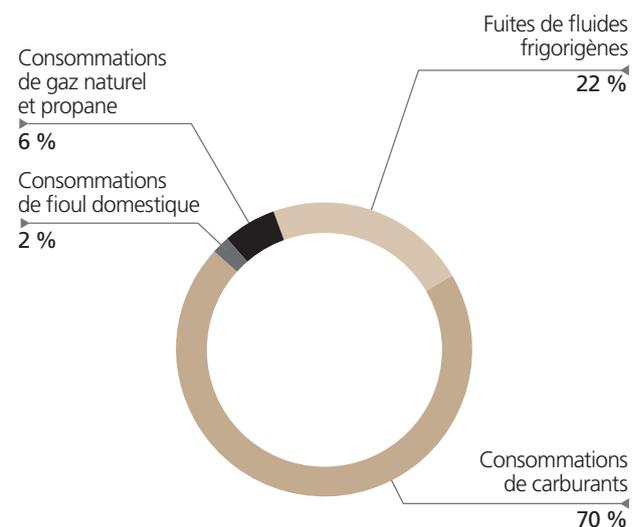
Scopes 1 & 2 liées aux consommations d'énergie

Concernant les activités directes opérées par le Groupe Maisons du Monde (scope 1 et 2 liées aux consommations d'énergie), les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre (GES) sont liées aux consommations d'électricité des bâtiments, notamment du réseau de magasins.

ÉMISSIONS DE GES SCOPE 1 & 2 – GROUPE

Émissions en tCO ₂ eq	2018	2017	2016
Émissions scope 1	3 729	4 142	4 622
Émissions scope 2	4 468	9 997	12 043
TOTALES ÉMISSIONS SCOPE 1 & 2	8 197	14 139	16 665

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES – SCOPE 1 PAR SOURCE



Les émissions de Scope 1 sont principalement liées aux consommations de carburant des véhicules, notamment des véhicules de la flotte de camions de Distri-traction. Il est à noter que les émissions de Scope 1 incluent également les émissions de véhicules de société ou de service – en location de longue durée – considérés comme contrôlés par le Groupe Maisons du Monde.

Les émissions de Scope 2, générées par les consommations d'électricité sont quant à elles liées principalement à l'éclairage et aux équipements de CVC (chauffage, ventilation, climatisation) des bâtiments. Pour réduire ces émissions, le Groupe a engagé trois typologies d'actions principales :

- des actions de sensibilisation des collaborateurs aux écogestes et économies d'énergie, notamment *via* la mise en place du réseau de référents RSE en magasins ;
- un plan de remplacement des éclairages magasins par des LED *via* l'installation systématique d'éclairages LED lors des nouvelles ouvertures et un plan de remplacement des éclairages sur les magasins existants ;
- la négociation de contrats d'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable.

Les émissions directes (Scope 1 & 2) de GES du Groupe ont baissé de 50% en valeur absolue depuis 2016. Cette baisse des émissions est principalement liée à l'alimentation en électricité d'origine renouvelable de l'ensemble des sites du Groupe en France, Italie et Espagne. Concernant ces émissions directes, le premier objectif du Groupe était de réduire l'intensité carbone des bâtiments de 30 % d'ici à 2020 (en kgCO₂eq/m²) puis de réduire d'ici 2025 ces émissions de 50 % en valeur absolue. Les émissions descope 1 liées aux consommations de carburant ne sont pas incluses dans l'indicateur ci-dessous.

INTENSITÉ CARBONE DES BÂTIMENTS – SCOPE 1 & 2

Intensité carbone kgCO ₂ eq/m ²	2018	2017	2016
Réseau (magasins et sites administratifs)	7	21	29,3
Logistique (bâtiments)	0,6	0,6	2,3
GROUPE (HORS PRODUCTION)	4,3	10	14

Principaux postes d'émissions du Scope 3

Conscient que la réduction des émissions de gaz à effet de serre « directes » de scope 1 et 2 ne sera pas suffisante pour atteindre les objectifs de lutte contre le changement climatique tels que fixés à la COP 21 (maintien du réchauffement sous la barre des 2 °C voire 1,5 °C), le Groupe a lancé un travail sur les émissions « indirectes », dites de scope 3.

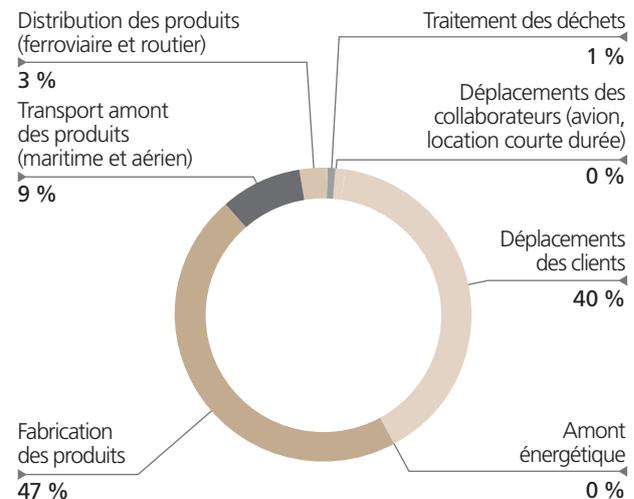
Depuis 2017, le Groupe évalue et met à jour annuellement les principaux postes d'émissions pour construire une feuille de route compatible avec une stratégie climat « 2 °C » validée par la Science-Based Target Initiative.

PRINCIPAUX POSTES D'ÉMISSIONS INDIRECTES – SCOPE 3

Émissions (tCO ₂ eq)	2018
Achats de produits et services	170 000
Transport amont des produits (maritime ou aérien)	32 000
Transport aval des produits (routier ou ferroviaire)	11 000
Déplacements des collaborateurs (avion et véhicules location courte durée)	1 600
Amont énergétique	800
Traitement des déchets	2 400
Déplacements des clients	140 000
TOTAL PRINCIPAUX POSTES DU SCOPE 3	> 360 000

L'évaluation des postes du Scope 3 démontre l'importance de la chaîne d'approvisionnement dans les émissions de GES du Groupe. Les différentes étapes de fabrication des produits distribués par Maisons du Monde (achats de produits et services) représentent en effet le principal poste d'émission de GES indirectes (Scope 3) devant les déplacements des clients vers les magasins du réseau.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS SCOPE 3



Il est à noter que pour des raisons de délai de calcul et de disponibilité des données, les émissions de GES liées aux achats de produits et services sont basées sur les données de vente de l'année 2017.

Achats de produits et services

Les étapes de fabrication des produits distribués par le Groupe, de l'extraction des matières premières à la fabrication dans les usines des fournisseurs du Groupe constituent le principal poste d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe. Ce poste est évalué chaque année sur la base des données de vente des produits et des informations relatives à leur composition.

Le choix des matériaux au moment de la conception des produits est un élément clé pour réduire ces émissions. Le programme d'éco-conception, en cours de construction en lien avec les équipes de développement des produits, est donc essentiel pour atteindre les objectifs visés dans le cadre d'une stratégie climat « 2 °C ».

Déplacements des clients

Les déplacements des clients vers les magasins du Groupe représentent le second poste d'émissions du Scope 3. En 2018, une évaluation des émissions de gaz à effet de serre générées par les déplacements des clients en magasins a été réalisée. Cette évaluation permet de mettre en avant l'importance de ce poste dans les émissions "indirectes" du Groupe. Ces émissions ont été calculées sur la base du nombre de visites en magasin et de scénarios de mobilité par typologie de magasins (centre-ville, centre commercial, zone d'activité). Le Groupe a fait le choix d'intégrer ces émissions dans le calcul du Scope 3 afin de rendre compte de l'impact potentiel des choix d'implantation des magasins dans les actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe.

Transport des produits

L'approvisionnement des magasins de l'enseigne et des clients est une activité clé pour le Groupe Maisons du Monde. L'ensemble des produits, meubles ou articles de décoration transitent par les entrepôts de la filiale Distrimag, situés à Fos-sur-Mer et

Saint-Martin-de-Crau (13). Le transport amont des produits depuis les lieux de production est réalisé quasi à 100 % par bateau et cette étape représente une part importante des émissions de GES indirectes du Groupe. Ce transport amont représente en 2018 32 479 tCO₂eq contre 28 029 tCO₂eq en 2017.

Ensuite, les produits sont livrés aux magasins ou aux clients finaux par des transporteurs prestataires de Maisons du Monde ou pour partie par Distri-Meubles, activité de transport de la société Distrimag cédée au 1^{er} juillet 2018. En 2018, les émissions liées au transport routier des produits vers les magasins ou clients du Groupe représentent 11 191 tCO₂eq, contre 10 929 tCO₂eq en 2017. Cette hausse est liée à la hausse des quantités transportées et à l'extension du réseau de distribution à l'international.

Conscients de l'impact environnemental du transport des produits et de sa responsabilité vis-à-vis des transporteurs prestataires, le Groupe Maisons du Monde travaille avec ses prestataires pour réduire les émissions de CO₂ générées par ce transport. Ainsi, partout où cela est possible (accessibilité, délais de livraison), le Groupe favorise le transport ferroviaire. Plus de 90 % (en poids transporté) des livraisons vers la région parisienne sont effectuées par rail. Enfin, le Groupe encourage ses partenaires au respect des normes d'émissions de leur flotte, au renouvellement des véhicules utilisés ainsi qu'à la formation des chauffeurs à l'éco-conduite.

Transport aérien des collaborateurs

Les déplacements des collaborateurs en avion représentent une part non négligeable des émissions indirectes de gaz à effet de serre du Groupe. Ainsi, en 2018, ces déplacements des collaborateurs Maisons du Monde et Distrimag ont généré environ 1 498 tonnes de CO₂eq, contre 1 749 tCO₂eq en 2017.

Les émissions liées aux déplacements des collaborateurs en véhicules de location courte durée ont représenté 180 tCO₂eq.

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, durabilité, recyclabilité, écolabels...) 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.

Ambitions 2020

Optimiser la gestion de nos emballages, des fournisseurs aux clients

Emballages et papier consommés

Emballages de caisse

Les articles d'emballage, notamment les emballages de caisse, et le papier représentent une part importante de l'impact environnemental des achats généraux du Groupe. Si ces produits ne sont pas pris en compte dans la comptabilisation des déchets générés par Maisons du Monde car ils sont pour la plupart

distribués aux clients (emballages de caisse, publications commerciales), il est de la responsabilité du Groupe de veiller à leur réduction. C'est avec cet objectif que des critères environnementaux sont intégrés dans la procédure achat pour non seulement réduire les volumes achetés mais aussi réduire leur empreinte environnementale, notamment en favorisant des produits plus respectueux de l'environnement.

ACHATS D'EMBALLAGES DE CAISSE

tonnes d'emballages	2018	2017	2016
Papier de bobines de caisse	42	47	45
Emballages de caisse	1 539	1 555	1 446
TOTAL ACHATS DE PAPIER ET EMBALLAGES DE CAISSE	1 581	1 602	1 491

En 2018, les achats d'emballages de caisse et de papier (bobines de caisse) de Maisons du Monde pour les activités du réseau, se sont élevés à 1 581 tonnes (contre 1 602 tonnes pour 2017), dont 1 539 tonnes pour les emballages de caisse.

Concernant ces emballages, la totalité de la gamme des sacs de magasins en papier kraft (qui représente plus de 53 % des poids d'emballages de caisse distribués) est certifiée FSC® ou PEFC™ depuis 2012 et cette certification est depuis un critère essentiel des cahiers des charges. Cette certification permet de réduire l'impact environnemental de ces emballages en garantissant la gestion responsable des forêts d'origine.

En complément, la veille marché auprès des fournisseurs référencés et prospects demeure une pratique ancrée dans la démarche achats. Elle a pour but de se tenir informé des dernières évolutions techniques et réglementaires sur les produits. En 2018, en collaboration avec nos fournisseurs, cette démarche d'optimisation a permis de réduire le grammage des sacs kraft Moyen Modèle (passé de 100 gr à 90 gr) et Grand Modèle (de 110 gr à 100 gr) et de réduire de 5 microns l'épaisseur du papier sodiphane.

Enfin, afin de réduire les consommations d'emballages en magasin tout en optimisant le temps des équipes, des programmes courts et ludiques de formation à destination des équipes de caisse sont à l'étude pour 2019.

Catalogues, publications commerciales et papier

ACHATS DE PAPIER, CATALOGUES ET PUBLICATIONS COMMERCIALES

tonnes de papier	2018	2017	2016
Catalogues	7 066	7 521	7 530
Autres publications commerciales	291	304	146
Papier de bureau	87	91	91
TOTAL ACHATS	7 444	7 915	7 767
Part des publications couvertes par une labellisation environnementale	100 %	100 %	100 %

Les publications commerciales représentent la majeure partie des achats de papier du Groupe et impliquent donc une vigilance spécifique. 100 % des publications commerciales (catalogues, brochures) réalisées par l'enseigne Maisons du Monde sont ainsi imprimées sur du papier certifié FSC® ou PEFC™. Ces publications représentent un poids annuel total de 7 357 tonnes (contre 7 825 tonnes en 2017), les catalogues représentant 96 % de ce tonnage total.

Malgré la parution d'un nouveau catalogue dédié au luminaire en 2018, les efforts menés pour réduire l'impact de l'impression des catalogues ont permis de réduire le tonnage de papier lié aux catalogues en 2018 d'environ 6 %. Ainsi, les recherches d'optimisation et tests pour l'usage de papiers plus « légers » dits « bouffants » ont permis une réduction du poids du catalogue Indoor de 10 gr sur une base constante du nombre de pages. Enfin, une vigilance accrue sur le monitoring des stocks a permis d'optimiser les quantités de tirage.

Concernant les achats de papier en ramettes, 100 % des quantités utilisées en 2018 sont issues de papier et certifié PEFC™ FSI. Dès le 1^{er} trimestre 2019, une politique d'impression sera déployée au travers d'un paramétrage technique des outils pour contribuer à la réduction des consommations des collaborateurs du siège.

Achats d'emballages – activité logistique

ACHATS D'EMBALLAGES CARTON ET PLASTIQUE - LOGISTIQUE

tonnes des papiers et cartons	2018	2017
Carton de messagerie	706	694
Papier calage kraft	221	167
Plastique de messagerie	38	
Autres cartons	294	700
TOTAL ACHATS D'EMBALLAGES CARTON ET PLASTIQUE DISTRIMAG	1 259	1 561

La réduction des déchets produits par le Groupe et l'optimisation de leur valorisation passent par un travail sur les quantités et les matériaux utilisés pour ces emballages. Ainsi, la filiale logistique a opté pour des cartons en fibres 100 % recyclées. Pour faciliter le bon recyclage de ces cartons une fois entre les mains des clients, Distrimag y a fait apposer des consignes de tri spécifiques. En parallèle, des efforts pour diminuer les volumes d'emballages ont été fournis par les équipes qualité qui ont optimisé la protection des meubles directement chez les fabricants.

Enfin, l'activité e-commerce contribue significativement aux tonnages de cartons utilisés (cartons pour les livraisons individuelles). Pour limiter encore l'impact environnemental de ces emballages de protection, Distrimag a opté depuis juin 2016 pour du papier de calage 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 établissements et services d'aide par le travail) ont représenté 69% des prestations de cette catégorie en 2018.

Depuis deux ans, le Groupe s'attache également à développer des partenariats dans ce secteur pour la production d'impressions. 49 000 euros de travaux ont déjà été confiés en 2018 au secteur protégé et l'ambition à horizon 2020 est de porter la part des achats d'impressions siège auprès du secteur protégé à 30 %.

2.4.5 AUTRES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Consommation d'eau

La consommation d'eau des magasins et sites administratifs est limitée à des consommations sanitaires, issues des réseaux d'eau courante. Ainsi, au-delà de la maîtrise du risque de fuites lors de nos opérations de maintenance, la consommation d'eau sanitaire n'est pas considérée comme un enjeu environnemental significatif. Les consommations d'eau ne font donc pas l'objet d'un suivi systématique et ne sont pas présentées de manière consolidée.

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 des services généraux de Distrimag veille au respect de cette réglementation. En 2018, Distrimag n'a été l'objet d'aucun contrôle ou sanction concernant les réglementations ICPE.

Au-delà du respect des obligations réglementaires liées aux ICPE, il n'a pas été défini de cadre précis de prévention des risques environnementaux et de pollution, incluant les rejets dans l'air, l'eau et le sol ou les nuisances sonores en raison de leur niveau non significatif. Du fait de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site ne sont pas chargées de pollution majeure.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas aujourd'hui comptabilisé de provisions ou garanties pour risques en matière d'environnement.

Protection de la biodiversité

Conscient des impacts potentiels de ses activités sur la biodiversité, le Groupe concentre ses efforts sur son impact sur la chaîne d'approvisionnement. La politique achats bois et le développement de l'offre responsable de produits contribuent

directement à la réduction des impacts sur la biodiversité, notamment par le développement des certifications forestière FSC® et PEFC™ (voir informations détaillées dans le paragraphe 2.2.2 relatif à la gestion des ressources naturelles).

Au-delà des enjeux liés aux matières premières utilisées pour la fabrication des produits distribués par le Groupe, Maisons du Monde cherche à limiter au maximum l'impact de ses sites sur la biodiversité. Ainsi, 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.

Maisons du Monde a également signé en 2018 les engagements de l'initiative Act4Nature, le mouvement des entreprises engagées pour la biodiversité. Par cette signature, le Groupe s'engage au respect de dix engagements collectifs portant sur l'intégration de la biodiversité au dialogue avec les parties prenantes, aux décisions stratégiques tout au long de la chaîne de valeur, à la réduction des impacts ou encore la transparence des engagements. Le Groupe formalisera en 2019 une série d'engagements individuels pour adapter ces objectifs au modèle d'affaires de Maisons du Monde.

Par ailleurs, au siège du Groupe à Vertou, différentes animations sont organisées au cours de l'année pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de protection de la biodiversité et améliorer le cadre de travail. Ainsi, deux potagers sont animés sur les deux sites de Vertou et accueillent les collaborateurs une fois par semaine. Des ruches ont également été installées sur le site du Portereau et depuis 2018, ce même site accueille des moutons dans une logique d'éco-pâturage.

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 sont un enjeu fort sur lequel le Groupe s'engage à travers deux leviers d'actions principaux : la formation des équipes et l'aménagement des bâtiments.

Actions de formation

Depuis 2016, Maisons du Monde a engagé deux principales actions de formation afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à l'accueil des personnes en situation de handicap et à la réglementation concernant les ERP (Établissements Recevant du Public).

Dans un premier temps, les responsables des équipes merchandising, travaux, maintenance, sûreté/sécurité ainsi que les dessinateurs techniques ont bénéficié d'une journée de formation à la réglementation en vigueur en matière d'accessibilité. D'autre part, un *e-learning* dédié à l'accessibilité a été conçu par le service formation du Groupe Maisons du Monde. Cet *e-learning*, destiné à l'ensemble des Directeurs de magasins et de leurs collaborateurs est diffusé depuis 2017.

Aménagement des points de vente

Maisons du Monde s'est engagé en 2015 à mettre en conformité 100 % de son parc français de magasins en propre d'ici fin 2021 à travers la formalisation d'un plan d'actions validé par l'État, l'Agenda d'Accessibilité Programmé (Ad'Ap).

Si l'ensemble des ouvertures de magasins et programmes de rénovation garantissent la conformité des magasins depuis le 1^{er} 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.

Pour atteindre l'objectif fixé à 2021, Maisons du Monde prévoit un plan en 3 phases à savoir l'étude et les travaux de mise en conformité de 2 sites en 2018, puis 24 sites sur la période 2019-2021.

Le budget de mise en accessibilité des magasins français est de 350 000 euros pour 2019.

2.4.7 ÉTHIQUE DES AFFAIRES, LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET L'ÉVASION FISCALE

Le Groupe Maisons du Monde adhère depuis 2011 au Pacte Mondial des Nations Unies et s'est ainsi engagé à rendre compte de ses actions sur 10 principes en faveur des droits de l'Homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. L'ensemble des informations présentes dans ce document permet de rendre compte de manière annuelle de l'engagement du Groupe.

Plus spécifiquement sur les enjeux de corruption, Maisons du Monde a mis en place depuis 2017 une série de procédures et pratiques afin d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques aux activités du Groupe. Ces dispositifs permettent notamment de répondre aux exigences de la loi dite « Sapin 2 » concernant l'anticorruption et le trafic d'influence. Ainsi le Groupe a formalisé :

- une cartographie des risques anti-corruption, réalisée grâce à une vingtaine d'entretiens avec les fonctions clés du Groupe, menés par un cabinet externe. Cette cartographie permet d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les risques d'exposition de l'entreprise à la corruption et de proportionner les procédures internes ;
- le code de conduite professionnelle Maisons du Monde qui a pour objectif de formaliser le cadre de référence, éthique et légal, dans lequel Maisons du Monde et ses collaborateurs exercent leurs activités professionnelles au quotidien ;
- une charte du lanceur d'alerte et une ligne d'alerte éthique qui permet de signaler toute situation contraire au code de conduite de manière confidentielle par téléphone ou e-mail.

Aussi, en 2018, le Groupe a déployé un dispositif de formation adressé aux salariés les plus exposés aux risques de corruption ainsi qu'à l'ensemble des chefs de services. Cette formation, en présentiel, porte notamment sur :

- une présentation générale des enjeux de la corruption, ses formes et les sanctions encourues ;

- le comportement à adopter, ainsi que les rôles et responsabilités de chacun face à une situation pouvant s'apparenter à des faits de corruption ;
- la présentation du dispositif anticorruption mis en place au sein du Groupe.

117 personnes ont ainsi été formées aux enjeux et procédures internes relatives à la lutte contre la corruption en 2018 et des sessions de formation seront organisées tous les deux ans.

Une sensibilisation plus générale a été diffusée, à l'ensemble des publics moins exposés aux risques de corruption, au travers une redescende d'information par la ligne managériale.

Lutte contre l'évasion fiscale

Maisons du Monde considère la lutte contre l'évasion fiscale selon deux volets couverts par des procédures déployées et contrôlées au niveau Groupe :

- en magasin, le Groupe respecte les plafonds de paiement en espèces en vigueur dans les différents pays d'implantation pour lutter contre le blanchiment d'argent ;
- au niveau Groupe, la politique fiscale est placée sous la responsabilité de la direction financière et s'applique à l'ensemble des entités du Groupe. Cette politique intègre notamment des procédures relatives aux prix de transfert et au respect de la réglementation BEPS (érosion de la base d'imposition et transfert des bénéfices). Maisons du Monde est également soumis à la réglementation CbCR (*Country by Country Reporting*) et transmet aux autorités une déclaration mentionnant notamment le chiffre d'affaires généré dans chacun des pays d'implantation, les impôts dus et acquittés ainsi que l'effectif du Groupe dans chacun de ces pays.

2.5 S'engager en passionné

2.5.1 LA POLITIQUE RH DE MAISONS DU MONDE

Maisons du Monde, au travers de ses valeurs et de ses actions, favorise un environnement de travail fondé sur le respect, le dialogue, la considération et le bien-être au travail. En effet, respectueux de la diversité et de la vie privée, le Groupe considère avant tout la compétence de ses collaborateurs et s'attache à favoriser leur employabilité. Particulièrement valorisé, l'esprit d'équipe repose sur un dialogue ouvert et constructif qui renforce la cohésion et la passion. Maisons du Monde met tout en œuvre pour informer ses collaborateurs sur ses objectifs et ses défis afin de faciliter leur implication dans la vie de l'entreprise. L'exigence et le professionnalisme visés par le Groupe favorisent le développement des individus tant d'un point de vue professionnel que personnel. Tous les salariés participent au développement du Groupe, quels que soient leur fonction ou leur service.

« S'engager en passionné », tel est le mot d'ordre de la politique de Ressources humaines du Groupe. Les collaborateurs sont accompagnés dans leurs missions quotidiennes, ils sont soutenus dans le développement de leurs compétences et des parcours de

carrière motivants sont mis en place pour veiller à leur épanouissement.

Depuis 2016, dans cet esprit, Maisons du Monde a formalisé ses objectifs Ressources humaines à l'horizon 2020 :

- améliorer le bien-être au travail, *via* notamment un renforcement du management de proximité et le déploiement d'un baromètre social régulier ;
- renforcer l'employabilité et le développement de ses collaborateurs par la formation et la mobilité interne ;
- accompagner les changements, le développement de la croissance et de la digitalisation de l'entreprise.

Cette dynamique vise à offrir une expérience attentionnée et énergisante aux collaborateurs, tout au long de leur parcours chez Maisons du Monde. C'est à partir de ces objectifs RH que le Groupe a construit sa feuille de route « Ambitions 2020 », inscrite au plan stratégique « Engageons-nous ! » :

Ambitions 2020

100 % de nos managers sont formés au management de proximité

100 % des nouveaux managers bénéficient d'un parcours de formation dédié

100 % de nos managers connaissent et sont signataires de la Charte du management Maisons du Monde

65 % des Directeurs de magasin et des managers logistiques sont issus de la promotion interne

En 2018, dans le cadre de cette feuille de route, Maisons du Monde a notamment déployé le programme de formation des managers, formalisé la Charte du management et poursuivi les efforts de développement des collaborateurs avec notamment la première promotion du parcours « grandir » qui a conduit à

l'obtention du certificat « management des univers marchands » pour 12 collaborateurs du réseau. Enfin, 2018 est marquée par l'intégration des équipes de Modani au 1^{er} juillet dernier dont les effectifs sont présentés dans les effectifs du Groupe ci-dessous et par la cession de la société Distri-meubles.

Gestion des effectifs et création d'emploi

Les collaborateurs

Au 31 décembre 2018, les effectifs du Groupe s'élevaient à 7 648 salariés (6 630 en équivalent temps plein) en augmentation de 5,1 % par rapport à 2017.

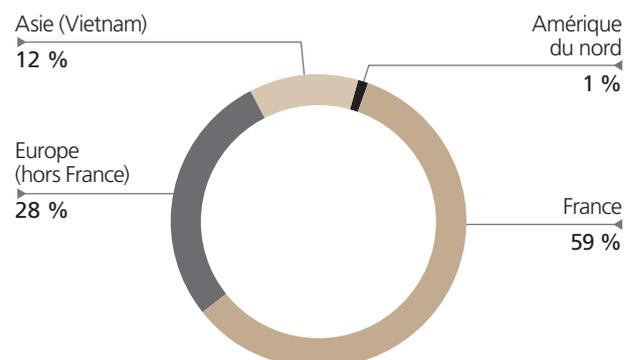
EFFECTIF DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
France	4 496	4 498	4 329
Europe	2 138	2 040	1 730
Asie	896	741	695
Amérique du Nord	118		
TOTAL	7 648	7 279	6 754

La majeure partie des collaborateurs travaille en France où les effectifs sont stables. On note une nette évolution des effectifs en Europe de + 4,8 %. L'usine de production de Mekong, au Vietnam

représente 12 % des collaborateurs du Groupe. Enfin, les effectifs de Modani et Maisons du Monde États-Unis présents au 31/12 représentent 1 % des salariés du Groupe.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



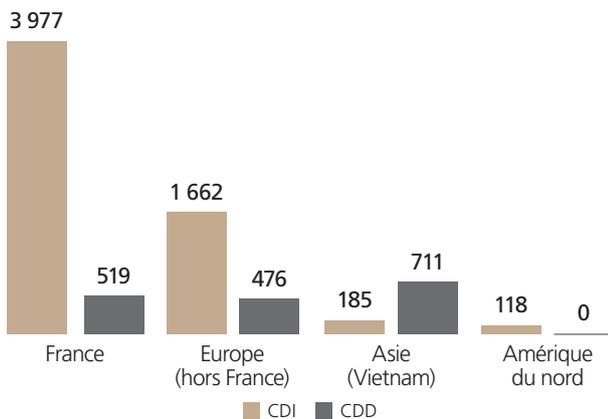
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
CDI	5 942	5 453	4 855
CDD	1 706	1 826	1 899
TOTAL	7 648	7 279	6 754

Plus de 77 % des collaborateurs sont sous contrat à durée indéterminée. L'ancienneté moyenne des salariés en contrat à durée indéterminée est de 3,9 ans (même ancienneté que l'année dernière) :

- sur le réseau et les activités de logistique l'embauche en CDI est privilégiée. Le recours aux CDD est essentiellement dû au remplacement des salariés absents et au surcroît de l'activité lié aux fêtes de fin d'année et la période des soldes ;
- concernant les activités de production au Vietnam, le nombre de CDD s'explique par le fait que les ouvriers sont préalablement embauchés en contrat à durée déterminée conformément à la pratique locale puis leur contrat est transformé en contrat à durée indéterminée au bout de 3 ans.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

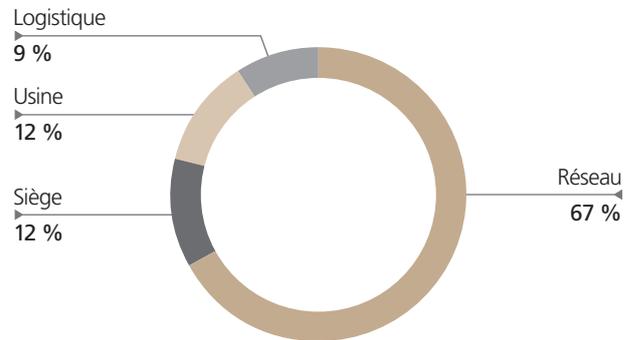


EFFECTIF DU GROUPE PAR ACTIVITÉ

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Réseau	5 175	5 021	4 679
Logistique	667	712	700
Production	896	741	695
Siège	910	805	680
TOTAL	7 648	7 279	6 754

Les deux tiers des collaborateurs travaillent en magasin au sein du réseau de magasins Maisons du Monde ou de Modani (équipes de vente, équipes de caisse, équipes de visuels et encadrants).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ

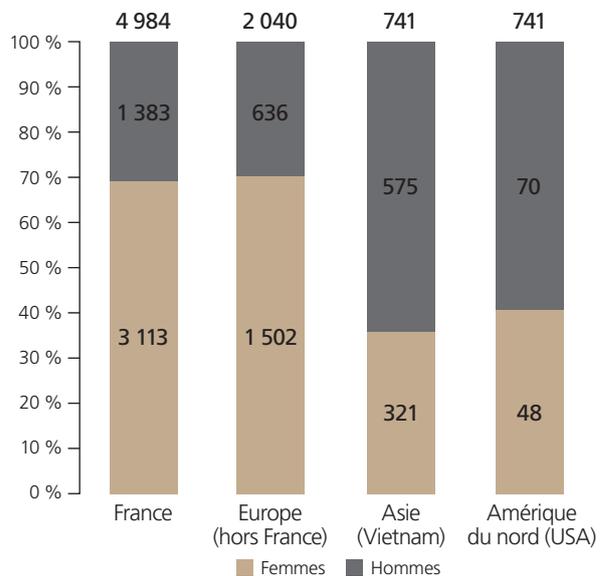


RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Femmes	4 984	4 759	4 407
Hommes	2 664	2 520	2 347
TOTAL	7 648	7 279	6 754

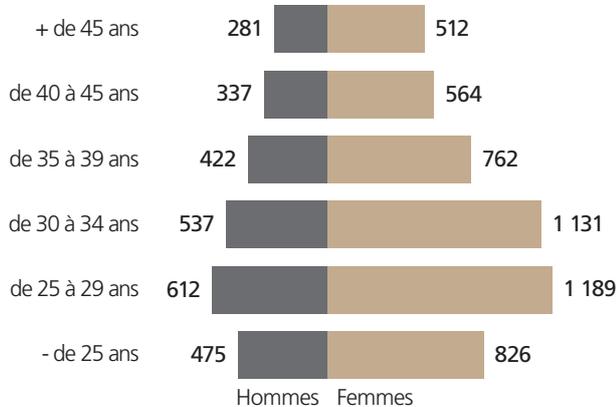
Comme en 2018, les femmes représentent 65 % des effectifs totaux.

EFFECTIFS PAR GENRE



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE

La moyenne d'âge des collaborateurs est de 33 contre 32,5 ans en 2017.



Les embauches, départs et impact économique local

La croissance de l'activité permet au Groupe de créer des emplois autour des lieux de vente. Les nouveaux magasins ouverts en Europe en 2018 emploient par exemple 246 salariés en CDI au 31 décembre.

Maisons du Monde maintient son ambition de recruter sur le savoir être en favorisant la richesse des parcours de chacun. Afin de créer une expérience aux candidats, le site RH s'enrichit régulièrement de nouveaux contenus multimédias véhiculant les valeurs et présentant les métiers, les engagements RH ainsi que des focus sur des actualités RH. Afin d'augmenter l'attractivité du Groupe auprès des nouvelles générations, Maisons du Monde a fait le choix de communiquer sur ses actions de recrutements au travers des réseaux sociaux, notamment LinkedIn de façon bi-hebdomadaire.

La croissance du Groupe et de ses activités permet de créer de nouveaux métiers et offre l'opportunité de recruter de nouveaux talents venant enrichir les équipes de Maisons du Monde. Par ailleurs, toujours dans le souhait de valoriser ses collaborateurs, Maisons du Monde a testé un dispositif de cooptation sur le second semestre 2018. La cooptation se révèle être un succès

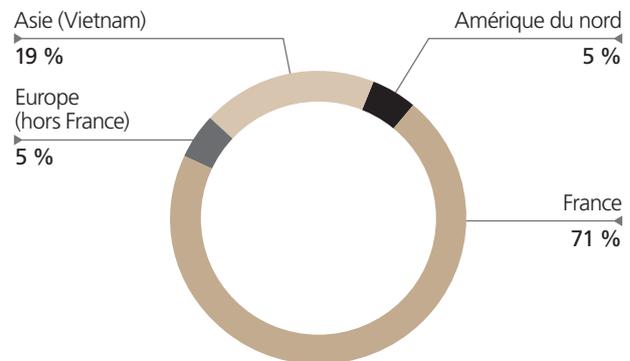
tant pour Maisons du Monde que pour les collaborateurs et démontre l'attachement à l'entreprise.

Le service recrutement a innové cette année en instaurant de nouvelles méthodes de recrutement afin de pouvoir donner la chance au plus grand nombre d'intégrer Maisons du Monde. Ainsi un partenariat a été signé avec le Pôle Emploi en France afin de recruter *via* la méthode MRS, notamment pour les postes de la Direction de la Relation Client : plus de CV et choix des candidats uniquement en fonction d'habiletés et non de l'expérience ou des compétences des candidats. Par ailleurs, une présence plus importante au sein de forums a été mise en œuvre, à l'exemple du DevFest, 1^{er} salon mondial dédié aux métiers de développeurs informatiques

RÉPARTITION DES EMBauchES CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2018	2017	2016
France	992	850	793
Europe	268	253	194
Asie	76	64	86
Amérique du Nord	66		
TOTAL	1 402	1 167	1 073

1 402 salariés ont été embauchés en CDI sur l'année 2018 (1 167 en 2017). Pour chaque ouverture de magasin, Maisons du Monde privilégie les embauches en contrat à durée indéterminée et la mobilité interne.



RÉPARTITION DES DÉPARTS CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2018	2017	2016
France	1 148	1 012	932
Europe	286	191	155
Asie	30	8	4
Amérique du Nord	48		
TOTAL	1 512	1 211	1 091

Le nombre de licenciements est de 358 en 2018 contre 262 en 2017. L'ancienneté moyenne des salariés sortants est de 2,36 ans (CDI).

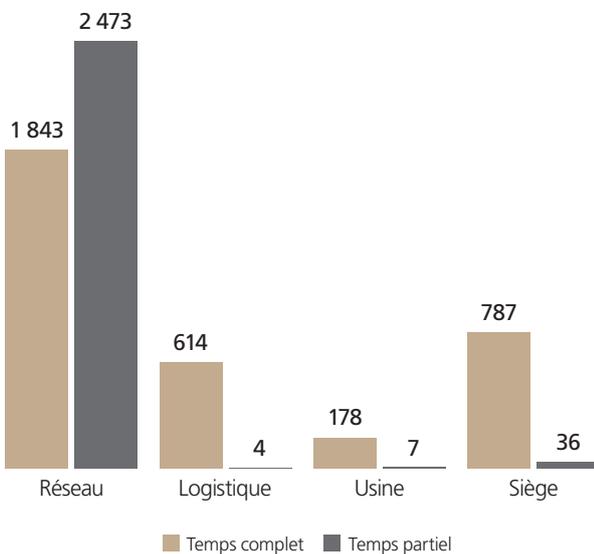
Organisation du travail

Horaire contractuel (CDI)

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

Sur le réseau de magasins, près des 4/5 des salariés ont un horaire contractuel représentant 70 % ou plus de la durée légale locale.

RÉPARTITION DES SALARIÉS EN CDI TEMPS COMPLET/TEMPS PARTIEL



Intérim

Du fait de ses activités, le Groupe peut faire appel à de l'intérim pour pallier des besoins plus ponctuels identifiés tels que des renforts pour l'installation de nouveaux magasins. Concernant la logistique, le nombre de salariés en contrat d'intérim peut être plus important du fait des spécificités de l'activité.

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 194,1 millions d'euros en 2017 à 213,6 euros en 2018.

Maisons du Monde favorise la performance collective. 100 % des collaborateurs (hors production, Mekong) bénéficient d'une rémunération variable basée sur la réalisation collective d'objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs permettant ainsi de reconnaître l'engagement et la réussite de chacun dans l'accomplissement de ses missions. La rémunération est harmonisée pour tous les collaborateurs du réseau de magasins, de la logistique et de l'usine de production de Mekong.

Le Groupe a mis en place un plan d'intéressement en deux volets pour renforcer sa politique de rémunération et permettre aux collaborateurs de bénéficier collectivement d'une partie des résultats dégagés :

- plan annuel : un système d'intéressement a été mis en place pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe (hors production) lié à la réalisation des objectifs annuels. Ainsi, les salariés bénéficient d'une prime supplémentaire, soit sous forme de prime d'intéressement (France & Italie et Belgique), soit sous forme de prime salariale (autre pays) ;
- plan à moyen/long terme : un plan d'attribution d'actions gratuites a été mis en place pour certains collaborateurs. L'acquisition dépend d'une performance mesurée sur deux exercices et d'une présence dans le Groupe à trois ans. Ces attributions devraient être réalisées à période régulière sur décision du Conseil d'administration.

2.5.2 BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Favoriser le bien-être des collaborateurs est un axe clé de l'engagement RH de Maisons du Monde. Pour cela, le Groupe a décidé d'intégrer à sa feuille de route RSE des objectifs RH sur le renforcement du management de proximité et sur l'amélioration des conditions de travail pour les équipes. Ce plan d'actions s'enrichit des retours des collaborateurs collectés lors de l'enquête sociale lancée en 2017 et mise à jour tous les deux ans.

Renforcer le management de proximité pour agir sur le bien-être au travail

Le management de proximité est un élément clé pour mieux accompagner les collaborateurs du Groupe dans leurs parcours de carrière et diffuser la politique RH et les valeurs de Maisons du Monde auprès de toutes les équipes.

- Ainsi, des parcours manager ont été formalisés ainsi qu'une « Charte du management ». Cette charte, qui définit le rôle de manager et reprend les valeurs de la marque a été diffusée en 2018 à l'ensemble des managers.
- Par ailleurs, la formation des managers est essentielle à la diffusion de la politique RH et des engagements du Groupe. Chaque année, un plan de formation dédié aux managers des sites administratifs et du réseau est déployé par des modules de formation conçus par l'École de formation sur la base d'une consultation des équipes et du Comité exécutif du Groupe. Cette formation met notamment en avant l'importance de la mise en place de rituels managériaux ou commerciaux pour diffuser l'information et mobiliser les équipes.

La question du bien-être au travail est intégrée à l'ensemble des projets portés par l'École de Formation de Maisons du Monde afin de prendre en compte ce sujet et l'amélioration des conditions de travail dans l'ensemble des modules déployés. C'est dans ce cadre que s'inscrit par exemple la formation sur la gestion des conflits et des incivilités qui sera déployée aux équipes du réseau de magasins en 2019.

Améliorer les conditions de travail

L'amélioration continue des conditions de travail est le second volet de la politique de bien-être au travail de Maisons du Monde. Les plans d'actions associés sont mis à jour de manière régulière en fonction du contexte et des résultats de l'enquête de climat social.

Le Groupe s'est ainsi engagé dans un vaste plan de rénovation des locaux sociaux ainsi que dans l'équipement des magasins en transport de fonds pour améliorer le quotidien des équipes.

Par ailleurs, sur la base des remontées de l'enquête sociale de 2017, d'autres actions ont été mises en place comme par exemple :

- l'attribution d'un « budget festif » aux équipes des magasins pour financer des temps collectifs et renforcer la cohésion des équipes ;
- le déploiement du wifi en salle de pause qui permet également aux collaborateurs d'accéder plus facilement aux outils de formation en e-learning ;

- l'accord en 2018 d'une journée de congé offerte en cas de déménagement du collaborateur.

Enquête baromètre social

Enfin, pour s'assurer que les actions d'amélioration des conditions de travail sont bien alignées avec les attentes des collaborateurs, une enquête collaborateurs est réalisée tous les deux ans. La dernière enquête, organisée en 2017 a débouché sur le partage de plan d'actions avec les collaborateurs.

Cette enquête, qui sera renouvelée en 2019 a pour objectifs de :

- donner la parole et évaluer la satisfaction des collaborateurs ;
- analyser les feedbacks et définir des plans d'actions ;
- être à l'écoute et mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre.

En 2017, plus de 77 % des salariés y ont répondu. L'enquête a confirmé le fort engagement des collaborateurs et leur envie de faire avancer l'entreprise. Un chiffre à retenir : 88 % des collaborateurs sont fiers de travailler pour Maisons du Monde.

C'est ainsi pour répondre aux attentes des salariés exprimées dans cette enquête, que Maisons du Monde a depuis déployé des actions telles que :

- le déploiement du parcours de formation « grandir » pour accompagner les collaborateurs dans leur carrière ;
- le déploiement des modules de formation au management ;
- le renforcement de l'offre de formation en e-learning et l'élargissement du catalogue de formation.

Absentéisme

Maisons du Monde est soucieux de la problématique concernant l'absentéisme en suivant l'évolution de celui-ci et en mettant en place des actions adaptées pour le réduire.

Ainsi, les entretiens annuels peuvent être l'occasion de partager des situations particulières. Le suivi systématique de ces entretiens et la mise en place de plans d'actions sont ainsi un moyen de réduire l'absentéisme.

Cette proximité avec les collaborateurs est également importante chez Distrimag. À titre d'exemple, le service Ressources Humaines de l'activité de logistique maintient le contact avec le collaborateur absent pour favoriser son retour à l'emploi et effectue un entretien de retour après toutes absences de plus de 15 jours.

TAUX D'ABSENTÉISME POUR MALADIE⁽¹⁾

	2018	2017	2016
France	4,10 %	3,93 %	3,60 %
Europe	5,05 %	3,00 %	-
TOTAL	4,32 %	3,35 %	3,60 %

(1) Nombre de jours calendaires d'absence pour maladie sur le total des jours de travail théoriques. Les données sur le périmètre « Europe » n'incluent pas les absences des salariés des magasins allemands et espagnols et du Royaume-Uni.

2.5.3 DIALOGUE SOCIAL

Maisons du Monde s'emploie à garantir un climat social serein propice à l'échange et au dialogue avec les représentants du personnel et les salariés.

NOMBRE DE RÉUNIONS AVEC LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

	2018	2017	2016
MdM France	19	26	31
Logistique	39	55	65
MdM Belgique	23	22	23
TOTAL	81	103	119

La baisse du nombre de réunions avec les représentants du personnel en 2018 est liée à la mise en place du Comité social et économique (CSE) en France qui regroupe le Comité d'entreprise, le CHSCT et les délégués du personnel dans une instance unique.

Réseau et sites administratifs

En France les salariés de la société Maisons du Monde sont représentés par deux organisations syndicales représentatives.

En 2018, des élections professionnelles ont eu lieu en France permettant d'élire les membres du Comité social et économique. Cette instance unique dispose de toutes les prérogatives des instances existantes précédemment, à savoir le Comité d'entreprise, le Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail et les Délégués du Personnel.

En sus de cette instance unique, des commissions ont été mises en place afin de répondre plus précisément à des difficultés particulières. C'est le cas notamment de la commission relative à la santé, la sécurité et les conditions de travail ainsi que de la commission handicap.

En Espagne, des Délégués du personnel sont présents dans quatre magasins (un titulaire et un suppléant). Ces derniers ne tiennent pas de réunion mensuelle.

En Italie, suite aux élections qui se sont déroulées en 2018, six salariés sont désormais en charge de la sécurité (RLS).

En Belgique les salariés sont représentés au sein de deux instances que sont le Conseil d'entreprise et le Comité pour la prévention et la protection au travail.

Les échanges avec les représentants du personnel se sont traduits par les accords suivants sur l'année 2018 :

- avenant à l'accord d'intéressement (Maisons du Monde France et Maisons du Monde Italie) ;
- négociations annuelles obligatoires portant sur la rémunération, la durée du travail et sur l'égalité professionnelle (Maisons du Monde France) ;
- accord relatif à l'aménagement et à la durée du travail (Maisons du Monde France).

Enfin, il convient de noter que Maisons du Monde France a, dans le cadre d'une décision unilatérale mis en place une procédure don de jours de repos entre collègues.

Logistique

L'année 2018 a été marquée chez Distrimag par la mise en place du Comité social économique (CSE) en juin dernier.

Le CSE, moteur du dialogue social en entreprise, regroupe désormais en une seule entité les différentes instances DP (Délégué du personnel), CE (Comité d'entreprise) et Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), mais également la mise en place de différentes commissions (Santé, Sécurité et Conditions de travail/information et aide au logement/formation/égalité professionnelle). Une déléguée syndicale et une représentante syndicale ont été désignées. Dans cette dynamique, un premier accord a été ainsi signé avec la déléguée syndicale en septembre 2018. Au cours de l'année, les instances ont été régulièrement informées et consultées sur les résultats de l'entreprise et le partage de la feuille de route. Il est à noter que l'ensemble des informations et consultations ont fait l'objet d'avis favorable.

Afin d'être au plus près des collaborateurs et garantir un accompagnement optimal des managers, la direction des Ressources Humaines de Distrimag a fait le choix en 2018 de s'organiser non plus par métier mais par pôles spécialisés : Administration du personnel, Sécurité, Formation, Responsables Ressources humaines opérationnelles.

Chez Distrimag les collaborateurs et l'encadrement sont également au centre du dialogue social, que ce soit dans une communication ascendante ou descendante et les moments d'échange se multiplient :

- briefs quotidiens des managers d'exploitation : ces moments sont indispensables car ils permettent de partager avec les équipes à la fois les résultats et les orientations de l'entreprise pour s'y sentir bien ;
- réunions trimestrielles : les responsables d'exploitation y reçoivent une délégation de collaborateurs, ainsi qu'un représentant du CSE afin d'échanger sur le travail, les conditions de travail, les difficultés, le fonctionnement du site, des questions ou idées ;
- communications trimestrielles des Directeurs auprès des salariés : elles donnent une vision sur l'activité et les engagements de la Direction,
- moments d'échanges entre managers et collaborateurs : entretien trimestriel sur la rémunération variable, point annuel sur la revue de classification pour les salariés qui bénéficient d'une promotion, Entretien annuel... ;
- diffusion trimestrielle du journal interne avec notamment des interviews de collaborateurs ;
- organisation de moments conviviaux (galette, journées portes ouvertes ...).

De plus, une attention particulière est portée sur des référentiels communs partagés depuis deux ans. À ce titre, les collaborateurs sont animés autour des valeurs communes que sont le respect, l'adaptabilité, la rigueur et l'engagement. Ils sont challengés par l'ensemble de la chaîne hiérarchique sur des objectifs communs en lien avec la politique d'entreprise (Performance, Satisfaction client, Sécurité et Bien vivre au travail) et travaillent avec des managers partageant des postures managériales communes.

C'est dans cette dynamique que Distrimag lancé un programme nommé : « Distriway, tous acteurs du changement ». Ce programme compte une vingtaine de chantiers en 2018, avec la participation de 105 collaborateurs. Ces chantiers ont porté sur la satisfaction client et l'organisation ou l'impact sur l'ergonomie et la sécurité. Les collaborateurs ont pu grâce à ce dispositif être au cœur du débat en faisant des propositions et ainsi être acteurs des décisions.

Production

Au Vietnam, le dialogue social s'effectue grâce à une collaboration étroite avec les représentants du syndicat. 11 membres du syndicat ont été élus au sein de la Société pour une durée de 5 ans pour les sites MK1 et MK2 depuis 2016 et 4 nouveaux représentants ont été désignés sur le critère du volontariat sur le site MK3 en 2018. Les représentants du syndicat sont consultés régulièrement sur tous les sujets qui peuvent contribuer à améliorer les conditions et l'environnement de travail des employés. Les

représentants du syndicat sont libres d'exercer leur mission selon les règles définies et fixées par la loi locale. Ils se réunissent au minimum tous les 3 mois pour échanger sur tous les sujets dont les employés se préoccupent.

La société Mekong Furniture avait signé un accord en 2016 avec les représentants du syndicat sur les avantages octroyés par la Société aux employés. Il a été négocié dans cet accord des primes, des allocations et aides supplémentaires non fixées par la loi vietnamienne. Cet accord est toujours en vigueur à fin 2018.

En dehors du dialogue avec l'organisation syndicale, le service des ressources humaines et l'équipe managériale communiquent également hebdomadairement sur tous les sujets qui peuvent permettre aux employés de mieux comprendre leurs droits et devoirs (conformément à la loi du travail et aux règles internes de la Société). Cette communication s'effectue de différentes manières : réunions hebdomadaires et affichages. Les employés peuvent rencontrer et échanger avec le service des ressources humaines également pendant la plage horaire fixée pour cela.

2.5.4 SANTÉ-SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS

Maisons du Monde est conscient que ses enjeux RSE, notamment en termes de bien-être au travail, passent par la prise en compte de la gestion des risques professionnels à tous les niveaux de décisions et dans tous les lieux d'exploitations. Aucun accord n'a été signé avec les OS en matière de SST mais l'ensemble des Directions s'attachent à implémenter progressivement, une démarche préventive adaptée et réaliste dans chacune de ses activités. On note une légère augmentation des accidents de travail ayant occasionné un arrêt.

NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL AVEC ARRÊT⁽¹⁾

	2018	2017	2016
Réseau	232	200	216
Siège	11	6	9
Logistique	71	105	105
TOTAL	314	311	330

(1) Accidents de travail avec arrêt hors Vietnam, Espagne, Allemagne, États-Unis et Royaume-Uni.

TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL⁽²⁾

	2018	2017	2016
Réseau	42,7	35	-
Siège	8,2	4,7	-
Logistique	59,6	56,3	-
TOTAL	39,4	35,2	-

(2) Nombre d'accidents avec arrêt/heures travaillées x 1 000 000.

TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DE TRAVAIL⁽³⁾

	2018	2017	2016
Réseau	1,44	1,01	-
Siège	0,12	0,05	-
Logistique	3,03	3,03	-
TOTAL	1,45	1,30	-

(3) Nombre de journées perdues par incapacité temporaire/heures travaillées x 1 000.

Enfin, 6 personnes ont été absentes en 2018 pour des maladies professionnelles reconnues par la sécurité sociale.

Réseau et sites administratifs

Maisons du Monde s'attache à continuer ses efforts pour garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs dans le respect de ses engagements des années précédentes. La dynamique de collaboration et d'échange entre nos Directeurs de réseaux et le service prévention a permis de mieux prendre en compte les problématiques réelles mais aussi les attentes en matière de prévention des risques professionnels. Notamment, les efforts réalisés dans le suivi de l'accidentologie à travers une analyse plus pertinente ont permis de mettre en œuvre un programme global plus construit sur le sujet de la manutention manuelle des charges.

En 2018, cette démarche visant à promouvoir une manutention responsable et durable a permis de mettre en œuvre des actions telles que :

- la création et le déploiement d'un poste de travail mobile (Chariot Multifonctions) visant à offrir une surface de travail adaptée pour les opérations de déballage, d'étiquetage, de pliage partout en magasin ou en réserve. L'objectif principal étant également de réduire les postures de travail contraignantes pouvant favoriser l'apparition de troubles

musculosquelettiques. 800 chariots Multifonctions ont été ainsi déployés sur le réseau ;

- la continuité de la recherche sur la création d'une tour de mise en rayon permettant de limiter la manutention répétée lors des tâches de réassort. Celle-ci a pour vocation de diviser par deux le poids total soulevé par les collaborateurs lors du réassort par une diminution du nombre de prises et remises du produit entre son lieu de stockage et son lieu d'exposition ;
- la mise à disposition de chariots non électriques à hauteur de prise constante pour également limiter les contraintes posturales.

Cette recherche de solution vis-à-vis des risques liés à la manutention manuelle et de prévention des TMS sera également soutenue par la participation directe des collaborateurs à travers un futur réseau de Relais Prévention basé sur le principe de la démarche PRAP (Prévention des risques des activités physiques) proposée par l'INRS. Cette initiative sera lancée en mode projet dans le courant 2019 et devrait permettre de développer à l'échelle locale une culture de la prévention et de l'initiative en matière de sécurité.

En parallèle de ce sujet, Maisons du Monde maintient les actions mises en place dans ses plans pluriannuels tels que :

- le déploiement de la phase 2 du transport de fonds qui a permis de couvrir 65 % des magasins du réseau (objectif de 75 % en 3 ans) dont plus de 160 sites équipés d'un coffre-fort connecté ;
- La continuité du plan de formation sur les sujets liés à la gestion des risques (année 3) tout en continuant à développer la relation avec le Service Formation pour augmenter l'offre de formation en matière de prévention :
 - cocréation d'un *e-learning* « Bonnes pratiques de manutention » ;
 - la formation à l'utilisation des défibrillateurs et à la réanimation de 140 collaborateurs sur les sièges administratifs ;
- Le lancement d'une démarche d'habilitation INRS en qualité de formateur Sauveteur Secouriste au Travail.

Logistique

Préserver la santé de nos collaborateurs est une priorité, également pour Distrimag. Une feuille de route 2018 a été établie et partagée avec les équipes, les élus et membres de la commission CHSCT, les équipes et les managers. Elle se répartit en deux phases, une partie sur les investissements sécurité avec en particulier le développement des filieuses, la mise en place d'un convoyeur à la réception et une partie majeure sur les comportements avec différents volets : retour d'expérience, management, communication, formation et prévention.

En parallèle, une analyse systématique est réalisée après chaque accident de travail. Cette analyse est ensuite partagée avec les membres du Comité de direction pour prendre les décisions

adaptées et prévenir ces situations. Par ailleurs, la Direction de Distrimag s'est engagée à former l'ensemble des collaborateurs aux « gestes et postures » et à consacrer la thématique du séminaire 2018 à la refonte des incontournables sécuritaires.

Au-delà de la Direction, les managers se sont appropriés le sujet, en organisant par exemple un déjeuner sécurité dont le thème était : « Protéger ce qui est important, là où c'est important », pour féliciter les 151 jours sans accident.

Les collaborateurs qui ont pu participer aux chantiers portant sur la sécurité (Ergonomie en contrôle réception par exemple) ont également pu participer à l'amélioration des conditions de travail et la sécurité dans l'entreprise.

Production

Afin de prévenir et de réduire les risques liés à la santé et à la sécurité au travail, les ressources humaines, les équipes managériales de Mekong Furniture, ainsi que les membres de la Direction ont travaillé depuis 2016 sur les risques liés aux différents postes de travail dans les usines : 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.

Mekong Furniture a également recruté en 2017 une responsable HSE pour superviser toutes les actions nécessaires pour améliorer les conditions de travail des employés et prévenir des risques potentiels.

Durant l'année 2018, la Société a continué à investir dans les lignes de production pour améliorer les conditions du travail des employés et notamment :

- trois sections de production ont été repensées et améliorées pour rationaliser les transports des composants dans les lignes de production. Cela a réduit la pénibilité liée à ce travail pour les ouvriers travaillant dans ces sections (placage, assemblage et emballage) ;
- une restructuration des postes de travail dans la section Métal a été faite sur MK1 : installation de nouvelles tables de soudure et de ponçage en position assise pour améliorer l'ergonomie et diminuer la fatigue au travail.

La Société a également poursuivi en 2018 les actions de prévention santé-sécurité initiées en 2017 chez Mekong :

- sensibilisation de tous les collaborateurs sur l'hygiène et la santé au travail par une équipe de médecins agréés. Pour 2018, cette sensibilisation a été étendue sur les risques spécifiquement liés aux travaux de maintenance ;
- affichage de l'information sur les accidents de travail par usine (nombre, gravité, poste de travail, photos) et plans d'actions ;
- suivi du « 5S » dans toutes les sections de la production et évaluation hebdomadaire des équipes pour maintenir et garantir un environnement propre et ordonné pour les employés.

2.5.5 FORMATION ET EMPLOYABILITÉ

L'engagement sur l'accès à la formation démontre que Maisons du Monde s'engage sur le développement des compétences de ses salariés au-delà des obligations réglementaires, via un objectif affiché et ambitieux et la mise en place de dispositifs spécifiques. Ainsi, 100 % de nos collaborateurs en CDI ont été formés au moins une fois tous les quatre ans.

Parcours de carrière et employabilité

Maisons du Monde a une philosophie de recrutement qui privilégie le savoir être et la richesse des parcours. Le dynamisme du Groupe est fortement lié à la personnalité de chacun. Pour mettre en avant les métiers, les valeurs, les engagements RH du Groupe et les offres d'emploi, un site dédié au recrutement a été mis en ligne en avril 2017.

Maisons du Monde a développé la mobilité interne et offre de réelles opportunités à tous ses collaborateurs. Maisons du Monde renforce sa volonté de mettre en valeur la promotion interne. Au-delà de l'espace interne digital dédié à la mobilité, des offres exclusives sont offertes aux collaborateurs afin de leur offrir de réelles opportunités. À chaque demande de mobilité, un échange avec le service recrutement permet aux salariés de faire le bilan sur leur savoir-faire et de bénéficier d'un accompagnement dans leurs parcours.

En 2018, 521 personnes ont bénéficié de la promotion interne. L'espace interne digital dédié à la mobilité géographique et fonctionnel est régulièrement mis en avant dans les communications internes afin de pouvoir garantir à chaque collaborateur une information continue pour accompagner sa demande de mobilité.

En 2018, 555 demandes de mobilités y ont été reçues, et 44 % de validées.

NOMBRE DE PROMOTIONS INTERNES

	2018	2017	2016
Réseau	247	236	201
Logistique	72	87	97
Usine	102	62	21
Siège	100	12	71
TOTAL	521	397	390

Le programme de mobilité contribue directement à l'objectif 2020 d'atteindre 65 % des Directeurs de magasins et des managers logistiques issus de la promotion interne. À fin 2018, ce taux est de 58 %. Cette mobilité est facilitée par une politique qui favorise l'accroissement des compétences en interne ainsi que la mobilité géographique.

PART DES DIRECTEURS DE MAGASINS ET MANAGERS LOGISTIQUES ISSUS DE LA PROMOTION INTERNE

	Promotion %	Promu	Global
Directeurs de magasin	54 %	177	325
Managers logistiques	82 %	37	45
TOTAL	58 %	214	370

Le service Ressources Humaines contacte systématiquement chaque collaborateur dans le cadre de sa demande de mobilité afin de l'accompagner dans sa démarche et, plus globalement, dans son projet professionnel.

Formation des collaborateurs

Très attaché au développement de tous ses collaborateurs, Maisons du Monde a réaffirmé son ambition de permettre à chacun d'être pleinement acteur de son parcours professionnel. Dans le cadre de son plan de développement à horizon 2020, la Direction Formation et Compétences entend consolider les actions de formation mises en place, capitaliser sur son potentiel humain, faciliter l'accès à la formation et au développement des compétences et enfin, accompagner la stratégie de développement de l'enseigne.

PART DES COLLABORATEURS CDI FORMÉS PAR ACTIVITÉ⁽¹⁾

	Formés	Non formés	Taux de formation
Réseau	2 837	1 361	68 %
Logistique	538	80	87 %
Production	177	8	96 %
Sites administratifs	511	312	62 %
TOTAL	4 063	1 761	70 %

(1) Effectifs CDI présents au 31/12/2018

En 2018, Maisons du Monde a consacré un budget de 2,40 % de la masse salariale du Groupe à la formation de ses collaborateurs basés en Europe. (2,22 % en 2017).

EFFORT DE FORMATION

	2018	2017	2016
France	2,42 %	2,06 %	1,66 %
Europe	2,54 %	2,67 %	2,88 %
Asie	0,11 %		
TOTAL	2,40 %	2,22 %	1,95 %

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION

	2018	2017	2016
France	53 989	51 233	38 963
Europe	27 545	29 542	20 880
Asie	10 308		
TOTAL	91 791	80 775	59 843

Au cours de l'année 2018, 91 791 heures de formation aux collaborateurs ont été dispensées, dont 17 170 heures de formation dédiées à la sécurité. Ainsi, 4 056 salariés en CDI au 31/12 ont suivi au moins une formation en 2018, en progrès par rapport à 2017 (données de Mékong en 2018).

Effectif CDI présent au 31/12	2018	2017	2016
Part des femmes formées	67 %	70 %	71 %
Nb d'heures moyen de formation par salarié	15 h 30	11 h 45	11 h 30

L'augmentation significative du nombre de collaborateurs ayant suivi une formation et du nombre d'heures de formations illustre la volonté de Maisons du Monde de donner les moyens de développement aux collaborateurs et d'accompagner les nouveaux embauchés dans un contexte de projets innovants. L'École de Formation s'attache à densifier l'offre de formation pour permettre à chacun de progresser dans son poste. Aussi des actions majeures ont été poursuivies en 2018 afin de faciliter l'accès à la digitalisation de l'offre de formation, conjointement avec des experts métiers.

Réseau et sites administratifs

Pour atteindre ses ambitions et les objectifs fixés dans le cadre de la feuille de route RSE, différents programmes ont été établis en 2018.

UNE CHARTE DU MANAGEMENT, COMME POINT DE REPÈRE MANAGÉRIAL

Fruit d'un travail collaboratif, la Charte du management a été élaborée entre fin 2017 et 2018 avec un échantillon représentatif de collaborateurs et managers du réseau et du siège. Elle constitue un guide d'accompagnement des actions de management afin de faciliter l'interaction entre les managers et les collaborateurs. Elle invite chacun à travailler en équipe, à donner place au leadership, à l'agilité, à la prise de décision, au collaboratif et au développement des compétences. En 2018, l'ensemble des collaborateurs ayant débuté le parcours « let's manage » ont eu accès à la charte par le biais des parcours de formations dédiés aux Managers (« Let's Manage », « Chef d'Orchestre ») ou via l'intranet.

Pour garantir la diffusion des pratiques managériales au sein de l'enseigne, deux grands parcours de formation ont été menés pour les Managers du Groupe, sur la base de la Charte du management :

- la formation « Chef d'orchestre » destinée aux Managers du réseau qui se répartit sur deux journées. 220 Managers du réseau ont été formés au parcours « Chef d'orchestre » ; et
- la formation « Let's Manage » destinée aux Managers du siège. En 2018, 115 Managers du siège ont été formés aux pratiques managériales du parcours « Let's Manage ».

PART DES MANAGERS FORMÉS AU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

% des managers présents au 31/12/2018	31/12/2018
Réseau - parcours « chef d'orchestre »	50 %
Sites administratifs - parcours « Let's manage »	69 %
TOTAL - RÉSEAU ET SITES ADMINISTRATIFS	58 %

UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES GROUPE POUR STRUCTURER L'OFFRE DE FORMATION

Directement alimenté par l'élaboration de la Charte du Management, et pour soutenir le développement des compétences, le « Référentiel de compétences réseau et siège » a été défini en 2016 et mis à jour en 2018, pour structurer l'offre de formation, développer l'employabilité de nos collaborateurs et alimenter l'entretien annuel. Il dresse les niveaux de compétences attendus pour chaque métier au niveau du Groupe. C'est en croisant les besoins de formation exprimés lors de l'entretien annuel et les priorités stratégiques de l'entreprise que le plan de formation est défini chaque année.

L'IDENTIFICATION ET L'ACCOMPAGNEMENT DES TALENTS

Maisons du Monde s'est fixé comme priorité de mieux identifier et gérer les talents du réseau et du siège. Pour ce faire, l'enseigne a défini des parcours pour permettre aux collaborateurs de renforcer leurs compétences. C'est au travers des entretiens annuels que sont identifiés les talents. Maisons du Monde prévoit en effet la tenue d'entretiens de performance pour l'ensemble de ses collaborateurs en contrats à durée indéterminée (CDI), au moins une fois par an.

Pour aider les collaborateurs à se projeter au-delà du poste tenu, l'École de Formation a également mis en visibilité en 2018 les possibilités d'évolutions entre métiers et postes du Réseau via un « Livret Carrière ». Les collaborateurs peuvent ainsi, de façon proactive, étudier, à partir de leur poste actuel, les passerelles qui existent vers d'autres postes. Ce livret est accessible sur l'intranet de la Société.

Enfin, l'École de Formation a élaboré un parcours certifiant intitulé « Parcours Grandir » pour promouvoir l'évolution interne des Directeurs adjoints et l'acquisition des compétences managériales. Ce parcours d'évolution a été adapté aux spécificités de l'enseigne et à la réalité en magasin, pour offrir aux adjoints évolutifs vers le poste de Directeur, une certification de Manager d'Univers Marchand (« MUM ») reconnue par l'État et par le monde du retail. Il permet également pour l'entreprise de se constituer un vivier de collaborateurs formés en amont de leur prise de poste.

À ce titre, un Comité de développement professionnel a été créé pour sélectionner les candidats. En 2018, 100 % des participants se sont vu attribuer le titre « MUM ». Le succès du pilote a permis de réitérer l'expérience en 2019 et d'inscrire le « Parcours Grandir » à l'offre formation.

LANGUES ET ACCOMPAGNEMENT À L'INTERNATIONAL

En 2018, d'importants efforts de formation en langue ont été dispensés pour accompagner le développement de l'enseigne à l'international. En effet, le Groupe entend poursuivre son expansion à horizon 2020, ce qui implique de renforcer fortement les compétences linguistiques des collaborateurs, et développer le nombre de formation à l'étranger.

En 2018, 72 collaborateurs ont reçu une formation certifiante en langue et 72 dans d'autres certifications (informatiques, SST...)

Pour garantir des formations de qualité, le service formation a également élaboré une signature pédagogique ainsi que deux chartes de Labels Qualité présentées aux apprenants à chaque formation, et mises à disposition sur l'Intranet.

Logistique

Distrimag continue de faire évoluer la culture managériale en favorisant le management participatif et l'amélioration continue. Les formations lancées en 2017 des managers de proximités se sont poursuivies en 2018, afin de garantir l'alignement managérial aux attentes de l'entreprise.

Fort du retour d'expérience des validation des acquis de l'expérience (VAE) réalisées sur l'année 2017 (8 collaborateurs), Distrimag a renouvelé le lancement du dispositif VAE pour 7 de ces collaborateurs (Métiers : caristes et agents magasiniers). La direction a également souhaité mettre en place des formations Français langues étrangères (FLE) pour 17 collaborateurs. Ces dispositifs permettent ainsi de valoriser les équipes à travers l'obtention d'un diplôme, les professionnaliser et garantir leur employabilité, mais également de faciliter l'intégration aussi bien sur l'aspect professionnel, que personnel des collaborateurs.

Production

La situation locale au Vietnam, n'offre malheureusement peu d'employés qualifiés ayant une grande expérience. C'est pourquoi, l'entreprise investit beaucoup dans la formation pour permettre aux collaborateurs et aux ouvriers d'acquérir au fur et à mesure de leur parcours de nouvelles compétences techniques et/ou managériales en adéquation avec leurs responsabilités. La formation interne entre

pairs est le principal moyen pour l'entreprise d'adapter les compétences des salariés à leur poste de travail. C'est aussi un outil essentiel pour transmettre le savoir-faire pour accompagner le développement de l'activité de l'entreprise.

En 2018, des formations en interne ont été dispensées pour les nouveaux ouvriers recrutés pour leur permettre de s'adapter à l'utilisation des machines et équipement en production. En plus d'une formation technique, les ouvriers ont systématiquement un accompagnement initial pour les sensibiliser aux risques dans les domaines de l'hygiène et de la sécurité.

Aussi, des formations en interne ont été réalisées pour les ouvriers plus anciens promus à un nouveau poste demandant une compétence technique spécifique :

- certains employés ont ainsi bénéficié d'une formation au poste de peintres. Parmi eux, des femmes ont pu apprendre ce métier jusqu'alors occupé par des hommes ;
- l'entreprise a également formé des employés à certaines machines à haute technologie (exemple des commandes numériques CNC).

Des formations ont été faites également pour les employés ne travaillant pas pour la production comme les techniciens en qualité, dessinateurs techniques, personnel pour la gestion des stocks ou personnel pour des postes administratifs comme la comptabilité (le personnel administratif devant être obligatoirement formé pour pouvoir utiliser le système ERP de l'entreprise).

Pour certains travaux nouveaux hors des champs de compétences techniques comme la ferronnerie, l'entreprise a également fait appel en 2018 à un intervenant extérieur pour former les techniciens.

Enfin, l'entreprise encourage également les cadres de l'entreprise à se former sur les évolutions des réglementations vietnamiennes. Ces formations ont été faites par les administrations Vietnamiennes en 2018 sur différents sujets tels que :

- les changements sur la réglementation du travail ;
- l'évolution de la fiscalité ;
- la valorisation de la condition des femmes dans le milieu professionnel.

2.5.6 S'ENGAGER EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ ET DU HANDICAP

Respectueux de la diversité, Maisons du Monde considère avant tout la compétence de ses collaborateurs. Le service Ressources humaines garantit la non-discrimination en matière d'embauche, d'emploi et d'accès à la formation.

Parce que Maisons du Monde est convaincu que le talent se trouve dans chacun d'entre nous et que la mixité est une force, le Groupe s'engage à respecter le principe de non-discrimination sous toutes ses formes et pratique une politique de recrutement inclusive. Cela passe par la recherche de la parité et de l'égalité professionnelle hommes-femmes mais aussi la volonté d'engager des profils issus de plusieurs générations, afin d'engager une transmission des savoirs.

Parce que le handicap ne devrait pas être un obstacle à l'épanouissement professionnel, Maisons du Monde a mis en place une Commission Handicap en 2013 pour suivre et accompagner ces travailleurs au sein de notre entreprise.

Égalité professionnelle

Les managers de Maisons du Monde s'attèlent à véhiculer les valeurs du Groupe et la politique RH auprès de leurs équipes. Le Groupe Maisons du Monde s'attache à ce que la diversité et l'égalité hommes-femmes soient respectées à tous les niveaux de l'entreprise.

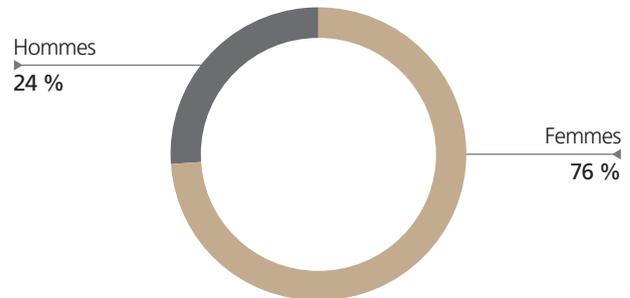
RÉPARTITION PAR GENRE, MEMBRES DU COMEX ET N-1

	2018	2017	2016
Femmes	42	43	27
Hommes	34	28	21
TOTAL	76	71	48
Taux de féminisation	55 %	61 %	56 %

RÉPARTITION DES DIRECTEURS DE MAGASIN PAR GENRE

	2018	2017	2016
Femmes	248	240	217
Hommes	78	70	58
TOTAL	326	310	275
Taux de féminisation	76 %	77 %	79 %

TAUX DE FÉMINISATION DES MANAGERS ET DIRECTEURS DE MAGASINS



Les personnes en situation de handicap

Depuis 2010, Maisons du Monde attache une attention particulière aux collaborateurs reconnus travailleurs handicapés. En 2013, le Groupe a créé une commission handicap chargée de définir et de suivre les actions à mener pour ces travailleurs. Le Groupe accompagne individuellement les salariés en situation de handicap via l'aménagement des postes de travail, la formation, une aide dans les démarches auprès des organismes extérieurs (AGEFIPH, SAMETH) ou encore une aide au financement pour l'appareillage médical. Maisons du Monde participe également à des manifestations locales (salon recrutement, adhésion réseau, etc.).

Maisons du Monde a poursuivi ses actions en 2018 et a notamment organisé le quizz « Diversity European Game » à l'occasion de la Semaine européenne de l'emploi des personnes handicapées (SEEPH) auprès de l'ensemble des collaborateurs du siège et du réseau. Les points gagnés lors de ce quizz ont permis de faire un don à l'association Eurordis qui œuvre pour améliorer le quotidien de 30 millions de personnes qui vivent avec une maladie rare en Europe.

Un plan handicap a également été signé 2018-2020 et s'organise autour de 4 axes : recruter, sensibiliser, accompagner et s'associer hand'diversité.

Par ailleurs, Distrimag continue son partenariat annuel avec l'ESAT « les abeilles » dans le cadre de la restauration de meubles. Cette année en complément des actions engagées, Distrimag a également organisé avec ce même établissement une journée « duo day ». Le principe est d'accueillir le temps d'une journée, une personne en situation de handicap en duo avec un collaborateur volontaire de l'entreprise. Au programme : participation active aux tâches habituelles du collaborateur et/ou observation de son travail. Quatre services se sont portés volontaires pour partager leur quotidien. L'ensemble des participants était très enthousiaste sur le bilan de cette journée.

L'alternance

En 2018, 69 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.

L'accompagnement individualisé des jeunes en alternance par leurs tuteurs (guide, entretiens réguliers, référent RH) permet de leur assurer 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 2018, 21 % d'entre eux ont été recrutés en CDI par le Groupe Maisons du Monde.

2.6 L'ambition de Maisons du Monde en matière de mécénat

Ambitions 2020

10 millions de dons clients grâce à l'ARRONDI en caisse pour soutenir des associations soutenues par la Fondation Maisons du Monde

2.6.1 LA FONDATION MAISONS DU MONDE

Officiellement active depuis 2016, la Fondation Maisons du Monde est placée sous l'égide de la Fondation pour la Nature et l'Homme (FNH) créée à l'initiative de Nicolas Hulot. La FNH se porte garante de la bonne utilisation des fonds tandis que le fonctionnement opérationnel incombe à la Fondation Maisons du Monde, et ce, dans le respect des valeurs et des engagements environnementaux et sociaux partagés par les deux structures.

La Fondation Maisons du Monde a pour vocation de contribuer à la préservation des forêts et de la ressource bois par et au service des Hommes. Pour cela, la Fondation finance exclusivement des projets portés par des associations d'intérêt général et à but non lucratif localisées au sein de l'Union européenne ou en Asie du Sud-Est (Inde compris) et visant à :

- Préserver des zones forestières et/ou protéger la biodiversité en zone forestière dans les pays du Sud ;
- Revaloriser le matériau bois dans les pays de l'Union européenne (réemploi, recyclage, éco-conception, upcycling...) pour favoriser l'économie circulaire, le réemploi et l'insertion socio-professionnelle.
- Mobiliser pour l'Environnement toutes ses parties prenantes (collaborateurs, clients, partenaires, citoyens). Ce dernier pilier, regroupe des programmes et des partenariats permettant de sensibiliser les collaborateurs de l'enseigne (via le programme de solidarité), les clients (via l'ARRONDI en caisse) et les citoyens en général (via le 1 % pour la Planète, le programme « J'agis pour la nature » porté par la FNH et enfin l'événement « Aux arbres ! »).

Le site Internet de la Fondation présente sa vocation ainsi que les projets des associations soutenues : fondation.maisonsdumonde.com. Un rapport d'activité annuel est également édité chaque année et est disponible en format numérique sur son site Internet.

Gouvernance de la Fondation

La Fondation Maisons du Monde est une structure distincte de Maisons du Monde France S.A.S. et juridiquement dépendante de la Fondation pour la Nature et l'Homme. Elle est administrée par un comité composé de cinq membres :

- Gilles Petit, Directeur général de Maisons du Monde jusqu'au 1^{er} juillet 2018 ;
- Catherine Filoche, Secrétaire générale de Maisons du Monde ;
- Cécile Ostria, Directrice générale de la Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme ;
- Stéphane Rivain, Directeur associé d'Oréade-Brèche – société de conseil en environnement et développement ;
- Charles-Édouard Vincent, fondateur d'Emmaüs Défi et de Lulu dans ma rue.

Deux comités sont tenus par an, réunissant les membres du comité ainsi que des invités partenaires en fonction des sujets abordés. Le premier comité permet de sélectionner de nouveaux projets issus d'appels à projets et de comités de pré-sélection, ou bien de renouveler des partenariats. Le second comité, organisé en fin d'année, permet quant à lui de présenter le bilan annuel et de réfléchir aux enjeux stratégiques de la Fondation et d'acter des changements d'orientation stratégiques s'il y a lieu.

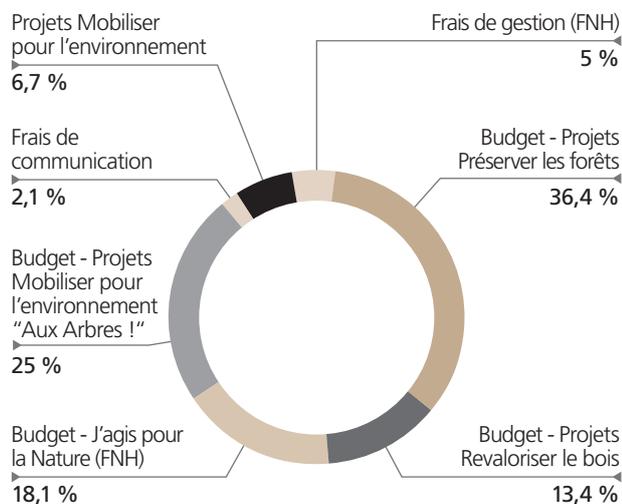
Répartition du budget de la Fondation

Le budget de fonctionnement de la Fondation Maisons du Monde correspond à 0,08 % des ventes HT annuelles du Groupe définies comme « customer sales » dans les états financiers consolidés de l'année précédente, soit 808 455 euros de dotation pour l'année 2018.

À la dotation de Maisons du Monde s'ajoutent le solde de l'année 2017, les dotations de partenariat obtenues dans le cadre de l'événement « Aux Arbres ! » (dotations de Nantes Métropole et du CIC Ouest), les recettes des inscriptions aux ateliers dans le cadre de l'événement de ce même événement, et enfin la récupération d'une avance de fonds pour l'association Forestever. Le budget de la Fondation Maisons du Monde s'est ainsi élevé à 953 539 euros au total.

La Fondation Maisons du Monde a fait le choix structurant de financer sur trois ans des projets portés par des associations d'intérêt général et à but non lucratif afin d'avoir des impacts sociétaux significatifs : les financements attribués vont de 20 000 euros à 30 000 euros annuels à travers deux mécanismes de financement complémentaires que sont les fonds propres et le dispositif de l'ARRONDI en caisse.

RÉPARTITION DU BUDGET DE LA FONDATION EN 2018



En 2018, la Fondation Maisons du Monde a financé au total 23 projets. 15 projets, soit la majorité, sont des projets de préservation des forêts et représentent 36,4% du budget. Parmi ces projets, 7 ont été sélectionnés lors du Comité de sélection de 2016 et reconduits pour une troisième année de partenariat, 4 projets ont été choisis lors du comité de 2017 pour une deuxième année, et 5 lors de celui de 2018.

Par ailleurs, la Fondation Maisons du Monde a financé 8 projets de revalorisation du matériau bois et pour la réinsertion socio-professionnelle. Parmi ces 8 projets, tous localisés en France, 4 ont été sélectionnés en 2016 et ont donc été financés dans le cadre de leur troisième année de partenariat, deux ont été sélectionnés à la suite de l'appel à projets de 2017, et sont en deuxième année de partenariat, et enfin, deux ont été choisis par le comité de 2018. Le financement de projets d'association de cet axe représente 13,4 % du budget annuel.

Enfin, concernant les projets « Mobiliser pour l'environnement », 20 % du budget de fonctionnement de la Fondation est fléché sur des projets portés par la FNH. En 2018, ces fonds ont été attribués au programme « J'agis pour la nature » initié en 2010. Cette plateforme met en relation des citoyens désireux de donner de leur temps en tant que bénévoles d'une part, et 670 structures (associations, gestionnaires d'espaces naturels, collectivités) ayant besoin de soutien ponctuel sur leurs actions de protection de l'environnement d'autre part.

Fait marquant en 2018, 25 % du budget a été mobilisé sur l'événement « Aux Arbres ! » qui s'est tenu les 8 et 9 juin 2018 à Nantes. « Aux Arbres ! » a réuni experts, associations, entrepreneurs, entreprises et société civile, afin de mieux comprendre les enjeux et les bienfaits de la forêt, mais aussi pour croiser les regards sur les solutions de préservation des écosystèmes forestiers à travers la planète. L'objectif de l'événement, outre celui de fédérer l'ensemble des acteurs travaillant sur ces enjeux, a été d'inviter les citoyens à l'action en mettant en avant des solutions concrètes. Plus de 5 000 visiteurs se sont rendus sur l'événement pendant deux jours pour suivre les quinze conférences-débats et la soirée des grands témoins ou participer à une vingtaine d'ateliers. « Aux Arbres ! » est devenu

l'événement phare de la Fondation Maisons du Monde en rassemblant toutes ses parties prenantes autour d'une cause au cœur de son ADN et en catalysant les énergies positives en faveur de la forêt, de la biodiversité et du climat. L'écosystème créé par cet événement continue d'être mobilisé depuis par la diffusion de contenu multimédia sur les réseaux sociaux et le site aux-arbres.com.

Enfin, les fonds restants, soit 6,7 % du budget de la Fondation, ont été utilisés pour le déploiement de l'ARRONDI en caisse, les rencontres associations et philanthropes du 1 % pour la Planète, l'organisation des Trophées Emmaüs, et l'organisation des congés solidaires collectifs pour les collaborateurs.

L'ensemble des projets financés par la Fondation Maisons du Monde en 2018 sont présentés sur le site fondation.maisonsdumonde.com.

L'ARRONDI en caisse

Pour mobiliser les clients de l'enseigne, la Fondation Maisons du Monde, a déployé la solution MicroDON de collecte de don solidaire, l'ARRONDI en caisse, dans l'ensemble des magasins français de l'enseigne. Ce dispositif offre la possibilité aux clients qui le souhaitent de participer au financement d'un projet sélectionné par la Fondation.

Ce programme est un réel succès avec un taux de participation moyen de 52% des clients. 3 271 277 dons ont été réalisés et 413 878 euros collectés au profit des projets sélectionnés par la Fondation en 2018. Au total, ce sont 837 715 euros et 6 785 749 dons qui ont été collectés depuis la mise en place du dispositif en 2017.

Un minimum de quatre associations sont mises à l'ARRONDI par an à la suite de leur sélection par le Comité de la Fondation, jusqu'à temps qu'ils aient atteint leur objectif de collecte. Ce dispositif est un mécanisme de financement complémentaire au financement par les fonds propres de la Fondation Maisons du Monde présentés ci-dessus. 100 % des dons sont reversés au projet sélectionné, selon un calendrier de reversement des fonds établi par convention avec l'association. En 2018, les associations Forestever, Envol Vert, Ishpingo, AICO et Tchendukua ont été soutenues par les clients de l'enseigne via l'ARRONDI en caisse.

Autres projets de mécénat soutenus

Au-delà des programmes de la Fondation Maisons du Monde, l'enseigne porte des engagements de mécénat centrés autour des activités du Groupe. Ces soutiens financiers à des associations ou en don de produits visent à aider deux grandes causes :

- L'aide aux enfants et parents défavorisés. En lien avec les activités « Junior » de Maisons du Monde, l'enseigne est attachée depuis plusieurs années à soutenir cette cause, notamment par des dons de produits. En 2018, cet engagement s'est matérialisé par la poursuite du partenariat avec La Croix-Rouge française. Ce partenariat permet de faire bénéficier à cinq centres d'accueil de la filière « Enfance-Famille » de meubles neufs issus des entrepôts du Groupe dans le cadre de programme de rénovation. Ce partenariat répond à un réel besoin des établissements et permet d'y créer une atmosphère accueillante et chaleureuse pour les bénéficiaires. Par ailleurs, Maisons du Monde soutient depuis 2018, l'association Toutes à l'École qui travaille à la scolarisation de jeunes filles au Cambodge. L'association est

soutenue par un mécanisme de « produit-partage » sur une sélection de produits identifiés dans le catalogue « Junior » de Maisons du Monde ;

- L'ameublement et la décoration solidaire. Afin de réduire les volumes de produits déclassés mis au rebut et de soutenir les filières de réemploi et de l'économie sociale et solidaire, Maisons du Monde a noué différents partenariats autour du don de ces produits sortis des circuits de vente. Ces produits sont collectés par les associations partenaires à l'entrepôt ou

dans les magasins de l'enseigne afin d'alimenter les boutiques solidaires et les activités de réemploi de ces associations. Ces dons permettent aux publics de ces structures partenaires de bénéficier de produits Maisons du Monde à un tarif social. Le Groupe est dans ce cadre partenaire de différentes structures comme le réseau Emmaüs, des structures de la Croix-Rouge Insertion ou encore le Secours Populaire (voir paragraphe 2.3.2).

2.6.2 FAVORISER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Ambitions 2020

1 000 collaborateurs ont participé à des activités de solidarité

Le programme des solidarités Maisons du Monde

Cohérent avec l'ambition de la Fondation de Maisons du Monde de « mobiliser pour l'environnement », le programme des solidarités a pour vocation d'impliquer les collaborateurs de Maisons du Monde dans des actions de solidarité en leur offrant les moyens de cet engagement. Trois dispositifs complémentaires ont été mis en place afin d'offrir l'opportunité à chaque collaborateur de s'engager selon ses moyens et son temps : les congés solidaires collectifs, programme historique de Maisons du Monde, le Congé Solidaire® en individuel organisé par Planète Urgence, et enfin, la journée solidaire.

Les Congés Solidaires collectifs

Les congés solidaires collectifs sont le programme phare de solidarité de Maisons du Monde. Mis en place en 2011, il s'agit d'un programme de sensibilisation aux enjeux du développement durable *via* la découverte de projets portés par des ONG de préservation des forêts dans les pays du Sud soutenus par la Fondation Maisons du Monde. Les participants tirés au sort parmi les collaborateurs volontaires partent découvrir sur le terrain les actions des ONG et de la Fondation et participent aux activités des ONG, s'immergeant dans une autre réalité sociale. À leur retour, les participants deviennent des ambassadeurs de la RSE et de la Fondation, et parfois des bénévoles des ONG. Leur implication dans d'autres projets de solidarité comme la Journée Solidaire et le Congé Solidaire® de Planète Urgence témoigne d'une prise de conscience et d'une volonté de continuer leur engagement.

Depuis 2011, 160 collaborateurs sont partis *via* ce dispositif. En 2018, deux congés solidaires ont été organisés embarquant 16 collaborateurs : le premier en Colombie, à la découverte du projet de projet de préservation de la forêt amazonienne de l'ONG Forestever et le second en Indonésie sur l'île de Florès avec l'ONG Cœur de Forêt.

Le Congé Solidaire® en individuel avec Planète Urgence

Ce dispositif permet aux collaborateurs de réaliser une mission de bénévolat de compétences pour une structure locale dans les pays du Sud durant 15 jours. Les collaborateurs choisissent et postulent pour une mission à effectuer en fonction des compétences que ces derniers peuvent apporter à la structure d'accueil (association, coopérative...) Partant seul ou en groupe, ces derniers sont encadrés à chaque étape par Planète Urgence. Trois typologies de mission sont proposées aux collaborateurs : appui socio-éducatif pour les plus jeunes et alphabétisation ; transfert de compétences dans le cadre de formations adultes ; protection et valorisation de la biodiversité.

En 2018, 8 collaborateurs ont pu bénéficier de ce mécanisme pour réaliser des missions de protection et de valorisation de la biodiversité.

La journée solidaire

La journée solidaire est l'occasion pour un groupe de 10 à 15 collaborateurs de découvrir, pendant une journée dédiée, l'activité d'une association. Ces journées permettent aux associations de faire découvrir leurs actions de façon concrète et de bénéficier de l'aide de bénévoles. Ces journées sont aussi l'occasion de créer ou renforcer les liens entre les collaborateurs qui participent à ces actions de solidarité : ce sont de véritables expériences de *teambuilding*.

En 2018, 90 collaborateurs ont participé à 9 journées solidaires organisées avec la CPIE, la Fondation Apprentis d'Auteuil, le Foyer Notre Dame des Sans Abris, la Croix-Rouge française ou encore l'École de la 2^e chance.

NOMBRE DE COLLABORATEURS AYANT PARTICIPÉ AU PROGRAMME DES SOLIDARITÉS

Participants au programme des solidarités (cumul)	2018
Journée solidaire	141
Congé solidaire® individuel	16
Congés solidaires collectifs	160
TOTAL DES COLLABORATEURS AYANT PARTICIPÉ AU PROGRAMME DES SOLIDARITÉS	317

2.7 Note méthodologique du reporting extra-financier

Le présent Chapitre 2 « Responsabilité de l'entreprise » tient lieu de déclaration de performance extra-financière conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Les informations suivantes, mentionnées dans l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ne sont pas présentées dans ce chapitre car ont été considérées comme non-applicables au regard de l'activité du Groupe Maisons du Monde :

- lutte contre le gaspillage alimentaire. L'activité du Groupe ne génère pas de déchets alimentaires au-delà des repas des salariés ;
- lutte contre la précarité alimentaire. Les activités du Groupe n'ont pas d'impact sur l'accès à l'alimentation des consommateurs ;
- respect d'une alimentation responsable, équitable et durable.

Les informations mentionnées dans l'article L. 225-102-4 relatives au plan de vigilance sont présentées dans la section 2.2 du chapitre.

Au vu de la matrice de matérialité présentée en 2.1.1, il est à noter que l'enjeu "impact social dans les pays de production" ne fait pas

l'objet d'un paragraphe dédié. En effet, les actions mises en place par le Groupe sont limitées aux partenariats économiques et à l'accompagnement social des fournisseurs (décrit en 2.2.3) et aux programmes de la Fondation Maisons du Monde dans les pays de production du Groupe.

Périmètre et période de reporting

Les indicateurs RSE sont communiqués sur l'ensemble du périmètre Groupe, c'est-à-dire les magasins (réseau), les sites administratifs, les sites de la société Distrimag (logistique) et les sites de Mekong Furniture (usine de production au Vietnam). Le périmètre de reporting du Groupe n'inclut pas les activités des franchisés ni celle de l'entité Chin-Chin Limited – localisée en Chine et mise en équivalence dans le périmètre financier. Concernant la société Modani, intégrée au 1^{er} juillet 2018, seuls les indicateurs d'effectifs sont présentés dans le présent document. Les éventuelles autres exclusions de périmètre sont précisées dans le corps du texte et rappelées ci-après.

Les données sont reportées sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre.

2.7.1 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Outil de reporting

Les informations communiquées dans le rapport ont été collectées auprès de différents contributeurs au sein de différentes activités du Groupe via des fichiers de collecte adaptés à chacun des contributeurs. Les fichiers sont consolidés au niveau du Groupe par la Direction RSE.

Principales spécificités méthodologiques

Concernant le reporting des déchets du réseau, il est à noter que les données ont été extrapolées pour les magasins pour lesquels les données ne sont pas disponibles auprès des prestataires ou pour lesquels la gestion des déchets n'est pas assurée par Maisons du Monde (magasins en centre-commerciaux ou dans certaines ZAC). Cette extrapolation a été réalisée sur la base d'un ratio en tonnes de déchets par euro de CA emporté. Par ailleurs,

les tonnages de déchets générés sur les sites administratifs sont limités aux quantités suivies par les prestataires.

Il est à noter que pour des raisons de disponibilités des données, les quantités de déchets reportées pour les activités de production des usines de Mekong Furniture sont des estimations. Les tonnages de déchets sont estimés en fonction du nombre de camions évacués ou de poubelles remplies et de poids standard.

Les consommations d'énergie (électricité, gaz, fioul et réseau de chaleur pour le chauffage) sont suivies sur la base de la facturation sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018 et ne reflètent pas nécessairement les consommations exactes de la période de reporting du fait d'un décalage possible des factures. Concernant les consommations d'électricité, lorsque la facture n'est pas disponible, les consommations sont estimées sur la base d'une intensité moyenne en kWh/m² par pays. Ces estimations représentent environ 3% des consommations en 2018.

Les consommations de carburant des véhicules en location de longue durée chez Maisons du Monde sont estimées sur la base d'une consommation moyenne en litres/100 km (données constructeurs) pour chacune des typologies de véhicules utilisées et des suivis trimestriels des kms parcourus transmis directement par les utilisateurs. Les consommations des véhicules de location courte durée sont estimées sur la base des kms parcourus et d'une consommation moyenne de 6 l/100 km.

Les émissions de CO₂ de Scope 1 et 2 liées aux consommations d'énergie et de carburant sont calculées sur la base des facteurs d'émissions fournis par l'Ademe (dernières valeurs disponibles en 2018) pour la partie « combustion » uniquement.

Concernant la comptabilisation des émissions de CO₂, les émissions de véhicules de location longue durée (leasing) sont comptabilisées comme émissions directes de « scope 1 », les émissions des véhicules de location de courte durée sont quant à elles comptabilisées dans les émissions indirectes de « scope 3 » relatives aux déplacements des collaborateurs. Par ailleurs, le calcul des principaux postes d'émissions indirectes de « scope 3 » ne peut pas être réalisé pour l'ensemble des postes sur l'exercice 2018. Les données communiquées pour le poste « Achats de produits et services » sont calculées sur la base des données

d'activité 2017. Ces émissions sont calculées à partir des informations de composition et de poids des produits et des facteurs d'émissions de l'Ademe (base impacts, dernières valeurs disponibles en 2018). La répartition du poids du produit entre les différents matériaux est réalisée sur la base d'un ratio 80% / 20% entre la matière principale et la matière secondaire composant le produit.

Les émissions de GES liées au transport des produits des fournisseurs aux magasins ou aux clients de l'enseigne (Scope 3 – hors Distrimeubles) sont calculées sur la base des quantités transportées en tonnes.km et des facteurs d'émissions de l'Ademe (dernières valeurs disponibles en 2018).

Enfin, les émissions de GES liées aux déplacements des clients sont calculées selon la typologie de magasins et leur localisation (urbain, intermédiaire, péri-urbain), d'hypothèses de distances parcourue et de modes de transport (voiture, transports en commun, modes de transport doux) et du nombre total de visites comptabilisées en magasin.

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 ramettes de papier et aux bobines de caisse.

2.7.2 INDICATEURS RH

Périmètre

Le périmètre de reporting social inclut l'ensemble des entités juridiques consolidées selon les règles de consolidation financière. Les indicateurs de la société Modani et du magasin de Maisons du Monde de Miami, ouvert en décembre 2018 sont limités aux données d'effectifs au 31 décembre 2018 et de mouvements (embauches et départs).

Il est à noter que pour des raisons de disponibilité des informations, les indicateurs collectés ne couvrent pas tous l'ensemble du périmètre Groupe. Dans une logique d'amélioration continue, le Groupe cherche à étendre le périmètre de collecte des informations RH afin de communiquer une information la plus exhaustive possible. Les spécificités de périmètre sont mentionnées au fil du rapport.

Outils de reporting

Les indicateurs sont issus de l'outil de paie (Business Object), des cabinets de paie externes en charge de la gestion de la paie dans certains pays ainsi que 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, Modani 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.

Le suivi des accidents de travail et du taux d'absentéisme n'inclut pas les informations relatives aux salariés du Groupe au Vietnam, en Allemagne, Espagne, Etats-Unis et au Royaume-Uni. Cette exclusion représente 22% des effectifs.

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.

Enfin, les informations relatives aux contrats d'alternance sont suivies uniquement sur le périmètre des salariés en France.

2.8 Rapport du Commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le Rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et contre l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs ⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽²⁾ et couvrent entre 67 % et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
 - nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ⁽³⁾ ;
 - nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre décembre 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 25 mars 2019

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Gwenaël Chedaleux
Associé

(1) **Indicateurs sociaux** : Répartition des effectifs par type de contrat et par genre, Nombre total d'embauches CDI, Nombre total de licenciements CDI, Nombre d'heures de formation, Pourcentage de collaborateurs fiers de travailler pour Maisons du Monde. **Indicateurs environnementaux** : Consommations d'énergie (électricité, réseau de chaleur, gaz naturel et propane, fioul domestique), Consommation de carburant, Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2), Volume de déchets produits, Part des déchets triés pour valorisation, Emballages - Achats de papier et emballages de caisse, Emballages - Publications commerciales, Emballages - Achats de carton, Part des références meubles en bois répondant à un critère de durabilité, Part des références décoration en bois répondant à un critère de durabilité, Part des références Maisons du Monde en cuir issu de tanneries certifiées Leather Working Group, Part des références Maisons du Monde en cuir provenant du Brésil. **Indicateurs sociétaux** : Nombre de collaborateurs ayant participé au programme des solidarités, Part des fournisseurs stratégiques audités au cours des deux dernières années.

(2) Siège de Maisons du Monde (France, Vertou) et usine de production Mekong (Vietnam).

(3) Engagement collaborateurs, Gouvernance, éthique & corruption, Bien-être au travail, Dialogue social, Santé-sécurité salariés, Formation et employabilité, Fondation & Mécénat, Diversité, Changement climatique, Promotion offre responsable, Traçabilité matières premières, Éco-conception, Substances chimiques, Deuxième vie des produits, Gestion énergie, Impact environnemental de la production, Conditions sociales de production.



Gouvernement d'entreprise

3

3.1 Organisation de la gouvernance 128

- 3.1.1 Composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction 128
- 3.1.2 Mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration 135
- 3.1.3 Mandats et fonctions de la Direction générale 144

3.2 Intérêts et rémunérations 145

- 3.2.1 Rémunération des mandataires sociaux 145
- 3.2.2 Programmes d'attributions gratuites d'actions 156
- 3.2.3 Mise en oeuvre du code de gouvernement d'entreprise 158

3.3 Vérifications spécifiques des Commissaires aux comptes relatives au gouvernement d'entreprise 159



Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par l'ordonnance 2017-1162 du 12 juillet 2017, et en complément du rapport de gestion, le présent rapport du Conseil d'administration a pour objet de rendre compte aux actionnaires :

- de la composition, du fonctionnement et des pouvoirs du Conseil ;
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ;
- de la rémunération des mandataires sociaux ;
- des conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale ;
- des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'OPA ;
- des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale ;

Nous vous précisons que les informations relatives aux **éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'OPA** ainsi que la description **des modalités de participation à l'assemblée générale** figurent au chapitre 6 du présent Document de référence.

Ce rapport, établi avec le concours de la Direction financière et du service juridique de la Société, a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 22 mars 2019, après avoir été revu par le Comité des nominations et des rémunérations.

Depuis 2016, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, révisé en juin 2018. Ledit Code est disponible sur les sites du MEDEF (www.medef.fr) et de l'AFEP (www.afep.com).

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

3.1 Organisation de la gouvernance

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

COMPOSITION DU CONSEIL

Conformément à ses Statuts, la Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

La durée des fonctions d'administrateur est de quatre ans. Par exception, certains administrateurs peuvent être nommés pour une durée inférieure, afin de permettre un renouvellement échelonné sur des périodes de deux années des mandats des membres du Conseil d'administration.

Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction.

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'administration de Maisons du Monde était composé des huit membres suivants: Sir Ian CHESHIRE, Michel PLANTEVIN, Gilles PETIT, Sophie GUIEYSSE, Marie-Christine LEVET, Nicolas WOUSSEN, Marie SCHOTT et Mustapha OULKHOUIR.

Les mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration sont présentés à la section 3.1.2 « Mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration » du présent Document de référence.

Président et Directeur général

Depuis 2016, le Conseil d'administration de la Société a fait le choix de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général.

Cette dissociation permet de distinguer clairement les missions respectives de Président et de Directeur général : le Président du

Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission. Le Directeur général représente la Société et est en charge des fonctions opérationnelles.

Indépendance des membres du Conseil

Aux termes du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018, 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 mandataires sociaux exécutifs ou administrateurs d'une société liée ;
- ne sont pas clients, fournisseurs, banquiers d'affaires, banquiers de financement ou conseils significatifs de la Société ou de son groupe ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- n'ont pas 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 sont pas administrateurs de la société depuis plus de 12 ans.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration et des dispositions du Code AFEP-MEDEF, une évaluation de

l'indépendance de chacun de ses membres est effectuée chaque année par le Conseil d'administration, au vu du rapport du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 mars 2019, examiné la situation de chaque administrateur au regard de chacun des critères d'indépendance définis par le Règlement intérieur et le Code AFEP-MEDEF.

Sur le rapport du Comité des nominations et des rémunérations, il a apprécié le caractère d'indépendance de Sir Ian CHESHIRE au regard du critère de la relation d'affaires existant entre la Société et la Société Debenhams, dont Sir Ian Cheshire est Président du Conseil.

En 2018, un contrat de concession a été conclu entre la filiale Maisons du Monde France et Debenhams dont l'objet est

l'ouverture de points de vente « corners » au sein des magasins Debenhams. Au cours de l'exercice 2018, 4 corners Maisons du Monde ont été ouverts.

Après discussion, et compte-tenu du chiffre d'affaires total réalisé à la clôture de l'exercice, le Conseil d'administration a considéré que la relation d'affaires entretenue entre la Société et Debenhams n'avait pas un caractère significatif et ne remettait pas en cause le caractère d'indépendance de Sir Ian CHESHIRE.

Ainsi, le Conseil d'administration a confirmé la qualification d'indépendant des membres suivants: Mesdames Sophie GUIEYSSE, Marie-Christine LEVET et Marie SCHOTT et messieurs Sir Ian CHESHIRE et Nicolas WOUSSEN;

Tableau récapitulatif des critères d'indépendance de chaque membre du Conseil au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF

	Sir Ian Cheshire	Gilles Petit	Michel Plantevin	Sophie Guieysse	Marie Christine Levet	Nicolas Woussen	Marie Schott	Mustapha Oulkhour
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes N'est, ou n'a été au cours des cinq années précédentes, ni salarié, ni dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société liée	X	NON	NON	X	X	X	X	NON
Critère 2 : Mandats croisés Absence de mandats croisés	X	X	X	X	X	X	X	X
Critère 3 : Relations d'affaires significatives N'est pas, ou n'a pas été au cours des cinq années précédentes, client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement, conseil significatif de la société ou du groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité	X	X	NON	X	X	X	X	X
Critère 4 : Lien familial N'a pas de lien familial proche avec un mandataire social	X	X	X	X	X	X	X	X
Critère 5 : Commissaire aux comptes N'a pas été commissaire aux comptes de la société au cours des cinq dernières années	X	X	X	X	X	X	X	X
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans N'est pas administrateur de la société depuis plus de 12 ans	X	X	X	X	X	X	X	X
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif Ne pas percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe	X	X	X	X	X	X	X	X
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important Ne représente pas un actionnaire important de la société détenant plus de 10% du capital social ou des DDV; au-delà de ce seuil contrôle de l'existence de conflits d'intérêts potentiels	X	X	X*	X	X	X	X	X

* Michel Plantevin ne représente plus Bain Capital depuis le 19 mai 2017.

Composition et représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration

Trois membres féminins sont actuellement nommés sur les huit membres composant le Conseil d'administration de la Société, conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 et de l'article L.225-18-1 du code de commerce, relatifs à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des Conseils. Il est rappelé, conformément aux dispositions de l'article L.225-20 du code de commerce, que l'administrateur

représentant les salariés est exclu du seuil de calcul de représentation.

Politique de diversité appliquée au sein du Conseil

Afin de répondre aux enjeux stratégiques du Groupe, et de favoriser des échanges de qualité en son sein, le Conseil d'administration cherche à établir et maintenir un équilibre et une complémentarité entre les profils des différents administrateurs.

Aussi, le Conseil s'attache à favoriser la diversité des parcours et des compétences lors de la nomination ou le renouvellement de ses membres. S'appuyant sur son Comité des nominations et des rémunérations, il cherche ainsi en permanence une représentation équilibrée des hommes et des femmes, une proportion élevée d'administrateurs indépendants, ainsi qu'une expérience internationale.

Représentation des actionnaires salariés et des salariés

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Lorsque le rapport annuel du Conseil établit que les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées représentant plus de 3% du capital social de la Société, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires, selon les modalités fixées par le règlementation en vigueur, ainsi que par les Statuts, le cas échéant, pour autant que le Conseil d'administration ne compte pas déjà parmi ses membres un ou plusieurs administrateurs nommés parmi les

membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise représentant les salariés.

Au 31 décembre 2018, les salariés du Groupe représentaient moins de 3% du capital de la Société. Par ailleurs, la Société n'a pas mis en place de Plans d'Epargne Entreprise au profit des salariés du Groupe.

Administrateur représentant des salariés

Lors de sa séance du 1^{er} juin 2018, le Conseil d'administration a procédé à la nomination de Monsieur Mustapha OULKHOUIR en qualité d'Administrateur représentant les salariés.

Cette nomination a été effectuée conformément aux conditions de désignation fixées dans les Statuts de la Société, et après désignation de Monsieur Mustapha OULKHOUIR par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au 1^{er} tour des élections professionnelles de Maisons du Monde et ses filiales dont le siège social est fixé en France.

Monsieur Mustapha OULKHOUIR a été nommé pour un mandat de 4 ans.

Présentation synthétique du Conseil d'administration

Informations personnelles					Expérience	Position au sein du Conseil					Participation à des comités de conseil
Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions		Mandats au sein de sociétés cotées	Indépendance	1 ^{er} nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au conseil		
Dirigeant mandataire social/administrateur											
Sir Ian CHESHIRE	60 ans	M	Britannique	1 000	3 mandats dont 2 étrangers	oui	29/04/16	31/12/19	3 ans		Membre du Comité d'audit et du CNR
Administrateurs											
Michel PLANTEVIN	63 ans	M	Française	100	3 mandats dont 2 étrangers	non	29/04/16	31/12/19	3 ans		Membre du CNR
Gilles PETIT	63 ans	M	Française	445 782	1 mandat	non	29/04/16	31/12/19	3 ans		N/A
Sophie GUIEYSSE	56 ans	F	Française	1 000	3 mandats dont 1 étranger	oui	29/04/16	31/12/21	3 ans		Présidente du CNR
Marie-Christine LEVET	52 ans	F	Française	100	4 mandats dont 1 étranger	oui	29/04/16	31/12/19	3 ans		Membre du Comité d'audit
Nicolas WOUSSEN	43 ans	M	Française	100	1 mandat	oui	29/04/16	31/12/19	3 ans		Président du Comité d'audit
Marie SCHÖTT	46 ans	F	Française	100	1 mandat	oui	19/05/17	31/12/19	2 ans		N/A
Administrateurs représentant les salariés											
Mustapha OULKHOUIR	34 ans	M	Française	N/A	1 mandat	non	01/06/18	31/05/22	1 an		N/A
Administrateurs représentant les salariés actionnaires											
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Maisons du Monde est dotée d'un Règlement intérieur qui s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux de gouvernement d'entreprise et notamment ceux visés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (le « Code AFEP-MEDEF »). Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est consultable sur le site internet de la Société à l'adresse corporate.maisonsdumonde.com.

Missions et attributions du Conseil

Le Conseil d'administration de Maisons du Monde est une instance collégiale représentant collectivement l'ensemble des actionnaires dont la mission doit s'exercer dans le respect de l'intérêt social. Il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, les Statuts de la Société et le Règlement Intérieur du Conseil.

Missions du Président du Conseil d'administration

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée générale.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs soient en mesure de remplir leur mission.

Information des administrateurs

Les administrateurs reçoivent avant chaque réunion et dans un délai raisonnable, l'ordre du jour de la séance du Conseil et les éléments nécessaires à leur réflexion, sauf circonstances exceptionnelles.

Le Président communique de manière régulière aux administrateurs, et entre deux séances au besoin, toute information pertinente concernant la Société. Par ailleurs, chaque administrateur peut solliciter toute explication ou production d'information complémentaire qu'il pourrait juger utile.

Chaque administrateur bénéficie de toute formation nécessaire au bon exercice de sa fonction, et le cas échéant, de membre de comité, dispensée par l'entreprise ou approuvée par elle.

Limitations des pouvoirs du Directeur général

Le Conseil donne son approbation préalable aux décisions stratégiques qui ne peuvent être mises en œuvre par le Directeur général sans l'accord exprès préalable du Conseil.

Il s'agit notamment de l'approbation ou de la modification du budget annuel, ainsi que de l'approbation de toute dépense, création, acquisition ou cession de participations, décision relative à l'embauche d'un cadre ou encore le règlement d'un litige, dont le montant excéderait un seuil déterminé et qui n'aurait pas été budgété. Cette liste n'étant pas exhaustive.

Déontologie des administrateurs de Maisons du Monde

Détention d'actions

Conformément au Règlement intérieur de Maisons du Monde, chaque membre du Conseil doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre relativement significatif d'actions de la Société. À défaut de détenir ces actions lors de leur entrée en fonction, ils doivent utiliser les jetons de présence pour acquérir des actions de la Société dans le délai de six (6) mois à compter de leur entrée en fonction. Il est souhaitable que chaque administrateur détienne, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise du Groupe lorsque ce mode de détention lui est autorisé, au minimum cent (100) actions de la Société.

Confidentialité

Les administrateurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil ou de ses comités, sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations confidentielles qui leur sont communiquées.

Par ailleurs, les actions de la Société étant admises aux négociations sur un marché réglementé, certaines informations transmises en Conseil peuvent avoir la nature d'informations privilégiées et il est notamment interdit à un détenteur d'informations privilégiées :

- de réaliser ou de permettre de réaliser des opérations sur les titres de la Société tant que le public n'a pas eu connaissance de ces informations ;
- de communiquer ces informations à un tiers en dehors du cadre normal de sa profession ou de ses fonctions ou à des fins autres que celles à raison desquelles elles lui ont été communiquées.

S'agissant des administrateurs personnes physiques, l'interdiction de communication d'informations privilégiées s'applique même au sein des entreprises qui les emploient, quand bien même elles seraient actionnaires.

Prévention des conflits d'intérêt

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et la direction générale de la Société.

De même, au cours des cinq dernières années, aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil, aucun membre n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, aucune incrimination, et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et aucun des membres du Conseil n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une société émettrice, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société émettrice.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés.

Organisation et travaux du Conseil

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Le Président s'efforce de respecter un délai de cinq jours calendaires entre les convocations et les séances du Conseil. Il s'efforce également de tenir compte des contraintes d'agenda des membres du Conseil de manière à assurer la présence du plus grand nombre de membres à chaque séance.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Conseil s'est réuni à 11 reprises afin notamment :

- d'approuver le budget définitif de l'exercice 2018 (Séance du Conseil du 16/02/2018) ;
- de donner au Directeur général des autorisations préalables en application du Règlement intérieur : autorisation de la prise de participation majoritaire au sein de la Société MODANI aux Etats-Unis (Séance du Conseil du 26 janvier 2018) ;
- d'arrêter les comptes annuels de l'exercice 2017 (Séance du Conseil 20 mars 2018) et les comptes semestriels de l'exercice 2018 (Séance du Conseil du 27 juillet 2018) ;
- de fixer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, d'effectuer l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil, d'examiner l'indépendance de ses membres et de procéder à la convocation de l'Assemblée générale (Séance du Conseil du 20 mars 2018) ;
- d'examiner les résultats du 1^{er} trimestre et du 3^e trimestre de l'exercice 2018 (respectivement dans ses séances du Conseil du 3 mai 2018 et du 7 novembre 2018) ;
- d'acter la démission de Monsieur Gilles PETIT de son mandat de Directeur général et de nommer Madame Julie WALBAUM Directrice générale avec effet le 1^{er} juillet 2018 (Séance du Conseil du 3 mai 2018) ;
- de procéder à la désignation de Monsieur Mustapha OULKHOUIR en qualité d'Administrateur représentant les salariés (Séance du Conseil du 1^{er} juin 2018) ;
- à l'issue de l'Assemblée générale, de procéder à l'attribution gratuite d'actions de la Société et à la répartition des jetons de présence alloués au Conseil (Séance du Conseil du 18 mai 2018) ;
- d'autoriser conformément aux dispositions de l'article L.228-38 du code de commerce des conventions réglementées (Séance du Conseil du 29 juin 2018) ;
- d'analyser l'activité de la Société au cours de l'exercice 2018 et présenter un projet de budget pour l'exercice 2019 (Séance du Conseil du 12 décembre 2018) ;

Assiduité des administrateurs aux séances du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 :

Administrateurs	Présence aux séances du Conseil	Taux d'assiduité
Sir Ian CHESHIRE	9/11	82%
Gilles PETIT	11/11	100%
Michel PLANTEVIN	10/11	91%
Sophie GUIEYSSE	8/11	73%
Marie-Christine LEVET	9/11	82%
Nicolas WOUSSEN	10/11	91%

Administrateurs	Présence aux séances du Conseil	Taux d'assiduité
Marie SCHOTT	11/11	100%
Mustapha OULKHOUIR	3/3	100%

Des séances ont vocation à être organisées chaque fois que l'activité du Groupe le requiert. Ces réunions doivent permettre la transmission d'une information régulière et pertinente au Conseil et d'assurer ainsi les conditions d'un bon gouvernement d'entreprise.

Les membres du Comité exécutif de Maisons du Monde, ou toute autre personne ayant une compétence particulière au regard de l'ordre du jour du Conseil, peuvent à la demande du Président, assister à tout ou partie d'une séance. De même, les commissaires aux comptes de la Société peuvent être invités à des séances en dehors de celles pour lesquelles leur convocation est requise par la loi.

Jetons de présence

Le Conseil effectue une répartition des jetons de présence entre les administrateurs sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, sur la base du montant global des jetons de présence alloués par l'Assemblée générale. Cette répartition tient compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et de leur participation aux comités spécialisés du Conseil.

L'information relative au versement des jetons de présence figure à la section 3.2.1 « Rémunération des mandataires sociaux » du présent Document de référence.

Évaluation du fonctionnement du Conseil

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil, dont il est rendu compte dans le Rapport annuel de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

En s'appuyant sur le questionnaire d'évaluation du Conseil d'administration établi conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, les Administrateurs ont procédé à un échange de vues sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration et des deux Comités constitués en son sein, qu'ils ont jugés appropriés.

Dans sa séance du 22 mars 2019, le Conseil d'administration a passé en revue, sa composition, son organisation et son fonctionnement.

Le Conseil a considéré que sa composition est équilibrée quant au pourcentage d'Administrateurs extérieurs, eu égard à la répartition de son capital et quant à la diversité et à la complémentarité des compétences et expériences de ses membres.

Le Conseil a constaté que :

- la fréquence des réunions et la qualité des informations qui sont communiquées (orientations stratégiques, marche des affaires, états financiers, budget) donnent satisfaction aux Administrateurs. De manière à pouvoir mieux préparer les séances, les Administrateurs souhaitent à l'avenir une transmission des supports plus anticipée ;

- l'assiduité des Administrateurs est stable par rapport à 2017. Pour l'avenir, les Administrateurs souhaitent privilégier des réunions physiques ;

- la mixité, et les domaines d'expertises des Administrateurs apportent une diversité d'approches et de sensibilités essentielle dans un Groupe de dimension européenne et internationale ;
 - le Conseil joue son rôle au regard de ses missions et objectifs que sont l'accroissement de la valeur d'entreprise et la défense de l'intérêt social ;
 - les règles de répartition des jetons de présence et le nombre d'actions que doit détenir chaque Administrateur n'appellent pas d'observations particulières de la part des Administrateurs ;
- Il en est de même de la composition des deux Comités et de la qualité de leurs travaux.

LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL

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

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit se compose des administrateurs suivants :

Président	Nicolas WOUSSEN – Administrateur indépendant
Membres	Marie-Christine LEVET – Administratrice indépendante Sir Ian CHESHIRE – Administrateur indépendant

Le Comité d'audit assiste le Conseil d'administration dans sa mission d'approbation des comptes individuels et consolidés et dans la préparation des informations à fournir aux actionnaires et au marché. Le Comité d'audit veille à ce que les systèmes de contrôle interne et les procédures de gestion des risques du Groupe soient efficaces et efficientes. Il supervise également les questions relatives à la préparation et au contrôle des comptes et des informations financières, ainsi que le contrôle juridique des comptes.

Dans ce contexte, le Comité d'audit exerce les fonctions suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivi de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables ;
- supervision du caractère indépendant du commissaire aux comptes ;
- suivi du montant des honoraires versés aux commissaires aux comptes au titre de missions autres que celles afférentes au contrôle légal des comptes
- suivi et efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;

Durant l'exercice, les travaux du Comité d'audit ont consisté à :

- examiner les comptes annuels de l'exercice 2017 et les comptes semestriels de l'exercice 2018, ainsi que les travaux des Commissaires aux comptes sur lesdits comptes ;
- examiner les dispositifs mis en œuvre visant à renforcer le Contrôle Interne ;

- examiner les risques juridiques et éventuels contentieux et faits majeurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine du Groupe ;
- pris connaissance des services autres que la certification des comptes délivrés par les commissaires aux comptes au cours de l'exercice. En 2018, ces missions qui ont fait l'objet d'un accord préalable du comité d'audit consistent en :
 - la vérification des données RSE par un organisme tiers indépendant
 - des attestations sur des données issues des comptes (attestations sur le chiffre d'affaires par magasin, attestation covenants, attestation ecofolio...)

Assiduité des administrateurs aux séances du Comité d'audit au cours de l'exercice 2018 :

Administrateurs	Présence aux séances du Comité	Taux d'assiduité
Nicolas WOUSSEN	3/3	100%
Marie-Christine LEVET	3/3	100%
Sir Ian CHESHIRE	1/3	33%

Le Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé des administrateurs suivants :

Présidente	Sophie GUIEYSSE – Administratrice indépendante
Membres	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 2018 ont consisté à :

- analyser les niveaux de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- proposer la détermination des montants dus au Directeur général au titre de la part variable de l'exercice précédent, et l'analyse de l'adéquation entre les critères retenus pour l'exercice à venir et la stratégie du Groupe ;

En amont du Conseil d'administration du 22 mars 2019, le Comité a passé en revue la politique de rémunération des dirigeants et décidé qu'il n'y avait pas lieu de la modifier. Il a

procédé à la revue de la rémunération fixe de la Directrice générale et considéré qu'aucun événement ne justifiait sa modification ;

- émettre un avis sur la situation de l'ensemble des administrateurs au regard, notamment, des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP / MEDEF ;
- proposer le plan d'intéressement à long terme sous forme d'actions de performance attribué à l'issue de l'Assemblée générale de 2017, en ligne avec la première attribution de fin 2016.
- rendre un avis sur le renouvellement/proposition de nouveaux administrateurs ;
- formaliser le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux du Groupe et s'informer des plans en place pour les principaux autres dirigeants du Groupe ;
- dans ce cadre, le Comité a procédé aux entretiens de candidats au poste de Directeur général, dans le cadre du remplacement de Monsieur Gilles PETIT.

Assiduité des administrateurs aux séances du Comité des nominations et des rémunérations :

Administrateurs	Présence aux séances du Comité	Taux d'assiduité
Sophie GUIEYSSE	3/3	100%
Michel PLANTEVIN	3/3	100%
Sir Ian CHESHIRE	3/3	100%

LE COMITÉ EXÉCUTIF DE MAISONS DU MONDE

Le Groupe s'appuie sur une équipe de Direction expérimentée, pilotée par Julie WALBAUM, sa Directrice générale depuis le 1^{er} juillet 2018, ainsi que les personnes ci-dessous, très actives dans les opérations quotidiennes du Groupe :

- Guillaume APOSTOLY, Directeur des Systèmes d'information ;
- Marie-Laure CASSE, Directrice Digitale et Marketing ;
- Yohann CATHERINE, Directeur des Opérations ;
- Philippe CHAUMAIS, Directeur du Développement Europe ;
- Catherine FILOCHE, Secrétaire générale, Responsable de la Franchise et de la Vente aux professionnels (BtoB) ;
- Arnaud LOUET, Directeur administratif et financier ;
- Stéphane MORTELETTE, Directeur des Ressources Humaines ;
- Julien VIGOUROUX, Directeur logistique ;

3.1.2 MANDATS ET FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DESSCRIPTIF DES MANDATS ET FONCTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'administration de la Société était composé des 8 membres dont la description des mandats et fonctions figure ci-dessous.

Au cours de l'exercice écoulé, Monsieur Gilles PETIT a démissionné de son mandat de Directeur général avec effet au 1^{er} juillet 2018. Monsieur Mustapha OULKHOUIR a été désigné en qualité d'administrateur représentant les salariés en date du 1^{er} juin 2018.



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. Il a occupé les fonctions de Président du Conseil d'administration et du Comité des nominations et membre du Comité des rémunérations de Debenhams d'avril 2016 au 31 janvier 2019, date de fin de son mandat. Sir Ian occupe actuellement les fonctions d'administrateur indépendant senior de Whitbread plc, Président de Menhaden Capital plc et de Directeur général non-exécutif du gouvernement britannique. Sir Ian CHESHIRE est également un membre non-exécutif du Cabinet Office Board (cabinet du Premier ministre britannique). En outre, il est Président du Forum des Personnes handicapées, préside le Conseil consultatif du Cambridge Institute for Sustainability Leadership et a été nommé Chevalier de l'Ordre National du Mérite. Sir Ian a assuré la présidence du British Retail Consortium.

Sir Ian CHESHIRE est diplômé de l'Université de Cambridge.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :

- Administrateur indépendant et Président du Conseil d'administration de Maisons du Monde S.A.

Sociétés étrangères :

- Président du Conseil d'administration de Barclays UK
- Président de Menhaden Capital Plc
- Directeur général non exécutif (conseiller spécial) du Gouvernement britannique
- Membre du Cabinet Office Board (Comité exécutif du cabinet du Premier ministre britannique)
- Président du Forum des Personnes handicapées

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :

- Néant

Sociétés étrangères :

- Président du Conseil d'administration de Debenhams (fin de mandat le 31 janvier 2019)
- Administrateur de Kingfisher Plc de 2000 à 2015, Directeur général de 2008 à 2015
- Administrateur de Whitbread Plc
- Président du Conseil consultatif du Cambridge Institute for Sustainability

Date de naissance

6 août 1959

Nationalité

Britannique

Date de 1^{ère} 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 LLP depuis 2003, en charge des investissements de la firme dans le secteur industriel en Europe, plus particulièrement 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
- Membre du Conseil de surveillance de Consolis Holding SAS

Sociétés étrangères :

- Directeur général de Bain Capital Equity LLP
- Membre du Conseil de Global Private Equity Bain Capital Investors LLC
- Membre du Conseil de surveillance de Diversey
- Président du Conseil de surveillance de IMCD NV (Hollande)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :**Sociétés françaises :**

- Membre du Conseil de surveillance de FCI SA

Sociétés étrangères :

- Administrateur d'Ibstock PLC
- Membre du Conseil de surveillance de NXP

Date de naissance

24 octobre 1956

Nationalité

Française

Date de 1^{ère} nomination

29 avril 2016

**Date d'expiration
du mandat**

31 décembre 2019

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

100



GILLES PETIT

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Administrateur

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 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 1^{ère} nomination

29 avril 2016

Date d'expiration du mandat

31 décembre 2019

Nombre d'actions détenues dans la Société

445 782



SOPHIE GUIEYSSE

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Administratrice

Biographie

Sophie GUIEYSSE a commencé sa carrière en 1988 au Ministère français de l'Équipement où elle a occupé différents postes en qualité d'ingénieur dans le domaine du développement urbain, du logement, du transport et des infrastructures publiques jusqu'en 1997. Sophie GUIEYSSE a rejoint le Groupe LVMH en 1997 pour repérer les meilleurs talents internationaux afin de répondre à la forte croissance de toutes les divisions et a été ensuite promue successivement aux postes de Vice-présidente exécutive des ressources humaines de LVMH Montres et Joaillerie, Sephora Europe et du Groupe mondial LVMH. De 2005 à 2015, elle a été vice-présidente exécutive des ressources humaines et membre du Comité exécutif du Groupe CANAL +. Elle est conseillère du Président de Dior de 2016 à 2017. Depuis octobre 2017, elle est Directrice des Ressources Humaines du Groupe Richemont.

Sophie GUIEYSSE est titulaire d'un M.B.A. du Collège des Ingénieurs, et diplômée de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :

- Administratrice indépendante de Maisons du Monde S.A.
- Membre du Comité des rémunérations du Comité d'Organisation des Jeux Olympiques Paris 2024
- Membre du Comité des rémunérations du Comité d'Organisation de la Coupe du Monde de Rugby 2023

Sociétés étrangères :

- Administratrice de Compagnie Financière Richemont SA

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :

- Membre du Conseil de surveillance de Groupe Rallye
- Administratrice de GO SPORT

Sociétés étrangères :

- Administratrice du Groupe TVN Pologne

Date de naissance

19 février 1963

Nationalité

Française

Date de 1^{ère} nomination

29 avril 2016

Date d'expiration du mandat

31 décembre 2021

Nombre d'actions détenues dans la Société

1 000



MARIE-CHRISTINE LEVET

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Administratrice

Biographie

Marie-Christine LEVET a été Directrice générale de plusieurs sociétés internet françaises d'envergure entre 1997 et 2009 (Lycos, Club-Internet/T-Online France et Groupe 01), avant de se tourner vers le métier d'investisseuse en capital-risque. Elle a participé à la création de Jaina Capital de 2010 à 2013, fonds d'investissement spécialisé dans l'amorçage de jeunes *start-up*, (notamment made.com, Sensee, La Ruche qui dit oui, Ouicar et Devialet...).

Depuis octobre 2017, Marie-Christine LEVET a lancé le fonds d'investissement Educapital, premier fonds d'investissement européen dédié aux secteurs de l'éducation et de la formation, et à leur transformation digitale.

Marie-Christine LEVET est diplômée d'HEC et possède un M.B.A. de l'INSEAD.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :

- Administratrice indépendante de Maisons du Monde S.A.
- Administratrice d'Iliad
- Administratrice d'AFP
- Administratrice de So Local Group

Sociétés étrangères :

- Administratrice d'Econocom

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :

- Administratrice de Mercialys
- Gérante de Jaina Capital
- Administratrice de FINP
- Administratrice d'Hi Pay

Sociétés étrangères :

- Néant

Date de naissance

28 mars 1967

Nationalité

Française

Date de 1^{ère} 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 général adjoint en charge des Finances et du Développement, où il a supervisé l'introduction en bourse de la Société sur Euronext en 2015, ainsi que les premières acquisitions du Groupe en France et à l'international. Il a rejoint Camaïeu en 2017 en tant que Directeur général adjoint finances. Il est depuis 2018 Président du Groupe Camaïeu.

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.
- Président de MODACIN SAS
- Président de Financière Brame SAS
- Président de Camaïeu International SAS

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

Sociétés étrangères :

- Néant

Date de naissance

8 juin 1976

Nationalité

Française

Date de 1^{ère} nomination

29 avril 2016

Date d'expiration du mandat

31 décembre 2021

Nombre d'actions détenues dans la Société

100



MARIE SCHOTT

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Administratrice

Biographie

Marie SCHOTT a plus de vingt ans d'expérience dans le secteur de la distribution et de la mode. Elle a passé notamment 11 ans dans le Groupe Etam de 2007 à 2018. Elle y a d'abord lancé 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 Chargée 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 indépendante de Maisons du Monde SA

Sociétés étrangères :

- Néant

Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :

- Administratrice de Groupe Noyon Dentelle SAS

Sociétés étrangères :

- Néant

Date de naissance

3 août 1973

Nationalité

Française

Date de 1^{ère} nomination

19 mai 2017

Date d'expiration du mandat

31 décembre 2019

Nombre d'actions détenues dans la Société

100



MUSTAPHA OULKHOUR

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Administrateur représentant les salariés

Biographie

Mustapha OULKHOUR occupe le poste de Responsable adjoint des affaires sociales au sein de Maisons du Monde depuis avril 2016. En charge des relations individuelles et collectives du travail, il accompagne à ce titre l'ensemble des équipes françaises et étrangères de Maisons du Monde. Mustapha OULKHOUR a débuté sa carrière en 2010 en qualité de juriste au sein du Groupe Inditex et a occupé des fonctions de responsable juridique en droit social en charge notamment des relations sociales au sein notamment des Galeries Lafayette Haussmann, du Groupe Bernard Hayot.

Mustapha OULKHOUR est diplômé d'un Master 2 Droit social et relations professionnelles à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense.

Mustapha OULKHOUR a également été chargé de cours auprès d'étudiants en Master 2 droit social et Ressources Humaines en Ile de France et en Loire Atlantique.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :

- Administrateur représentant les salariés de Maisons du Monde SA

Sociétés étrangères :

- Néant

Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :

- Néant

Sociétés étrangères :

- Néant

Date de naissance

14 novembre 1985

Nationalité

Française

Date de 1^{ère} nomination

1^{er} juin 2018

Date d'expiration du mandat

31 mai 2022

Nombre d'actions détenues dans la Société

Néant

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITES AU COURS DE L'EXERCICE 2018

Situation arrêtée le 28 février 2019

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	Gilles PETIT Démission du mandat de Directeur général à compter du 01/07/2018	Mustapha OULKHOUIR le 01/06/2018	Sophie GUIEYSSE Nicolas WOUSSEN le 18/05/2018
Comité d'audit			Nicolas WOUSSEN le 18/05/2018
Comité des nominations et des rémunérations			Sophie GUIEYSSE le 18/05/2018

3

SITUATION DES MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Aucun mandat d'administrateur n'arrive à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée générale.

PROJET DE NOMINATION D'UN NOUVEAU MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration dans sa séance du 22 mars 2019, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de soumettre à l'approbation des actionnaires, la nomination de Madame Julie WALBAUM en qualité d'administratrice de la Société pour 4 ans.

Cette nomination intervient dans la continuité de la mise en oeuvre du plan de succession élaboré par le Conseil d'administration, compte tenu de l'expérience et de la connaissance des métiers du

Groupe par Madame WALBAUM, ainsi que de sa nomination en qualité de Directrice générale de Maisons du Monde depuis le 1^{er} juillet 2018.

Dans le cadre de ce projet de nomination, le Conseil a également recherché à maintenir une composition équilibrée et adaptée aux enjeux du Groupe.

Une présentation de la biographie de Madame Julie WALBAUM figure au point 3.1.3 du présent Chapitre.

3.1.3 MANDATS ET FONCTIONS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le 3 mai 2018, le Conseil d'Administration de Maisons du Monde a nommé Madame Julie WALBAUM en qualité de Directrice générale avec effet au 1^{er} juillet 2018.



JULIE WALBAUM

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Directrice générale

Biographie

Julie WALBAUM est Directrice Générale de Maisons du Monde depuis le 1^{er} juillet 2018. Elle était précédemment Directrice Générale Digital, Marketing Client, Relation Client et Transport, en charge de l'ensemble des sites marchands de Maisons du Monde, des activités marketing à destination du web et des magasins, de la Relation client avant et après-vente et du Transport magasins et clients. Julie WALBAUM a rejoint l'entreprise en 2014. Auparavant, elle a travaillé pendant 2 ans auprès de l'incubateur e-commerce Rocket Internet, pour qui elle a développé et dirigé la filiale française de Westwing, un site de ventes privées dédié à la maison. Elle a également 11 ans d'expérience dans le conseil en management, ayant passé 2 ans chez Deloitte Consulting puis 9 ans chez McKinsey&Company, aux bureaux de Paris puis de Londres, avec une spécialisation retail. Julie avait débuté sa carrière dans une start-up proposant des études de marché en ligne, développant les activités de la jeune pousse en France et en Espagne.

Julie WALBAUM est diplômée de l'ESSEC et détient un MBA de l'INSEAD.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :

- Directrice générale de Maisons du Monde SA

Sociétés étrangères :

- Néant

Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :

- Néant

Sociétés étrangères :

- Néant

Date de naissance

30 novembre 1977

Nationalité

Française

Date de nomination

1^{er} juillet 2018

Date d'expiration du mandat

30 juin 2021

Nombre d'actions détenues dans la Société

2 941

3.2 Intérêts et rémunérations

3.2.1 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Le Conseil d'administration de Maisons du Monde se réfère au Code AFEP-MEDEF pour la détermination des rémunérations et avantages consentis à ses dirigeants mandataires sociaux et ses administrateurs.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les rémunérations sont déterminées par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations selon les principes suivants :

- le montant de la rémunération globale des dirigeants soumis au vote du Conseil tient compte de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques de marché et des performances des dirigeants ;
- chacun des éléments de la rémunération des dirigeants est clairement motivé et correspond à l'intérêt général de l'Entreprise. Le caractère approprié de la rémunération proposée doit être apprécié dans l'environnement du métier de la Société et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales ;
- la rémunération des dirigeants de la Société doit être déterminée avec équité et en cohérence avec celle des autres dirigeants du Groupe, compte tenu notamment de leurs responsabilités, compétences et contributions personnelles respectives aux performances et au développement du Groupe ;
- la partie variable de la rémunération des dirigeants doit être cohérente avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants et avec la stratégie du Groupe. Les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération des dirigeants, qu'il s'agisse d'une rémunération par bonus ou attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, doivent être simples à établir et à expliquer, traduire de façon satisfaisante l'objectif de performance et de développement économique du Groupe au moins à moyen terme, permettre la transparence à l'égard des actionnaires dans le Rapport annuel et lors des Assemblées générales et correspondre aux objectifs de l'entreprise, ainsi qu'aux pratiques normales de la Société, en matière de rémunération de ses dirigeants.

Cette méthodologie s'applique pour ce qui est de l'appréciation des rémunérations et avantages des cadres dirigeants du Groupe qui ne sont pas des mandataires de la Société et, plus généralement, des politiques mises en œuvre à cet égard.

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2018

Rémunération de Sir Ian CHESHIRE – Président du Conseil d'administration

Sir Ian CHESHIRE n'a perçut aucune rémunération fixe ou variable, ou avantage en nature au titre de son mandat de

Président du Conseil d'administration de la Société au titre de l'exercice 2018. Il n'a pas été attributaire d'actions de performance attribuées gratuitement. Sir Ian CHESHIRE a perçut des jetons de présence dont le montant a été fixé à une somme forfaitaire de 100 000 euros par le Conseil d'administration dans sa séance du 18 mai 2018, au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration, incluant sa participation aux deux comités du Conseil. Cette somme a été majorée d'un montant de 5 000 euros, conformément à la politique de répartitions des jetons de présence mise en œuvre par le Conseil, et correspond à la participation de Sir Ian CHESHIRE à une séance supplémentaire du Conseil d'administration.

Rémunération de Monsieur Gilles PETIT Directeur général pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2018

Gilles PETIT a exercé son mandat de Directeur général de la Société jusqu'au 30 juin 2018, date à laquelle il a démissionné de cette fonction.

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, les conditions financières du départ de Gilles PETIT ont été rendues publiques le 29 juin 2018.

Au titre de l'exercice 2018, Gilles PETIT a perçut les rémunérations suivantes:

- **rémunération fixe** : la rémunération fixe annuelle de Gilles PETIT a été fixée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 20 mars 2018 à une somme de 400 000 euros brute. Compte tenu de la démission de Gilles PETIT de son mandat de Directeur général, cette rémunération a été versée à hauteur de 200 000 euros pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2018 ;
- **rémunération variable** :

Gilles PETIT a perçut en 2018 une rémunération variable due au titre de l'exercice 2017 d'un montant total de 340 000 euros, dont 204 000 euros versés sur la base d'un critère quantitatif reposant sur l'EBIT et dépassant plus de 110% de l'objectif, et 136 000 euros sur la base de deux critères qualitatifs qui ont été atteints à 100%. La rémunération variable de Gilles PETIT due au titre de l'exercice 2017 a été approuvée par l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

Au titre de l'exercice 2018, le Conseil d'administration dans sa séance du 22 mars 2019, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a fixé la rémunération variable de Gilles PETIT à la somme de 170 000 euros. Ce montant a été calculé en fonction de l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration le 20 mars 2018, reposant sur l'EBIT du Groupe pour la partie quantitative, et des objectifs qualitatifs précis et prédéfinis, non rendus publics

pour des raisons de confidentialité. La réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs a été appréciée à la date du 30 juin 2018. Le montant de 170 000 euros correspond à 50% du bonus maximum, et a été proratisé afin de couvrir la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2018. Ce montant sera définitivement acquis sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 3 juin 2019.

- **Intéressement à moyen/long terme :**

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 19 mai 2017, suivant les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a souhaité étendre à Gilles PETIT l'intéressement à moyen/long terme, mis en place en décembre 2016 pour les autres dirigeants et cadres clés du Groupe, en lui attribuant 34 500 actions gratuites de performance.

Suite à la démission de Gilles PETIT de ses fonctions de Directeur général, et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, conformément au Règlement du plan d'attribution gratuite d'actions de performance de la Société du 19 mai 2017, le Conseil d'administration, dans sa séance du 29 juin 2018, a consenti une dérogation au profit de Gilles PETIT à la condition de présence prévue par le Règlement du plan. En application des recommandations de bonne gouvernance, une règle prorata temporis a été appliquée sur le montant d'actions gratuites initialement attribuées. Ainsi le Comité des nominations et des rémunérations a réduit d'un tiers le montant d'actions attribuées à Gilles PETIT. En vertu de cette dérogation et de l'application de la règle prorata temporis, Gilles PETIT pourra se voir attribuer définitivement, à l'issue de la période d'acquisition, un maximum de 23.000 actions gratuites de performance sur les 34 500 actions gratuites initialement attribuées, sous réserve des conditions de performance. Par cette décision, le Conseil d'administration a souhaité permettre à Gilles PETIT de participer au plan d'intéressement à long terme mis en place en décembre 2016 au bénéfice de près de 300 salariés du Groupe et a jugé cette dérogation en l'espèce pleinement justifiée au regard de l'importance des services rendus par Gilles PETIT.

Ainsi, le nombre définitif d'actions de performance qu'il pourra obtenir à la fin de la période d'acquisition, le 19 décembre 2019, sera fonction de la réalisation de conditions de performance internes au Groupe mesurées par rapport aux niveaux du chiffre d'affaires « Sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2018 (CA2018) du Groupe Maisons du Monde, du niveau de l'EBITDA (tel que libellé dans les états financiers consolidés) cumulé de 2017 et 2018 (EBITDA17+18) et d'une troisième condition sur l'Earning Per Share normatif cumulé sur 2017 et 2018 (EPS17+18) du Groupe.

Le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a repris lors de la séance du 19 mai 2017 les niveaux cibles attendus pour chacune des conditions de performance qui avaient été fixés lors de la séance du 16 décembre 2016 (ces niveaux avaient été retenus pour les actions attribuées aux autres membres du comité exécutif du Groupe) :

- 20% des actions portent donc une condition CA18,
- 50% une condition EBITDA17+18
- 30% une condition EPS17+18

Concernant la condition de performance interne portant sur le CA18, la mesure de la performance conditionnant le nombre d'actions définitivement acquis au titre de cette performance et sous condition de présence se fait de la façon suivante :

- le seuil de déclenchement de la performance (à 95% de l'objectif de CA18) donne droit à 50% des actions qui portent cette condition ;
- la cible de performance (à 100% de l'objectif) donne droit à 100% des actions qui portent cette condition ;
- en dessous du seuil, aucune action au titre de cette performance n'est acquise ;
- entre le seuil et la cible de performance les actions au titre de cette condition sont acquises de manière proportionnelle et linéaire

Concernant les deux conditions de performance internes (EBITDA17+18 et EPS17+18), la mesure de performance pour chacune des conditions, mesure qui conditionne le nombre d'actions définitivement acquis au titre de cette performance et sous condition de présence se fait de la façon suivante :

- le seuil de déclenchement (à 90% de l'objectif) donne droit à 50% des actions qui portent cette condition
- la cible de performance (à 100% de l'objectif) donne droit à 100% des actions qui portent cette condition
- entre le seuil et la cible de performance les actions au titre de cette condition sont acquises de manière proportionnelle et linéaire

Au cas où le nombre d'actions de Performance obtenu suite à l'application des conditions de performance ci-dessus ne serait pas un nombre entier, il sera arrondi à l'unité immédiatement inférieure.

- **avantage en nature** correspondant à l'usage privé d'un véhicule de fonction d'un montant de 2 888 euros pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2018.

Rémunération de Madame Julie WALBAUM au titre de sa fonction de Directrice Digital, Marketing Client et Relation Client pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2018

Précédemment à sa nomination en qualité de Directrice générale de la Société, Julie WALBAUM a occupé la fonction de Directrice Digital, Marketing Client & Relation Client, au titre de laquelle elle a perçu une rémunération fixe.

Sa rémunération variable brute a été évaluée à un montant de 45 785 euros, représentant 98.5% d'atteinte globale de la cible et une part quantitative (70% de la rémunération variable) atteinte à 97.8% (objectifs CA online et Ebitda) et une part qualitative (30% de la rémunération variable) atteinte à 100%. Cette somme sera versée à Julie WALBAUM sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 3 juin 2019.

Rémunération de Madame Julie WALBAUM Directrice Générale pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018

Julie WALBAUM a été nommée Directrice générale de la Société le 3 mai 2018, avec effet le 1^{er} juillet 2018, pour un mandat de 3 ans.

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, Maisons du Monde a rendu publiques les décisions prises par le Conseil d'administration du 29 juin 2018 concernant les éléments de la rémunération de sa nouvelle Directrice générale, dans un communiqué daté du même jour.

Julie WALBAUM a également démissionné du contrat de travail qui la liait à la Société avec effet au 30 juin 2018.

Pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018, Julie WALBAUM a perçu les rémunérations suivantes, étant entendu que les modalités de la rémunération de la Directrice générale sont subordonnées à leur approbation par l'Assemblée générale du 3 juin 2019.

- **rémunération fixe** : la rémunération fixe annuelle brute de Julie WALBAUM a été fixée à 400 000 euros, et a été versée à hauteur de 200 000 euros au titre de la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2018.
- **rémunération variable** : au titre de l'exercice 2018, le Conseil d'administration du 29 juin 2018 a fixé les modalités de la rémunération variable suivantes : la prime variable annuelle brute a une valeur cible de 60% de la rémunération fixe annuelle brute. Ce montant pourra être compris entre 0 et 150% de la valeur cible au regard de la performance. Le plafond de la prime annuelle est de 90% de la rémunération fixe annuelle. Le bénéfice de la prime variable est subordonné à la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs suivants pour le second semestre 2018 : 70% de la prime variable annuelle est déterminé sur un objectif quantitatif basé sur le chiffre d'affaires et sur l'EBIT du Groupe conformément au budget ; 30% est déterminé sur des objectifs qualitatifs préétablis et définis de manière précise. Les objectifs qualitatifs et le niveau de réalisation des critères quantifiables ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Le Conseil d'administration dans sa séance du 22 mars 2019, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a évalué l'atteinte globale de la performance à 90% de la performance cible avec une part quantitative atteinte en moyenne pondérée à 97% de la cible et une part qualitative atteinte en moyenne pondérée à 73% de la cible. Le montant de la part variable pour la période s'établit à un montant arrondi de 110 000 euros, soit 55% du salaire de base de la période. Cette somme sera versée à Julie WALBAUM sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 3 juin 2019.

Intéressement à moyen/long terme : Julie WALBAUM n'a pas été attributaire d'actions gratuites de performance au cours de la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018.

Au titre de sa fonction de membre du COMEX, elle a été attributaire de 16 000 actions gratuites de performance qui lui ont été attribuées au cours du 1^{er} semestre 2018.

- **Avantage en nature** correspondant notamment à des cotisations d'assurance chômage pour un montant de 9 542 euros pour le second semestre 2018. Madame WALBAUM bénéficie d'une convention GSC lui conférant une indemnisation d'une durée de 12 mois dont le montant

maximum serait de 70% de sa rémunération nette fiscale au titre des tranches A et B et 55% au titre de la tranche C.

Concernant la protection sociale, Julie WALBAUM bénéficie des garanties de protection sociale complémentaire équivalentes à celles applicables à tous les autres cadres de direction de la Société, et est rattachée aux contrats liant la Société aux organismes assureurs. A ce titre, elle bénéficie du régime de prévoyance "incapacité - invalidité - décès" et du régime Frais santé, applicables dans l'entreprise.

RÉVISION DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX POUR L'EXERCICE 2019

Le Conseil d'administration du 22 mars 2019, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations a fixé les rémunérations suivantes pour l'exercice 2019 :

Révision de la rémunération de Sir Ian CHESHIRE

Comme pour l'exercice précédent, Sir Ian CHESHIRE ne percevra pas de rémunération fixe ou variable au titre de son mandat. Il percevra une rémunération sous forme de jetons de présence, dont le montant sera fixé par le Conseil d'administration qui se tiendra postérieurement à l'Assemblée générale du 3 juin 2019. En dehors du versement des jetons de présence, Sir Ian CHESHIRE ne percevra aucun autre élément de rémunération sous quelque forme que ce soit.

Révision de la rémunération de Madame Julie WALBAUM

Après la réalisation d'un benchmark externe indiquant un positionnement en dessous du premier quartile du marché composé de groupes cotés de taille et d'enjeux similaires, le Comité des nominations et des rémunérations a proposé de positionner la rémunération fixe de Julie WALBAUM à 450 000 euros. Cette augmentation du salaire de base est justifiée par la pleine maîtrise de la fonction qu'occupe désormais Julie WALBAUM à la tête du Groupe. Cette décision a été prise lors du Conseil du 22 mars 2019 sous réserve de la validation de l'Assemblée Générale.

La **rémunération variable** de la Directrice générale sera fixée selon les modalités suivantes: la prime variable annuelle aura une valeur cible de 60% de la rémunération fixe brute annuelle. Ce montant pourra être compris entre 0 et 150% de la valeur cible au regard de la performance. Le plafond de la prime annuelle sera de 90% de la rémunération fixe annuelle. Le bénéfice de la prime sera subordonné à la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs intégrant des critères liés à la responsabilité sociétale et environnementale.

Ainsi, la part variable cible est structurée comme suit:

- objectif quantitatif sur le chiffre d'affaires Groupe : 20% de la part variable cible ;
- objectif quantitatif sur l'EBIT Groupe : 50% de la part variable cible ;
- objectifs qualitatifs : 30% de la part variable cible. Les objectifs qualitatifs intègrent notamment des critères RSE, en cohérence avec les ambitions 2020 RSE du Groupe. Ces objectifs, préétablis et définis de manière précise, et le niveau de réalisation des critères quantifiables ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Par ailleurs, Il est précisé qu'en 2019, la Directrice générale sera éligible aux attributions gratuites d'actions de performance dans la limite d'un montant annuel valorisé de 150% de la rémunération globale (fixe plus variable maximum). Elle devra en outre, conserver au nominatif pendant toute la durée de son mandat 40% des actions définitivement acquises jusqu'à un montant représentant deux ans de salaire de base.

Enfin, Mme WALBAUM percevra un avantage en nature correspondant à l'usage privé d'un véhicule de fonction et des cotisations d'assurance chômage.

En dehors des éléments de rémunération susmentionnés, Julie WALBAUM ne percevra aucun autre élément de rémunération sous quelque forme que ce soit.

ENGAGEMENTS PRIS AU BÉNÉFICE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Sir Ian CHESHIRE - Président du Conseil d'administration

Aucun engagement en faveur de Sir Ian CHESHIRE n'a été pris par la Société au cours de l'exercice 2018.

Madame Julie WALBAUM - Directrice générale

- **Engagement de retraite** : Julie WALBAUM bénéficie, conformément à la législation applicable du régime d'assurance vieillesse de la sécurité sociale, des régimes complémentaires ARRCO et AGIR. Elle ne bénéficie d'aucun régime interne de retraite à cotisations définies ou de régime de retraite supplémentaire à prestations définies.
- **Engagement de non-concurrence** : Julie WALBAUM sera soumise à une obligation de non-concurrence en cas de cessation de ses fonctions au sein de la Société. En contrepartie de cet engagement d'une durée de douze mois à compter de la cession du mandat son mandat social, Julie WALBAUM percevra, après la cessation de son mandat et pendant toute la durée de cette interdiction, une indemnité mensuelle spéciale forfaitaire égale à 50 % de sa rémunération brute mensuelle moyenne perçue lors des douze derniers mois complets de son activité. Dans l'hypothèse où il serait mis fin au mandat social de Julie WALBAUM au cours des douze premiers mois, l'indemnité mensuelle forfaitaire sera égale à 50 % de la rémunération brute mensuelle moyenne perçue pendant la durée de son mandat.
 Le Conseil d'administration de la Société pourra renoncer à la mise en œuvre de l'obligation de non-concurrence lors de la cessation du mandat social de Julie WALBAUM. Dans ce cas, l'indemnité mensuelle spéciale forfaitaire prévue ne sera pas versée à Madame WALBAUM.
 Le versement de l'indemnité mensuelle spéciale forfaitaire est exclu dès lors que Madame WALBAUM fera valoir ses droits à retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne pourra être versée au-delà de soixante-cinq ans.
- **Engagement en cas de cessation des fonctions** : Julie WALBAUM ne bénéficie d'aucun engagement en cas de révocation de son mandat social.

JETONS DE PRÉSENCE

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

Le Conseil effectue une répartition des jetons de présence entre les administrateurs sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, sur la base du montant global des jetons de présence alloués par l'assemblée générale. Cette répartition tient compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et de leur participation aux comités spécialisés du Conseil.

Le montant des jetons de présence alloués est fixé et versé selon les modalités suivantes : sous condition de présence à 5 réunions du Conseil dont l'ordre du jour est relatif aux arrêtés et/ou revues de comptes périodiques de la Société, chaque administrateur perçoit une somme de 40 000 euros au titre de son mandat.

Cette somme est majorée compte tenu de la participation à un comité spécialisé, comme suit :

- 5 000 euros en cas de participation à un Comité spécialisé,
- 10 000 euros en cas d'exercice de la présidence du Comité des nominations et des rémunérations,
- 15 000 euros en cas d'exercice de la présidence du Comité d'audit.

A ces montants s'ajoute une somme complémentaire de 5 000 euros dans le cadre de la présence à toute séance du Conseil tenue en plus des 5 séances mentionnées ci-dessus ayant un ordre du jour significatif.

Les jetons de présence versés au titre de l'exercice 2018, dont la répartition a été effectuée par le Conseil d'administration lors de ses séances du 18 mai 2018 et du 12 décembre 2018, ont fait l'objet d'un paiement en mars 2019. Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration a perçu un montant de jetons de présence de 105 000 euros, correspondant à un montant fixe de 100 000 euros et 5 000 euros compte tenu de sa participation à une séance supplémentaire du Conseil, conformément aux principes énoncés ci-dessus. Lors de sa séance du 12 décembre 2018, le Conseil a décidé d'attribuer à Gilles PETIT une somme de 24 000 euros des jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur, compte tenu de sa démission de son mandat de Directeur général à compter du 1^{er} juillet 2018.

Les montants des jetons de présence alloués aux membres du Conseil figurent au tableau 3 du Code AFEP-MEDEF ci-dessous.

Aucune autre rémunération n'a été versée par la Société aux mandataires sociaux non-dirigeants au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Autorisation du montant des jetons de présence pour l'exercice 2019

Il sera proposé à la prochaine assemblée générale de statuer sur un montant global de 500 000 euros au titre des jetons de présence alloués au Conseil d'administration pour l'exercice en cours.

CONTRATS DE SERVICES

Le Conseil d'administration dans sa séance du 29 juin 2018 a autorisé la conclusion d'une convention de prestations de service entre la Société et la société GILLES PETIT CONSEIL, dont M. Gilles PETIT est l'associé unique et Président. Dans le cadre de cette convention, ce dernier apporte son concours et ses conseils en management, gestion opérationnelle et coaching auprès de la Direction générale de Maisons du Monde depuis le 1^{er} juillet 2018 et pour une durée de 18 mois.

Les conditions financières de la convention sont les suivantes :

- Versement d'une somme forfaitaire de 16.666,67 euros hors taxe par mois pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018 ;
- Versement d'une somme forfaitaire de 8.333,33 euros hors taxe par mois pendant douze (12) mois en 2019 ;
- Remboursement des frais engagés par la société GILLES PETIT CONSEIL nécessaires à l'exécution de la prestation sur présentation de justificatifs ;

- Mise à disposition de la Société GILLES PETIT CONSEIL durant le second semestre 2018, d'un véhicule correspondant à un avantage d'un montant de 2 888 euros.

Les caractéristiques et modalités essentielles, ainsi que l'intérêt pour la Société de cette convention sont mentionnés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant au chapitre 7 point 7.4 du présent Document de référence. »

CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN DIRIGEANT OU UN ACTIONNAIRE SIGNIFICATIF ET UNE FILIALE

En application des dispositions de l'article L.225-37-4 2^o issu de l'ordonnance du 12 juillet 2017, nous portons à votre connaissance la convention conclue entre la Société anglaise Debenhams, dont Sir Ian CHESHIRE est le Président non exécutif et la filiale Maisons du Monde France, et dont l'objet est l'ouverture de points de vente « corners » au sein des magasins Debenhams.

SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

En application des dispositions du Code AFEP-MEDEF, révisé en juin 2018, nous vous présentons la synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 1 du Code AFEP-MEDEF)

Gilles PETIT Directeur général (en euros) - Période du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2018	2018	2017
	Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	396 888
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 4)	n/a	n/a
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 6)	n/a	1 079 215
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n/a	n/a
TOTAL	396 888	1 824 991

Julie WALBAUM Directrice générale (en euros) - Période du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 2018	2018	2017
	Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	319 542
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 4)	n/a	n/a
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 6)	n/a	n/a
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n/a	n/a
TOTAL	319 542	n/a

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 2 du Code AFEP-MEDEF)

Gilles PETIT Directeur général (en euros) - Période du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2018	2018		2017	
	Due	Versée	Due	Versée
Rémunération fixe	200 000	200 000	400 000	400 000
Rémunération variable annuelle	170 000	510 000	340 000	340 000
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	200 000
Jetons de présence	24 000	0	n/a	n/a
Avantages en nature (Voiture de fonction)	2 888	2 888	5 776	5 776
TOTAL	396 888	736 888	745 776	945 776

Julie WALBAUM Directrice générale <i>(en euros) - Période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2018</i>	2018		2017	
	Due	Versée	Due	Versée
Rémunération fixe	200 000	200 000	n/a	n/a
Rémunération variable annuelle	110 000	0	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature (Cotisations assurance chômage et divers)	9 542	9 542	n/a	n/a
TOTAL	319 542	209 542	n/a	n/a

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

Sir Ian CHESHIRE - Président du Conseil d'administration (en euros)	2018	2017
Jetons de présence	105 000	110 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	105 000	110 000

Michel PLANTEVIN - Vice-Président du Conseil d'administration (en euros)	2018	2017
Jetons de présence	85 000	42 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	85 000	42 000

Sophie GUIEYSSE - Administratrice (en euros)	2018	2017
Jetons de présence	55 000	65 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	55 000	65 000

Marie-Christine LEVET - Administratrice (en euros)	2018	2017
Jetons de présence	55 000	65 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	55 000	65 000

Nicolas WOUSSEN - Administrateur (en euros)	2018	2017
Jetons de présence	70 000	65 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	70 000	65 000

Marie SCHOTT - Administratrice (en euros)	2018	2017
Jetons de présence	55 000	32 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	55 000	32 000

Gilles PETIT - Administrateur (en euros)	2018	2017
Jetons de présence	24 000	n/a
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	24 000	n/a

Les jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2018 ont été versés en mars 2019.

Michel PLANTEVIN est attributaire de jetons de présence depuis juin 2017, date à partir de laquelle il n'est plus le représentant de la société BAIN CAPITAL. Gilles PETIT est attributaire de jetons de présence depuis le 1^{er} juillet 2018 suite à la démission de son mandat de

Directeur général. Mustapha OULKHOUIR, administrateur représentant les salariés nommé le 1^{er} juin 2018, n'est pas attributaire de jetons de présence.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur ou par toute société du groupe (tableau 4 du Code AFEP-MEDEF)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice 2018.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 5 du Code AFEP-MEDEF)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée au cours de l'exercice écoulé.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur ou par toute société du groupe (tableau 6 du Code AFEP-MEDEF)

Aucune actions de performance n'a été attribuée durant l'exercice écoulé à un dirigeant mandataire social exécutif.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 7 du Code AFEP-MEDEF)

Aucune action de performance attribuée à un dirigeant mandataire social exécutif n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2018.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (tableau 8 du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet.

Historique des attributions d'actions de performance (tableau 9 du code AFEP-MEDEF)

Gilles PETIT Directeur général	Plan n°2	Plan1°3	Plan n°4
Date d'assemblée générale	29/04/2016	19/05/2017	19/05/2017
Date du Conseil d'Administration	16/12/2016	19/05/2017	18/05/2018
Nombre total d'actions attribuées dont le nombre attribué à :	153 250	54 350	146 435
Gilles PETIT	n/a	34 500	n/a
Date d'acquisition des actions	n/a	15/12/2019	n/a
Date de fin de période de conservation	n/a	n/a	n/a
Conditions de performance	n/a	20% des actions portent une condition CA18, 50% une condition EBITDA17+18, 30% une condition EPS17+18	n/a
Nombre d'actions acquises au 31/12/2018	n/a	0	n/a
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	n/a	11 500	n/a
Actions de performance restantes en fin d'exercice	n/a	23 000	n/a

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 10 du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet.

Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (tableau 11 du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants Mandataires sociaux exécutifs	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
Gilles PETIT Directeur général Début du mandat 29/04/2016 Fin du mandat 30/06/2018	Non	Non	Oui	Non
Julie WALBAUM Directrice générale Début du mandat 01/07/2018 Fin du mandat 30/06/2021	Non	Non	Non	Oui

L'engagement pris à l'égard de Gilles PETIT en cas de cessation de ses fonctions a pris fin par caducité le 30 juin 2018 en raison de la démission à cette même date de son mandat de Directeur général.

CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (VOTE EX POST)

Présentation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (selon le code AFEP-MEDEF)

Gilles PETIT

Directeur général - 1^{er} janvier au 30 juin 2018

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	200 000 euros	Rémunération fixe brute annuelle initialement fixée à 400 000 euros par le Conseil d'administration du 20 mars 2018 au titre de l'exercice 2018, ramenée à 200 000 euros en raison de la démission de Gilles PETIT de son mandat de Directeur général le 30 juin 2018
Rémunération variable annuelle	170 000 euros	Rémunération variable annuelle initialement fixée à un montant total maximum de 340.000 euros bruts, représentant 85% de la rémunération annuelle brute fixe versée (i) à hauteur de 60% (soit pour un montant maximum de 204.000 euros), en contrepartie de la réalisation de critères quantitatifs et (ii) à hauteur de 40% (soit pour un montant maximum de 136.000 euros), en contrepartie de la réalisation de critères qualitatifs. <u>Critères quantitatifs</u> : la réalisation du montant de l'EBIT (EBIT consolidé annuel) par rapport à l'EBIT Budget. Si Taux de réalisation de l'EBIT Budget = 95% bonus = 0 euro, si 100% bonus = 115.000 euros bruts, si supérieur ou égal à 110% bonus = 204.000 euros bruts. <u>Critères qualitatifs</u> ne sont pas rendus publics pour des raisons stratégiques. Le Conseil d'administration (Séance du 22/03/2019) a examiné les conditions d'atteintes des critères soit 85% de sa rémunération fixe et 100% de son bonus. Rémunération variable proratisée pour couvrir la période du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2018.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	Il n'existe pas de rémunération variable pluriannuelle.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	Actions de performance : 719 440 euros	Nombre d'actions : 34 500 maintenu à 23 000 suite à la démission du mandat de Directeur général, soit 0,05% du capital Conditions de performance : 20% des actions portent une condition CA18, 50% une condition EBITDA17+18, 30% une condition EPS17+18 Autorisation de l'Assemblée Générale du 19/05/17 (13e résolution) et décision d'attribution du Conseil d'administration en date du 19/05/17 et décision de maintien en date du 29 /06/18
Rémunération exceptionnelle	N/A	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au titre de l'exercice 2018.
Jetons de présence	N/A	Le Directeur général n'a pas perçu de jetons de présence pour la période du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2018
Valorisation des avantages de toute nature	2 888 euros	Véhicule de fonction

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'AG au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	N/A	Gilles PETIT n'a pas bénéficié d'une indemnité de départ suite à la démission de son mandat de Directeur général
Indemnité de non-concurrence	N/A	Gilles PETIT n'a pas bénéficié d'une indemnité de non-concurrence suite à la démission de son mandat de Directeur Général
Régime de retraite supplémentaire	N/A	il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies au bénéfice du Directeur général

**Sir Ian CHESHIRE
Président du Conseil d'Administration**

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	N/A	Aucune rémunération fixe n'a été versée au titre de l'exercice 2017.
Rémunération variable annuelle	N/A	Aucune rémunération variable annuelle n'a été versée au titre de l'exercice 2017.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	Il n'existe pas de rémunération variable pluriannuelle.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	Absence d'attribution
Rémunération exceptionnelle	N/A	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au titre de l'exercice 2017.
Jetons de présence	105 000	Décisions de répartition des jetons de présence du Conseil d'administration des 18 mai 2018 et 12 décembre 2018
Valorisation des avantages de toute nature	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas d'avantages en nature

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'AG au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	N/A	Il n'existe pas d'engagement pris au bénéfice du Président du Conseil d'administration
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe pas d'accord de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies au bénéfice du Président du Conseil d'administration

Julie WALBAUM Directrice générale - 1^{er} juillet au 31 décembre 2018	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	200 000 euros	Le Conseil d'administration dans sa séance du 29 juin 2018 a fixé la rémunération fixe annuelle de la Directrice générale à 400 000 euros. Ce montant a été proratisé pour couvrir la période du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 2018
Rémunération variable annuelle au titre de la fonction de Directrice Digital, Marketing Client & Relation Client (Période du 1 ^{er} janvier 2018 au 30 juin 2018)		Rémunération variable brute évaluée à un montant de 45 785 euros, représentant 98.5% d'atteinte globale de la cible, et une part quantitative (70% de la rémunération variable) atteinte à 97.8% (objectifs: CA Online et Ebitda) et une part qualitative (30% de la rémunération variable) atteinte à 100%
Rémunération variable annuelle	110 000 euros	Rémunération variable annuelle dont la valeur cible est de 60% de la rémunération fixe, comprise entre 0 et 150% de la valeur cible au regard de la performance, avec un plafond de 90% de la rémunération fixe et subordonnée à la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs. Pour la période couverte, 70% de la prime variable porte sur un objectif quantitatif basé sur le chiffre d'affaires et l'EBIT budget du Groupe et 30% de la prime porte sur des objectifs qualitatifs précis et prédéfinis non divulgués pour des raisons de confidentialité. Le Conseil d'administration (séance du 22 mars 2019) a examiné les conditions d'atteintes des critères pour la période du 2 nd semestre 2018, et a évalué la performance à 90% du bonus cible, soit un montant arrondi à 110 000 euros, soit 55% de la rémunération fixe.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	Il n'existe pas de rémunération variable pluriannuelle
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	
Rémunération exceptionnelle	N/A	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée n'a été versée au titre de l'exercice 2018.
Valorisation des avantages de toute nature	9 542 euros	Cotisations assurance chômage et divers

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 qui font l'objet ou ont fait l'objet d'un vote par l'AG au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	N/A	Il n'existe pas d'engagement pris au bénéfice de la Directrice générale
Indemnité de non-concurrence	Oui	Un engagement de non-concurrence d'une durée de 12 mois à compter de la cessation du mandat social a été pris au bénéfice de la Directrice générale, en contrepartie duquel elle bénéficiera après la cessation de son mandat et pendant la durée de l'engagement d'une indemnité mensuelle spéciale forfaitaire brute égale à 50% de la rémunération brute mensuelle moyenne perçue lors des 12 derniers mois complets d'activité. Le Conseil pourra renoncer à la mise en oeuvre de son engagement. Le versement sera exclu dès lors que la Directrice générale fera valoir ses droits à la retraite et au-delà de 65 ans
Régime de retraite supplémentaire	Non	Il n'existe pas de régime supplémentaire à prestations définies au bénéfice de la Directrice générale

Projets de résolutions relatifs au "Say on Pay" proposés à l'Assemblée générale

En application des dispositions de l'article L.225-37-2 al 2 et L.225-82-2 du code de commerce, modifiés par l'ordonnance 2017-1162 du 12 juillet 2017, nous portons à votre connaissance les projets de résolutions établis par le Conseil d'administration qui seront soumis à l'Assemblée générale du 3 juin 2019, aux fins d'approbation des éléments de rémunération attribués et attribuables aux dirigeants mandataires sociaux de la Société.

Sixième résolution

Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, et conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, approuve les éléments de la rémunération due ou

attribuée au titre de l'exercice 2018 à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration, tels que présentés dans le document de référence et le rapport financier annuel de la Société.

Septième résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2019

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, établi en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération applicable à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019, tels que présentés dans le document de référence et le rapport financier annuel de la Société.

Huitième résolution

Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Gilles PETIT, Directeur Général pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2018

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, et conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, approuve les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Gilles PETIT, Directeur Général, pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018, tels que présentés dans le Document de référence et le rapport financier annuel de la Société.

Neuvième résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, établi en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération applicable à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018, tels que présentés dans le Document de référence et le rapport financier annuel de la Société.

Dixième résolution

Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, et conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, approuve les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018, tels que présentés dans le Document de référence et le rapport financier annuel de la Société.

Onzième résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, au titre de l'exercice 2019

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération applicable à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, au titre de l'exercice 2019, tels que présentés dans le Document de référence et le rapport financier annuel de la Société.

3.2.2 PROGRAMMES D'ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Conformément aux dispositions de l'article L.225-197-4 du Code de commerce, nous vous rendons compte des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L.225-197-1 à L.225-197-3 du Code de commerce et portons à votre connaissance les informations complémentaires concernant les attributions gratuites d'actions de la Société durant l'exercice écoulé.

Plans d'attributions gratuites d'actions de performance Maisons du Monde

	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Date de l'Assemblée Générale	29/04/2016	19/05/2017	19/05/2017
Date d'attribution (Conseil d'administration)	16/12/2016	19/05/2017	18/05/2018
Nombre total d'actions attribuées	153 250	54 350	146 435
dont mandataires sociaux	n/a	34 500	n/a
Début de la période d'acquisition	16/12/2016	19/05/2017	18/05/2018
Fin de la période d'acquisition (attribution définitive)	16/12/2019	19/12/2019	18/12/2020
Fin de la période de conservation (cession possible)	16/12/2020	n/a	n/a
Nombre d'actions acquises au 31/12/2018	n/a	n/a	n/a
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31/12/2018	13 450	13 550	17 000
Actions de performance restantes en fin d'exercice	139 800	40 800	129 435
Cours de clôture à la date d'attribution	24.31 euros	32.70 euros	35.14 euros

Plan 2016

Le 16 décembre 2016, le Conseil d'administration a procédé à une attribution dans le cadre de la politique d'intéressement à moyen / long terme du Groupe, en lien avec le Management afin de :

- motiver et retenir les principaux contributeurs à la croissance à venir du Groupe et une part de l'encadrement intermédiaire (incluant des directeurs de magasins)
- aligner les principaux collaborateurs sur des objectifs simples et partagés avec les actionnaires au moment de l'IPO
- être en ligne avec le marché des groupes cotés avec un plan annuel d'ILT ambitieux, complément essentiel de la politique de rémunération du Groupe.

Le Conseil a procédé à l'attribution gratuite de 153 250 actions au profit de 294 bénéficiaires selon les conditions suivantes :

- Période d'acquisition : 3 ans
- Période de conservation : 1 an
- Période de mesure de la performance : 2 exercices
- Performance mesurée pour 70% des actions par rapport au niveau de l'EBITDA (tel que libellé dans les états financiers consolidés) cumulé de 2017 et 2018 et pour 30% par rapport aux niveaux du Chiffre d'Affaires « Customer sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2018 du Groupe Maisons du Monde.
- Pour les seuls membres du Comité Exécutif, une troisième condition s'applique, sur 30% des actions, mesurée par rapport à l'Earning Per Share normatif cumulé sur 2017 et 2018. (pour ces membres du Comité Exécutif, la performance de l'EBITDA cumulé 2017/2018 ne pèse donc plus que 50% et la performance sur le Chiffre d'affaires de 2018 plus que 20%)
- Pour chacun des critères de performance, le Conseil a déterminé un niveau attendu à la cible (en ligne avec le plan à moyen terme du Groupe) et permettant d'obtenir 100% des actions gratuites de performance attachées à ce critère.

Il a, par ailleurs, déterminé pour chacun de ces critères, un seuil en dessous duquel aucune action au titre de la condition de performance ne sera acquise. Ce seuil est fixé à 95% de l'objectif de chiffre d'affaires et à 90% de l'objectif pour les deux autres critères (EPS et Ebitda). Au seuil de performances seules 50% des actions qui portent cette condition sont acquises. Entre le seuil et la cible le nombre d'actions acquises est déterminé de manière linéaire.

Plan 2017

Le 19 mai 2017, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution gratuite de 54 350 actions au profit de 67 bénéficiaires, dont 34 500 actions ont été attribuées au Dirigeant mandataire social.

Les conditions de ce plan sont les suivantes:

- Période d'acquisition : 31 mois
- Période de conservation : n/a
- Période de mesure de la performance : 2 exercices
- Pour tous les bénéficiaires, hors mandataire : la performance mesurée pour 70% des actions par rapport au niveau de l'EBITDA (tel que libellé dans les états financiers consolidés) cumulé de 2017 et 2018 et pour 30% par rapport aux niveaux du Chiffre d'Affaires « sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2018 du Groupe Maisons du Monde.
- Pour le dirigeant mandataire social, une troisième condition s'applique, sur 30% des actions, mesurée par rapport à l'Earning Per Share normatif cumulé sur 2017 et 2018. (la performance de l'EBITDA cumulé 2017/2018 ne pèse donc plus que 50% et la performance sur le Chiffre d'affaires de 2018 plus que 20%)
- Pour chacun des critères de performance, le Conseil a déterminé un niveau attendu à la cible et permettant d'obtenir 100% des actions gratuites de performance attachées à ce critère. Il a, par ailleurs, déterminé pour

chacun de ces critères, un seuil en dessous duquel aucune action au titre de la condition de performance ne sera acquise. Ce seuil est fixé à 95% de l'objectif de chiffre d'affaires et à 90% de l'objectif pour les deux autres critères (EPS et Ebitda). Au seuil de performance seules 50% des actions qui portent cette condition sont acquises. Entre le seuil et la cible le nombre d'actions acquises est déterminé de manière proportionnelle et linéaire.

- Spécificité de l'attribution au dirigeant mandataire social :
 - Le nombre d'actions proposé pour le dirigeant mandataire social de 34 500 représente - sur la base d'un cours de bourse à 32 euros et d'une juste valeur de l'action de 30,7 euros- un montant valorisé inférieur à 1 060 K€, (1 110 K€ représentant le montant maximum soit 150% du salaire fixe et variable du dirigeant mandataire social fixé par le Conseil)
 - Obligation de conservation au nominatif, jusqu'à la fin de son mandat, de 40% des actions attribuées jusqu'à ce que le dirigeant mandataire social détienne une quantité d'actions représentant 2 années de salaire de base.

Plan 2018

En date du 18 mai 2018, 390 bénéficiaires ont été désignés attributaires d'un total de 146 435 actions de performance selon les modalités suivantes:

- Période d'acquisition : 31 mois
- Période de conservation : n/a

- Période de mesure de la performance : 2 exercices
 - Pour les actions attribuées à tous les bénéficiaires (hors membres du Comex), la performance est mesurée pour 70% des actions par rapport au niveau de l'EBITDA cumulé de 2018 et 2019, et pour 30% des actions par rapport au Chiffre d'affaires "sales" (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2019 du Groupe Maisons du Monde.
 - Pour les seuls membres du Comex, une troisième condition s'applique sur 30% des actions, mesurée par rapport à l'Earning Per Share (EPS) normatif cumulé en 2018 et 2019, la performance de l'EBITDA cumulé 2018/2019 ne pèse plus que 50% et la performance sur le Chiffre d'affaires de 2019 plus que 20%.
 - Pour chacun des critères de performance, le Conseil a déterminé un niveau attendu à la cible et permettant d'obtenir 100% des actions gratuites de performance attachées à ce critère. Il a par ailleurs, déterminé pour chacun de ces critères, un seuil en dessous duquel aucune action au titre de la condition de performance ne sera acquise. Ce seuil est fixé à 95% de l'objectif de Chiffre d'affaires et à 90% de l'objectif pour les deux autres critères (EPS et EBITDA). Au seuil de performance, seules 50% des actions qui portent cette condition sont acquises. Entre le seuil et la cible le nombre d'actions acquises est déterminé de manière linéaire.

3.2.3 MISE EN OEUVRE DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révisé en juin 2018, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Pratiques de la Société
<p>Séances du Conseil « Il est recommandé d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs » (Article 10.3)</p>	<p>Gilles PETIT et Julie WALBAUM, respectivement démissionnaire de son mandat au 30/06/2018 et nommée Directrice générale à compter du 1^{er}/07/2018, ont assisté à l'ensemble des séances du Conseil qui se sont tenues au cours de l'exercice écoulé. Cette pratique s'explique d'une part, par le changement de Direction générale intervenue à mi-exercice, et d'autre part, par la nature des points à l'ordre du jour de chaque réunion nécessitant la présence de Gilles PETIT ou de Julie WALBAUM. Seules les délibérations du Conseil les concernant directement se sont tenues en dehors de leur présence.</p>
<p>Echelonnement des mandats "L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs". (Article 13.2)</p>	<p>A ce jour, 5 mandats d'administrateur sur 8 expireront en 2019. Cette situation s'explique pour les raisons suivantes : en 2016, lors de la première nomination de l'ensemble des administrateurs, le Conseil était composé de 9 membres, dont 5 avaient un mandat à échéance 2017 et 4 avaient un mandat une échéance en 2019. Au cours de l'exercice 2017, un membre a été nommé avec un mandat à échéance 2019, mais 3 membres dont le mandat était à échéance 2017 ont démissionné. L'échelonnement des mandats est un sujet faisant l'objet d'une attention particulière de la part du Comité des nominations et des rémunérations, et sera pris en compte lors des prochains renouvellements et/ou nominations d'administrateurs.</p>
<p>Evaluation du Conseil "Une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en oeuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur" (Article 9-3 alinéa 2)</p>	<p>Au cours des exercices 2016 et 2017, pour ses deux premières années de fonctionnement représentant 18 mois, le Conseil a décidé de procéder à l'évaluation de son fonctionnement en interne. Dans le cadre de ces évaluations, chaque membre du Conseil a au préalable été invité à faire part de ses remarques sur l'ensemble des modalités de fonctionnement du Conseil : fréquence des réunions, qualité des supports et des échanges. Ces points ont été abordés lors d'une réunion du Conseil, ont fait l'objet d'échanges entre membres, des précisions et des solutions d'amélioration ont été apportées. Au cours de l'exercice 2018, pour sa troisième année de fonctionnement, le Conseil, sous la direction de son Comité des nominations et des rémunérations, a procédé à une évaluation formalisée réalisée sans l'aide d'un consultant extérieur.</p>

3.3 Vérifications spécifiques des Commissaires aux comptes relatives au gouvernement d'entreprise

Conformément aux dispositions de l'article L.225-235 modifié par l'ordonnance 2017-1162, il est fait mention des vérifications spécifiques réalisées par les Commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, dans leur rapport sur les comptes annuels qui figure à la section 5.4 du présent Document de référence.



Commentaires sur l'exercice 2018

4

4.1 Faits marquants	162	4.3 Trésorerie et capitaux du Groupe	169
4.1.1 Acquisition de Modani	162	4.3.1 Analyse des flux de trésorerie	169
4.1.2 Évolution du management	162	4.3.2 Ressources financières	170
4.1.3 Modification du ratio de conversion/échange	162	4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	170
4.2 Résultats des activités du Groupe	163	4.5 Perspectives	171
4.2.1 Indicateurs clés	163		
4.2.2 Analyse des ventes	164		
4.2.3 Analyse de l'EBITDA	165		
4.2.4 Analyse du compte de résultat	166		
4.2.5 Indicateurs financiers non-IFRS	168		

4.1 Faits marquants

4.1.1 ACQUISITION DE MODANI

Maisons du Monde a procédé le 3 mai 2018 à l'acquisition d'une participation majoritaire de 70 % dans Modani, une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain par ses magasins et son activité e-commerce, avec une option pour acquérir le solde du capital à terme. Avec cette acquisition, Maisons du Monde a réalisé une avancée importante dans son objectif de développement international, avec une position sur l'un des plus grands marchés mondiaux.

Fondée en 2007 et basée à Miami, Modani est une enseigne aspirationnelle d'art de vivre, qui propose une gamme unique de meubles modernes, contemporains et des années 1950 de qualité et à des prix abordables. En 2018, Modani a réalisé des ventes de 42,4 millions d'US dollars et un EBITDA de 4,8 millions d'US dollars. Au 31 décembre 2018, Modani exploitait un réseau de 13 magasins aux États-Unis, répartis à Chicago, New York, Atlanta, Miami, Boca Raton, Fort Lauderdale, West Palm Beach, Houston, Dallas, Frisco, Los Angeles, Costa Mesa et San Francisco.

4.1.2 ÉVOLUTION DU MANAGEMENT

Le Conseil d'administration de Maisons du Monde a décidé de nommer le 3 mai 2018 Madame Julie Walbaum en qualité de Directrice Générale du Groupe, avec effet au 1^{er} juillet 2018.

Julie Walbaum a succédé à Monsieur Gilles Petit, qui est resté au sein du Groupe en tant que conseiller spécial auprès de la Direction générale et administrateur

4.1.3 MODIFICATION DU RATIO DE CONVERSION/ÉCHANGE

Conformément à la décision de l'Assemblée générale mixte des actionnaires de Maisons du Monde du 18 mai 2018, le Groupe a procédé le 20 juin 2018 au versement d'un dividende en numéraire de 0,44 euro par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

À la suite de cette distribution et conformément aux stipulations prévues dans les termes et conditions relatifs à l'OCÉANE, le ratio de conversion/échange a été porté de 1,0 action à 1,004 action Maisons du Monde pour 1 OCÉANE, avec une date de prise d'effet au 20 juin 2018.

4.2 Résultats des activités du Groupe

4.2.1 INDICATEURS CLÉS

PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS POUR L'ANNÉE 2018

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2017	2018	% Variation
Ventes	1 010,6	1 111,2	+10,0 %
Dont Maisons du Monde	1 010,6	1 085,4	+7,4 %
% Variation à périmètre comparable ⁽¹⁾	+7,4 %	+3,1 %	-
Dont Modani	-	25,9	n/a
Marge brute	673,5	734,4	+9,0 %
En % des ventes	66,6 %	66,1 %	(50) bps
EBITDA	138,8	148,0	+6,6 %
En % des ventes	13,7 %	13,3 %	(40) bps
EBIT	106,8	111,6	+4,5 %
En % des ventes	10,6 %	10,0 %	(60) bps
RÉSULTAT NET	63,0	60,7	(3,7) %
Dividende par action (€)	0,44	0,47	+6,8 %
FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE AVANT ACQUISITION DE FILIALES (NETTE DE LA TRÉSORERIE ACQUISE)⁽²⁾	99,9	13,3	n/a
ENDETTEMENT FINANCIER NET	125,5	185,5	+47,8 %
Ratio de levier financier ⁽³⁾ (x)	0,9 x	1,2 x	+0,3 x

(1) Pour plus d'informations, se référer à la section 8.8 « Glossaire » du présent Document de référence.

(2) Pour plus d'informations, se référer à la section 4.2.5 « Indicateurs financiers non-IFRS » du présent Document de référence.

(3) Endettement net divisé par l'EBITDA (incluant Modani sur une base pro forma pour la période, hors dettes relatives à l'earn-out et à l'option de vente).

4.2.2 ANALYSE DES VENTES

RÉSUMÉ DES VENTES POUR L'ANNÉE 2018 ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2017	2018	% Variation
VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE			
France	624,8	647,4	+3,6 %
International	385,8	437,9	+13,5 %
TOTAL VENTES	1 010,6	1 085,4	+7,4 %
France (%)	61,8 %	59,7 %	-
International (%)	38,2 %	40,3 %	-
TOTAL VENTES (%)	100,0 %	100,0 %	-
VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION			
Réseau de magasins	800,6	836,2	+4,4 %
Ventes en ligne	210,0	249,2	+18,7 %
TOTAL VENTES	1 010,6	1 085,4	+7,4 %
Réseau de magasins (%)	79,2 %	77,0 %	-
Ventes en ligne (%)	20,8 %	23,0 %	-
TOTAL VENTES (%)	100,0 %	100,0 %	-
VENTES PAR CATÉGORIE DE PRODUITS			
Décoration	583,9	619,0	+6,0 %
Meubles	426,6	466,4	+9,3 %
TOTAL VENTES	1 010,6	1 085,4	+7,4 %
Décoration (%)	57,8 %	57,0 %	-
Meubles (%)	42,2 %	43,0 %	-
TOTAL VENTES (%)	100,0 %	100,0 %	-

Maisons du Monde a réalisé des ventes de 1 111,2 millions d'euros en 2018, en hausse de 10,0 % comparé à 2017 incluant Modani, et de 7,4 % à périmètre constant. La croissance des ventes à périmètre comparable a été de 3,1 %, démontrant la solidité du modèle économique et de la stratégie omnicanale et internationale du Groupe, malgré un environnement commercial peu porteur en France, impactant le trafic en magasins.

À périmètre constant, toutes les catégories de produits, géographies et canaux de distribution ont contribué à la croissance. La dynamique commerciale est restée forte pour les ventes en ligne, en hausse de 18,7 % comparé à 2017 à 249,2 millions d'euros, ainsi que pour les activités à l'international, en hausse de 13,5 % par rapport à 2017 à 437,9 millions d'euros, représentant respectivement environ 23 % et 40 % des ventes totales du Groupe en 2018. En incluant les ventes générées en magasins *via* des outils numériques tels que les tablettes, les ventes digitales ont représenté presque la moitié des ventes totales du Groupe (47 %).

Durant l'année, Maisons du Monde a poursuivi la mise en œuvre du plan de développement de son réseau de magasins, réalisant 28 ouvertures brutes, dont 13 en France et 15 à l'international, dont un premier point de vente aux États-Unis sous son enseigne. Compte tenu également de la fermeture de 6 magasins opérée dans le cadre de la gestion active de son portefeuille de son réseau, le Groupe a réalisé 22 ouvertures nettes en 2018. Au 31 décembre 2018, Maisons du Monde opérait 336 magasins ⁽¹⁾ *Excluant Modani.*

dans neuf pays, contre 314 au 31 décembre 2017, avec une surface de vente totale de 387 200 m², en hausse de 24 000 m² par rapport au 31 décembre 2017. Le Groupe a par ailleurs ouvert deux nouvelles franchises à Dubaï et à la Martinique en 2018, portant le total à 7 à travers le monde.

Depuis son acquisition par Maisons du Monde en mai 2018, Modani a réalisé des performances conformes aux attentes et les synergies commerciales ont commencé à être mises en œuvre. En 2018, Modani a connu une nouvelle année de croissance solide, avec des ventes de 42,4 millions de dollars, en hausse d'environ 6,0 % à périmètre comparable comparé à 2017. Quatre ouvertures de showrooms et une fermeture ont également été réalisées sur la période, portant le total du réseau à 13 aux États-Unis pour l'enseigne Modani.

A. Évolution des ventes par zone géographique ⁽¹⁾

En 2018, les ventes du Groupe en France ont atteint 647,4 millions d'euros, soit 59,7 % des ventes totales, en hausse de 3,6 % par rapport à 2017, en raison de la solide croissance des ventes en ligne, de l'ouverture nette de 8 nouveaux magasins sur la période, de l'effet en année pleine des ouvertures de magasins réalisées en 2017, et malgré un environnement commercial peu porteur en France, impactant le trafic en magasins. Les ventes du Groupe à l'International ont atteint 437,9 millions d'euros en 2018, soit

40,3 % des ventes totales, en hausse de 13,5 % comparé à 2017, reflétant la poursuite de la solide croissance des ventes à périmètre comparable, l'effet en année pleine des ouvertures de magasins réalisées en 2017, ainsi que l'ouverture nette de 14 nouveaux magasins sur la période.

ventes en ligne se sont élevées à 249,2 millions d'euros en 2018, en hausse de 18,7 % par rapport à 2017. La contribution des ventes en ligne aux ventes totales a de nouveau progressé sur la période, à 23,0 % en 2018, contre 20,8 % en 2017, soulignant la pertinence et la force de la stratégie omnicanale du Groupe.

B. Évolution des ventes par canal de distribution ⁽¹⁾

En 2018, les ventes réalisées en magasins ont atteint 836,2 millions d'euros, soit 77,0 % des ventes totales, en hausse de 4,4 % par rapport à 2017, en raison de la poursuite de la croissance des ventes à périmètre comparable à l'international, qui a permis de compenser en partie l'impact d'un environnement commercial peu porteur en France sur le trafic en magasins, et l'ouverture nette de 22 nouveaux magasins sur la période. Les

C. Évolution des ventes par catégorie de produit ⁽¹⁾

En 2018, les ventes d'articles de décoration ont atteint 619,0 millions d'euros, soit 57,0 % des ventes totales, en hausse de 6,0 % par rapport à 2017, tandis que les ventes de meubles ont totalisé 466,4 millions d'euros, soit 43,0 % des ventes totales, en augmentation de 9,3 % comparé à 2017. Cette performance a notamment reflété la forte croissance des ventes en ligne, qui ont un mix d'activité plus concentré sur les meubles.

4.2.3 ANALYSE DE L'EBITDA

RÉPARTITION DE L'EBITDA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2017	2018	% Variation
France	134,7	136,6	+1,4 %
International	57,9	74,1	+27,9 %
Segment Siège*	(53,8)	(62,7)	+16,4 %
EBITDA	138,8	148,0	+6,6 %

* Pour plus d'informations, se reporter à la note 5 « Information sectorielle » de la Section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du Chapitre 5 « États financiers » du présent Document de référence.

En 2018, l'EBITDA a atteint 148,0 millions d'euros, en hausse de 6,6 % par rapport à 2017, soit une marge d'EBITDA de 13,3 %, contre 13,7 % en 2017. Cette performance a reflété une solide croissance des ventes, un mix produit défavorable sur la marge brute, un levier opérationnel positif et une gestion efficace des coûts, incluant le bénéfice de mesures de réduction des coûts mises en œuvre durant le second semestre 2018. Ceci a permis au Groupe de continuer à investir dans des initiatives de croissance et à augmenter ses dépenses dans le marketing digital, comme prévu.

en magasins, et, d'autre part, l'effet de périmètre positif relatif aux ouvertures de nouveaux magasins sur la période. Par ailleurs, cette évolution intègre le bénéfice de mesures de réduction des coûts mises en œuvre durant le second semestre 2018. En pourcentage des ventes en France, la marge d'EBITDA (hors segment Siège) a atteint 21,1 % en 2018, contre 21,6 % en 2017.

A. Évolution de l'EBITDA en France

En France, l'EBITDA a atteint 136,6 millions d'euros en 2018, en hausse de 1,4 % par rapport à 2017. Cette évolution a reflété, d'une part, un recul des ventes à périmètre comparable lié à l'impact d'un environnement commercial peu porteur sur le trafic

B. Évolution de l'EBITDA à l'International

À l'international, l'EBITDA a atteint 74,1 millions d'euros en 2018, en hausse de 27,9 % par rapport à 2017, reflétant la poursuite de la solide croissance des ventes à périmètre comparable, l'effet de périmètre relatif aux ouvertures de nouveaux magasins sur la période, ainsi que la contribution de Modani. En pourcentage des ventes à l'international, la marge d'EBITDA (hors segment Siège) s'est élevée à 16,0 % en 2018, contre 15,0 % en 2017.

(1) Excluant Modani.

4.2.4 ANALYSE DU COMPTE DE RÉSULTAT

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	2018
Ventes	1 010,6	1 111,2
Autres produits de l'activité	26,2	31,9
Chiffre d'affaires	1 036,8	1 143,1
Coût des ventes	(337,1)	(376,8)
Charges de personnel	(194,1)	(213,6)
Charges externes	(365,9)	(403,5)
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	(32,0)	(36,4)
Juste valeur des instruments financiers dérivés	(2,3)	(1,2)
Autres produits et charges d'exploitation	(3,9)	(3,5)
Résultat opérationnel courant	101,5	108,2
Autres produits et charges opérationnels	(1,7)	(4,7)
Résultat opérationnel	99,8	103,5
Coût de l'endettement net	(6,3)	(6,6)
Produits financiers	1,8	1,6
Charges financières	(6,0)	(4,3)
Résultat financier	(10,4)	(9,3)
Quote-part du résultat des sociétés mise en équivalence	(1,0)	-
Résultat avant impôts	88,3	94,2
Impôts sur le résultat	(25,3)	(33,5)
RÉSULTAT NET	63,0	60,7

A. Chiffre d'affaires

En 2018, les **ventes** du Groupe ont atteint 1 111,2 millions d'euros, en hausse de 10,0 % comparé à 2017 en incluant Modani, et de 7,4 % à périmètre constant. Cette évolution a reflété une croissance des ventes à périmètre comparable de 3,1 %, un effet périmètre lié à l'ouverture nette de 22 nouveaux magasins sur la période, l'effet en année pleine des ouvertures réalisées en 2017, ainsi que l'acquisition de Modani.

La contribution des autres produits a atteint 31,9 millions d'euros en 2018 par rapport à 26,2 millions d'euros en 2017, reflétant une augmentation du volume de services de transport vendus en lien avec l'évolution des ventes et une hausse des ventes aux franchisés.

Compte tenu de tous ces éléments, le **chiffre d'affaires consolidé** du Groupe s'est élevé à 1 143,1 millions d'euros en 2018, en hausse de 106,3 millions d'euros, soit 10,3 %, par rapport à 2017.

B. Marge brute

Le **coût des ventes** a augmenté de 39,7 millions d'euros, soit 11,8 %, à 376,8 millions en 2018, par rapport à 337,1 millions d'euros en 2017. En pourcentage des ventes, le coût des ventes a atteint 33,9 % en 2018 comparé à 33,4 % en 2017, reflétant principalement une évolution défavorable du mix produits vers la catégorie meubles et un léger impact négatif lié à l'intégration de Modani.

En 2018, le Groupe a ainsi enregistré une **marge brute** de 734,4 millions d'euros, soit 66,1 % des ventes, contre 673,5 millions d'euros, soit 66,6 % des ventes, en 2017.

C. Résultat opérationnel courant

Les **charges de personnel** ont augmenté de 19,5 millions d'euros, soit 10,1 %, à 213,6 millions d'euros en 2018, contre 194,1 millions d'euros en 2017, l'effectif moyen en équivalent temps plein (ETP) étant passé de 5 932 au 31 décembre 2017 à 6 399 au 31 décembre 2018, reflétant principalement l'ouverture de nouveaux magasins et l'impact sur l'année des ressources supplémentaires dédiées aux fonctions centrales recrutées en 2017 et en 2018.

En pourcentage des ventes, les frais de personnel ont atteint 19,2 % en 2018, un niveau stable par rapport à 2017, du fait principalement de : (i) la légère hausse des charges de personnel des magasins comparables dans un contexte de croissance des ventes, et (ii) une hausse de 1,0 million d'euros de la participation des salariés et du programme d'intéressement (charges sociales incluses), effets compensés par (iii) 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).

Les **charges externes** ont augmenté de 37,6 millions d'euros, soit 10,3 %, à 403,5 millions d'euros 2018, contre 365,9 en d'euros en 2017, reflétant principalement : (i) une hausse de

14,2 % des coûts de transport en lien avec la croissance des ventes, (ii) l'augmentation de la surface de vente liée aux ouvertures nettes de magasins, celle-ci étant passée de 363 200 mètres carrés au 31 décembre 2017 à 387 200 mètres carrés au 31 décembre 2018, entraînant une hausse des loyers et charges afférentes, des dépenses énergétiques et des charges de réparation et d'entretien, (iii) l'augmentation prévue des dépenses publicitaires, (iv) une hausse des honoraires, et (v) un recours accru aux employés temporaires lié à l'optimisation des effectifs de vente et de logistique.

En pourcentage des ventes, les charges externes ont atteint 36,3 % en 2018, contre 36,2 % en 2017. Cette évolution a notamment reflété la bonne gestion des coûts logistiques et des coûts opérationnels en magasin.

Les **dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations** ont augmenté de 4,4 millions d'euros, soit 13,7 %, à 36,4 millions d'euros en 2018, contre 32,0 millions d'euros en 2017, reflétant principalement les dotations aux amortissements des immobilisations liées aux ouvertures de nouveaux magasins en 2017 et 2018 et l'acquisition de Modani.

En pourcentage des ventes, les dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations ont atteint 3,3 % en 2018, contre 3,2 %, en 2017.

La **variation de la juste valeur des instruments dérivés financiers**, qui couvrent ou qui permettent de couvrir l'ensemble des achats de marchandises et du transport maritime libellés en dollars US, a été une charge de 1,2 million d'euros en 2018, contre une charge de 2,3 millions d'euros en 2017.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, Maisons du Monde applique la comptabilité de couverture, ainsi seule la part inefficace des variations de juste valeur de la couverture est constatée en résultat sur les instruments non dénoués.

Les **autres produits et charges d'exploitation** ont représenté une charge nette de 3,5 millions d'euros en 2018, contre une charge nette de 3,9 millions d'euros en 2017, du fait principalement d'une baisse des frais avant ouvertures relative à la diminution du nombre d'ouvertures, et des litiges commerciaux, qui, par nature, peuvent être volatiles.

En 2018, le Groupe a ainsi enregistré un **résultat opérationnel courant** de 108,2 millions d'euros, contre 101,5 millions euros en 2017. Hors effet de la variation de juste valeur des instruments financiers dérivés, le résultat opérationnel courant a affiché une hausse de 5,5 millions d'euros, à 109,4 millions d'euros en 2018, contre 103,8 millions d'euros en 2017.

D. Résultat opérationnel

Les **autres produits et charges opérationnels** ont représenté une charge nette de 4,7 millions d'euros en 2018, contre une charge nette de 1,7 million d'euros en 2017. Cette évolution a principalement résulté des coûts liés au changement de gouvernance (0,9 million d'euros), des frais d'acquisition de Modani (0,8 million d'euros) et d'une hausse des charges de restructuration et des provisions pour risques (2,2 millions d'euros).

En 2018, le Groupe a ainsi enregistré un **résultat opérationnel** de 103,5 millions d'euros, contre 99,8 millions d'euros en 2017.

E. Résultat financier

Le **résultat financier** a représenté une charge nette de 9,3 millions d'euros en 2018 comparé à une charge nette de 10,4 millions d'euros en 2017. Le coût de l'endettement net a enregistré une hausse de 0,4 million d'euros en 2018, à 6,6 millions d'euros, contre 6,3 millions d'euros en 2017, reflétant principalement l'impact d'une charge IFRS sans impact sur la trésorerie de 4,1 millions d'euros relative aux obligations convertibles (« Océane »), ayant été plus que compensé par une amélioration du coût de la dette qui s'explique par (i) l'impact du refinancement par l'émission de l'Océane fin 2017, (ii) un recours moindre au crédit revolving compte tenu de la position de trésorerie du groupe sur la période, et (iii) une diminution du taux d'intérêt pour le prêt long terme et le crédit revolving compte tenu du levier d'endettement.

F. Impôt sur le résultat

L'**impôt sur le résultat** a représenté une charge de 33,5 millions d'euros en 2018, contre 25,3 millions d'euros en 2017.

En 2018, l'impôt sur le résultat a inclus les éléments suivants : (i) un impôt exigible de 30,8 millions d'euros (contre 19,6 millions d'euros en 2017), y compris taxes commerciales incluant la CVAE (France), l'IRAP (Italie) et la Gewerbesteuer (Allemagne) de 4,2 millions d'euros (contre 4,0 millions d'euros en 2017), et (ii) une charge d'impôt différé de 2,7 millions d'euros (contre une charge de 5,8 millions d'euros en 2017).

G. Résultat net

En 2018, le Groupe a enregistré un **bénéfice** de 60,7 millions d'euros, contre 63,0 millions d'euros en 2017. La part du Groupe s'est élevée à 60,0 millions d'euros.

4.2.5 INDICATEURS FINANCIERS NON-IFRS

RÉCONCILIATION DE L'EBITDA

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	2018
Résultat opérationnel courant	101,5	108,2
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	32,0	36,4
Juste valeur des instruments financiers dérivés	2,3	1,2
EBITDA après frais de préouverture	135,8	145,7
Frais de pré-ouverture	3,0	2,2
EBITDA	138,8	148,0

RÉCONCILIATION DE L'EBIT

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	2018
EBITDA	138,8	148,0
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	(32,0)	(36,4)
EBIT	106,8	111,6

RÉCONCILIATION DU FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	2018
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	153,9	51,6
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(54,0)	(74,6)
Flux de trésorerie disponible	99,9	(23,0)
Acquisition de filiales (nette de la trésorerie acquise)	-	(36,3)
FLUX DE TRÉSORERIE AVANT ACQUISITION DE FILIALES (NETTE DE LA TRÉSORERIE ACQUISE)	99,9	13,3

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 2017 et 2018.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	2018
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	153,9	51,6
Flux net de trésorerie liés aux activités d'investissement	(54,0)	(74,6)
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement	(59,7)	(20,5)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	40,2	(43,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	59,7	100,1
Variation nette de la trésorerie	40,2	(43,5)
Gains/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	0,2	(0,0)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	100,1	56,6

Le tableau ci-dessous présente les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles, les flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement, ainsi que les flux de trésorerie disponible pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	2018
EBITDA	138,8	148,0
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	27,1	(75,8)
Impôt sur le résultat payé	(9,8)	(17,7)
Frais de pré-ouverture	(3,0)	(2,2)
Variation des autres éléments liés aux activités opérationnelles	0,8	(0,6)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles^(A)	153,9	51,6
Dépenses d'investissement	(49,4)	(45,8)
Acquisition de filiales (nette de la trésorerie acquise)	-	(36,3)
Variation des dettes sur immobilisations	(5,4)	7,3
Produits des cessions d'actifs non-courants	0,8	0,2
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement^(A)	(54,0)	(74,6)
FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE^{(A) + (B)}	99,9	(23,0)

En 2018, les **activités opérationnelles du Groupe** ont généré une variation nette de trésorerie positive de 51,6 millions d'euros (contre une variation nette positive de 153,9 millions d'euros en 2017) tenant compte de : (i) un gain de 145,1 millions d'euros du résultat avant impôt de la période après retraitement du coût de l'endettement net pour 6,6 millions d'euros et d'une charge de 44,4 millions d'euros sans incidence sur la trésorerie (dont notamment les dotations aux amortissements, provisions et dépréciations pour 38,8 millions d'euros, les paiements fondés sur les actions pour 2,7 millions d'euros et une variation négative de 1,2 million d'euros de la juste valeur des instruments dérivés de couverture), (ii) une variation négative de 75,8 millions d'euros du besoin en fonds de roulement opérationnel et (iii) un décaissement de 17,7 millions d'euros lié 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 75,8 millions d'euros en 2018 (contre un impact positif de 27,1 millions d'euros en 2017), lié principalement à une augmentation des stocks pour 71,9 millions d'euros et à une diminution des dettes fournisseurs et autres dettes pour 3,5 millions d'euros. L'évolution des stocks a reflété un effet de phasage lié aux précommandes pour le Nouvel An chinois (décalage calendaire de l'arrivée des nouvelles références meubles par rapport à 2017), d'une hausse des inventaires de certaines références (« best-sellers ») afin de garantir la disponibilité des produits, d'un effet mix produit et de l'intégration de Modani.

En 2018, les **opérations d'investissement du Groupe** ont généré une variation nette de trésorerie négative de 74,6 millions d'euros (contre une variation nette négative de 54,0 millions d'euros en 2017), comprenant principalement : (i) des dépenses d'investissement de 45,8 millions d'euros, dont environ 48 % liés à des investissements de développement engagés pour l'ouverture de 28 nouveaux magasins (données brutes) et (ii) l'acquisition de Modani pour 36,3 millions d'euros.

En 2018, les **opérations de financement du Groupe** ont généré une variation nette de trésorerie négative de 20,5 millions d'euros

(contre une variation nette négative de 59,7 millions d'euros en 2017), comprenant principalement (i) l'utilisation de la facilité de crédit renouvelable pour 10,1 millions d'euros, (iv) les intérêts payés, relatifs principalement à l'emprunt à long terme et à la facilité de crédit renouvelable, pour 1,9 million d'euros, (iii) les acquisitions nettes d'actions propres, réalisées dans le cadre d'un contrat de liquidité et des plans de rachats d'actions, pour 6,5 millions d'euros, et (iv) le paiement des dividendes aux actionnaires du Groupe pour 19,9 millions d'euros.

4.3.2 RESSOURCES FINANCIÈRES

L'évolution de l'endettement net entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Effet sur la trésorerie				Sans effet sur la trésorerie				31 décembre 2018	
	31 décembre 2017	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Frais d'émission	Locations-financements	Intérêts	Effet des variations de change		Autres
Emprunt obligataire convertible	173,615	-	(250)	-	302	-	4,123	-	-	177,791
Ligne de crédit à long terme	49,446	-	(616)	-	194	-	609	-	-	49,633
Facilités de crédit renouvelables	(1,045)	10,000	(844)	-	326	-	838	-	-	9,275
Autres emprunts	-	-	(1,356)	1,485	20	-	155	68	-	373
Locations-financements	3,180	-	(1,014)	-	-	2,407	-	-	(14)	4,559
Dépôts et cautionnements	390	81	-	-	-	-	-	-	-	471
Découverts bancaires	45	570	-	-	-	-	-	-	-	615
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(100,138)	-	42,957	-	-	-	-	-	-	(57,181)
ENDETTEMENT NET TOTAL	125,493	10,651	38,877	1,485	842	2,407	5,726	68	(14)	185,536

4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Le Groupe n'a pas identifié d'événement significatif postérieur à la date de clôture du 31 décembre 2018 et devant être mentionné dans le présent Document de référence.

4.5 Perspectives

Dans un environnement macroéconomique et politique qui devrait rester incertain, Maisons du Monde prévoit de continuer à surperformer le marché et de réaliser une nouvelle année de croissance rentable en 2019, et se fixe les objectifs suivants :

- poursuite d'une croissance des ventes autour de 10 % ;
- 35 à 40 ouvertures brutes de magasins, dont deux tiers hors de France (incluant 5 pour Modani), et environ 10 fermetures de magasins en France pour repositionnement ;
- marge d'EBITDA supérieure à 13 % des ventes.

Les objectifs présentés ci-dessus se basent sur des données, des hypothèses et des estimations que le Groupe considère raisonnables à la date du présent Document de référence au vu de ses perspectives économiques. Ces objectifs résultent de, et dépendent du succès de la stratégie du Groupe. 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.



États financiers

5

5.1 États financiers consolidés	174	5.3 Comptes sociaux	241
5.1.1 Compte de résultat consolidé	174	5.3.1 Compte de résultat	241
5.1.2 État du résultat global consolidé	175	5.3.2 Bilan	242
5.1.3 État de la situation financière consolidée	176	5.3.3 Annexes aux comptes sociaux	243
5.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	178	5.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	260
5.1.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	180		
5.1.6 Notes aux comptes consolidés	182		
5.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	237		



5.1 États financiers consolidés

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

5.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017 *
Ventes de marchandises	6	1 118 194	1 015 743
Autres produits des activités ordinaires	6	24 944	21 045
Chiffre d'affaires		1 143 138	1 036 788
Coût des ventes		(376 751)	(337 074)
Charges de personnel	7	(213 634)	(194 111)
Charges externes	8	(403 492)	(365 851)
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		(36 353)	(31 964)
Juste valeur des instruments financiers dérivés	25	(1 166)	(2 346)
Autres produits d'exploitation	9	2 561	3 145
Autres charges d'exploitation	9	(6 100)	(7 095)
Résultat opérationnel courant		108 203	101 493
Autres produits et charges opérationnels	10	(4 718)	(1 705)
Résultat opérationnel		103 485	99 788
Coût de l'endettement financier net	11	(6 617)	(6 252)
Produits financiers	11	1 620	1 788
Charges financières	11	(4 326)	(5 961)
Résultat financier		(9 323)	(10 425)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		0	(1 034)
Résultat avant impôt		94 162	88 330
Impôt sur le résultat	12	(33 473)	(25 319)
RÉSULTAT NET		60 689	63 009
Attribuable aux :			
• actionnaires de la société mère		60 050	63 009
• participations ne donnant pas le contrôle		640	-
Résultat net par action part du Groupe :			
Résultat net de base par action	13	1,33	1,39
Résultat net dilué par action	13	1,26	1,38

* Cf. note 4 - États financiers consolidés retraités.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

5.1.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017 *
RÉSULTAT NET		60 689	63 009
• Réévaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	29	226	(608)
• Impôt lié à des éléments qui ne seront pas recyclés	12	(77)	165
Éléments non recyclables en résultat		149	(443)
• Couverture de flux de trésorerie	25	41 467	(58 303)
• Écarts de conversion		947	(910)
• Impôt lié à des éléments qui seront recyclés	12	(14 277)	20 071
Éléments recyclables en résultat		28 137	(39 142)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NET D'IMPÔT		28 286	(39 585)
RÉSULTAT GLOBAL		88 975	23 423
Attribuable aux :			
• actionnaires de la société mère		88 223	23 423
• participations ne donnant pas le contrôle		752	-

* Cf. note 4 - États financiers consolidés retraités.

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 2018	31 décembre 2017 *
Goodwill	15	368 449	321 183
Autres immobilisations incorporelles	16	267 244	250 517
Immobilisations corporelles	17	159 282	146 671
Participations dans les sociétés mises en équivalence	18	0	0
Autres actifs financiers non courants	19	14 816	16 953
Impôts différés actifs	20	2 751	2 705
Instruments financiers dérivés	25	4 664	-
Autres actifs non courants	21	7 862	7 632
Actifs non courants		825 070	745 662
Stocks	22	241 229	159 713
Créances clients et autres créances	23	83 547	80 523
Autres actifs financiers courants	24	27	2
Actifs d'impôt exigible		4 310	12 020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	57 181	100 138
Actifs courants		386 294	352 396
TOTAL ACTIF		1 211 364	1 098 059

* Cf. note 4 - États financiers consolidés retraités.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Passifs et capitaux propres

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017 *
Capital social	27	146 584	146 584
Primes d'émission	27	134 283	134 283
Réserves consolidées	27	248 946	181 161
Résultat de la période		60 050	63 009
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		589 863	525 037
Participations ne donnant pas le contrôle		752	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES		590 614	525 037
Emprunts	28	53 039	51 485
Emprunt obligataire convertible	28	178 092	173 635
Impôts différés passifs	20	58 180	37 127
Avantages postérieurs à l'emploi	29	8 619	7 703
Provisions	30	14 409	13 668
Instruments financiers dérivés	25	-	19 154
Autres passifs non courants	32	34 994	11 986
Passifs non courants		347 332	314 757
Emprunts et emprunt obligataire convertible	28	11 586	511
Dettes fournisseurs et autres dettes	31	250 940	238 111
Provisions	30	1 128	231
Passifs d'impôt exigible		964	578
Instruments financiers dérivés	25	2 354	18 837
Autres passifs courants	33	6 450	-
Passifs courants		273 422	258 269
TOTAL PASSIF		620 754	573 025
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		1 211 364	1 098 059

* Cf. note 4 - États financiers consolidés retraités.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

5.1.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017 *
Résultat de la période avant impôt		94 162	88 330
Ajustements relatifs aux :			
• Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		38 802	33 825
• Plus ou moins-values de cessions	9 & 10	1 686	608
• Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		0	1 034
• Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	25	1 166	2 346
• Paiements fondés sur des actions		2 717	1 720
• Autres		-	2 470
• Coût de l'endettement financier net	11	6 617	6 252
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité :			
• Augmentation/Diminution des stocks		(71 869)	10 918
• Augmentation/Diminution des créances clients et autres créances		(397)	(30 326)
• Augmentation/Diminution des dettes fournisseurs et autres dettes		(3 534)	46 494
Impôts versés		(17 736)	(9 795)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		51 614	153 875
Acquisitions d'actifs non courants :			
• Immobilisations corporelles	17	(42 632)	(39 484)
• Immobilisations incorporelles	16	(6 419)	(9 431)
• Immobilisations financières		-	(25)
• Acquisition de filiales, nettes de la trésorerie acquise ⁽¹⁾		(36 288)	-
• Autres actifs non courants		3 210	(461)
Variation des dettes sur immobilisations		7 275	(5 409)
Produits des cessions d'actifs non courants		233	823
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(74 621)	(53 986)
Produits de la souscription d'emprunts	28	10 081	-
Produits de l'emprunt obligataire convertible ⁽²⁾		-	197 658
Remboursement d'emprunts ⁽³⁾	28	(2 228)	(236 292)
Acquisitions (nettes) d'actions propres	27	(6 544)	(488)
Dividendes versés	14	(19 890)	(14 016)
Intérêts payés	28	(1 893)	(6 523)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(20 473)	(59 661)
Gains/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(48)	184
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(43 480)	40 228
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		100 093	59 675
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE		56 565	100 093

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017 *
Trésorerie et équivalents de trésorerie (hors découverts bancaires)	26	57 181	100 138
Découverts bancaires	26	(615)	(45)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		56 565	100 093

(1) *Concerne l'acquisition de Modani (Cf. note 1.1 – Acquisition du Groupe Modani aux États-Unis).*

(2) *En 2017, le Groupe a émis un emprunt obligataire convertible (OCÉANE) pour un montant nominal de 200 millions d'euros.*

(3) *En 2017, suite à l'émission de l'emprunt obligataire convertible, la ligne de crédit à long terme a été partiellement remboursée à hauteur de 200 millions d'euros.*

* *Cf. note 4 - États financiers consolidés retraités.*

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

5.1.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Notes	Attribuables aux actionnaires de la société mère				Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
		Capital social	Primes d'émission	Réserves consolidées	Écarts de conversion			
Solde au 1^{er} janvier 2017		146 584	134 959	214 996	429	496 970	-	496 970
Dividendes distribués en numéraire		-	(676)	(13 340)	-	(14 016)	-	(14 016)
Emprunt obligataire convertible		-	-	17 282	-	17 282	-	17 282
Paiements fondés sur des actions	27	-	-	1 720	-	1 720	-	1 720
Actions propres	27	-	-	(343)	-	(343)	-	(343)
Résultat net de la période		-	-	63 009	-	63 009	-	63 009
Autres éléments du résultat global de la période		-	-	(38 675)	(910)	(39 585)	-	(39 585)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017 *		146 584	134 283	244 649	(481)	525 037	-	525 037
Solde au 1^{er} janvier 2018		146 584	134 283	244 652	(481)	525 037	-	525 037
Variation de périmètre		-	-	-	-	-	-	-
<i>Acquisition de Modani⁽¹⁾</i>		-	-	-	-	-	18 287	-
<i>Options de vente détenues par les minoritaires⁽²⁾</i>		-	-	-	-	-	(18 287)	-
Dividendes distribués en numéraire	14	-	-	(19 890)	-	(19 890)	-	(19 890)
Emprunt obligataire convertible	28	-	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	27	-	-	2 717	-	2 717	-	2 717
Actions propres	27	-	-	(6 226)	-	(6 226)	-	(6 226)
Résultat net de la période		-	-	60 050	-	60 050	640	60 689
Autres éléments du résultat global de la période		-	-	27 339	835	28 174	112	28 286
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018		146 584	134 283	308 641	354	589 862	752	590 613

(1) Cf. note 1.1 – Acquisition du groupe Modani aux États-Unis.

(2) Cf. note 1.1 – Acquisition du groupe Modani aux États-Unis et note 32 – Autres passifs non courants.

* Cf. note 4 – États financiers consolidés retraités.

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 est situé à Le Portereau – 44120 Vertou. Les actions Maisons du Monde sont cotées sur Euronext Paris.

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 « participations dans des entreprises associées »).

Le Groupe est un distributeur omnicanal en forte croissance proposant à une large clientèle essentiellement en Europe des produits d'ameublement et de décoration élégants et à prix accessibles, à travers son réseau de magasins et sa plateforme

e-commerce. Sa gamme de produits intègre une grande variété de styles et de catégories de produits d'ameublement, tant en termes de petite décoration, avec des produits tels que le linge de maison, les arts de la table et les articles de cuisine, les miroirs et les encadrements, qu'en termes de grosse décoration et d'ameublement, avec des produits tels que des grands miroirs, des lampes, des tables, des chaises, des fauteuils et canapés, des armoires, des placards, des bibliothèques et du mobilier d'extérieur.

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en date du 22 mars 2019 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 3 juin 2019. Tous les montants sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

5.1.6 NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire

Note 1	Événements significatifs	183	Note 21	Autres actifs non courants	215
Note 2	Principes comptables et règles de consolidation	184	Note 22	Stocks	215
Note 3	Estimations et jugements critiques	195	Note 23	Créances clients et autres créances	215
Note 4	États financiers consolidés retraités	196	Note 24	Autres actifs financiers courants	216
Note 5	Information sectorielle	200	Note 25	Instruments financiers dérivés	216
Note 6	Chiffre d'affaires	202	Note 26	Trésorerie et équivalents de trésorerie	216
Note 7	Charges de personnel	203	Note 27	Capitaux propres	217
Note 8	Charges externes	203	Note 28	Endettement net et emprunt	219
Note 9	Autres produits et charges d'exploitation	204	Note 29	Avantages postérieurs à l'emploi	223
Note 10	Autres produits et charges opérationnels	204	Note 30	Provisions	225
Note 11	Résultat financier	205	Note 31	Dettes fournisseurs et autres dettes	226
Note 12	Impôt sur le résultat	206	Note 32	Autres passifs non courants	226
Note 13	Résultat net par action	207	Note 33	Autres passifs courants	226
Note 14	Dividende par action	207	Note 34	Instruments financiers	227
Note 15	Goodwill	208	Note 35	Instruments financiers	229
Note 16	Autres immobilisations incorporelles	210	Note 36	Engagements hors bilan	232
Note 17	Immobilisations corporelles	211	Note 37	Transactions avec les parties liées	233
Note 18	Sociétés mises en équivalence	212	Note 38	Honoraires des Commissaires aux comptes	234
Note 19	Autres actifs financiers non courants	213	Note 39	Périmètre de consolidation	235
Note 20	Actifs et passifs d'impôts différés	214	Note 40	Événements postérieurs	236

Note 1 Événements significatifs

1.1. Acquisition du Groupe Modani aux États-Unis

En date du 3 mai 2018, le Groupe a procédé à l'acquisition d'une participation de 70 % dans Modani, avec une option pour acquérir le solde du capital à terme. Modani est une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain à travers ses magasins et son activité e-commerce.

En 2017, Modani a réalisé des ventes de 41,4 millions de US dollars et un EBITDA de 4,9 millions de US dollars. Fondée en 2007 et basée à Miami, Modani dispose d'un réseau de dix magasins au 31 décembre 2017 dans plusieurs grandes villes américaines et commercialise également son offre à travers son site web et des places de marché.

À l'issue des évaluations effectuées avec l'aide d'experts indépendants, les actifs et les passifs acquis ont été comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition en distinguant notamment la marque Modani (13,8 millions d'euros) et un contrat de location conclu à des conditions favorables (1,2 million d'euros).

Le Groupe a évalué les participations ne donnant pas le contrôle à leur juste valeur (méthode du *goodwill* complet). Il en ressort un écart d'acquisition de 44,8 millions d'euros à la date d'acquisition. Le *goodwill* trouve principalement son origine dans la position de Modani sur le marché américain et dans les synergies attendues en termes de développement du portefeuille de produits des deux enseignes.

Le tableau ci-après présente la juste valeur des actifs et des passifs à la date d'acquisition :

(en milliers d'euros)	Juste valeur des actifs/des passifs à la date d'acquisition
Total des actifs non courants	17 862
Total des actifs courants	10 913
TOTAL DE L'ACTIF	28 775
Total des passifs non courants	5 245
Total des passifs courants	7 378
TOTAL DU PASSIF	12 623
ACTIF NET	16 152

Cette prise de participation majoritaire est accompagnée d'une option de vente accordée aux minoritaires exerçable pendant le second semestre 2022 ainsi que d'une option d'achat accordée au Groupe exerçable pendant le premier semestre 2023. D'un commun accord entre les parties, le prix de vente ou de rachat de la quote-part de 30 % a été fixé à la juste valeur de marché à la date d'exercice de l'option.

Au 31 décembre 2018, la dette liée à l'option de vente accordée aux minoritaires a été mesurée à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option, basée sur la valeur d'entreprise déterminée dans le cadre des travaux d'allocation du prix d'acquisition. Cette dette est comptabilisée dans le poste du bilan « Autres passifs non courants ». Les variations ultérieures de la juste valeur de la dette seront constatées en contrepartie des capitaux propres du Groupe.

1.2. Modification du ratio de conversion/échange

Conformément à la décision de l'Assemblée générale ordinaire de Maisons du Monde S.A. en date du 18 mai 2018, le Groupe a

procédé au paiement d'un dividende de 0,44 euro par action en date du 20 juin 2018.

Suite à cette distribution, conformément aux stipulations prévues à l'article 2.6.(B).10 des termes et conditions (« Terms & Conditions ») relatifs à l'OCÉANE, le ratio de conversion/échange (Conversion/Exchange Ratio, tel que défini dans les Terms & Conditions) est porté, à compter du 20 juin 2018 de 1,0 action à 1,004 action Maisons du Monde S.A. pour 1 OCÉANE (déterminé avec les trois décimales par arrondi au millième le plus proche). La date de prise d'effet de ce nouveau ratio est le 20 juin 2018.

1.3. Évolution du management

Le 3 mai 2018, le Conseil d'administration de Maisons du Monde S.A. a décidé de nommer Madame Julie Walbaum en qualité de Directrice Générale, avec effet au 1^{er} juillet 2018. Elle succède à Gilles Petit, qui reste au sein du Groupe en tant que conseiller spécial auprès de la Direction Générale et administrateur.

Note 2 Principes comptables et règles de consolidation

2.1. Bases de préparation

Les états financiers consolidés 2018 ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Les normes adoptées par l'Union Européenne sont consultables sur le site Internet de la Commission Européenne : <http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index.fr.htm>.

À la date de clôture, il n'existe pas de différence entre le référentiel utilisé et les normes adoptées par l'IASB dont l'application est obligatoire sur l'exercice présenté.

Les états financiers consolidés ont été établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certains instruments financiers évalués à la juste valeur ou au coût amorti tel qu'indiqué dans les conventions comptables ci-dessous. Les principes comptables appliqués restent inchangés par rapport à ceux de l'exercice précédent, à l'exception de l'adoption des normes décrites en note 2.2, effectives depuis le 1^{er} janvier 2018 dont celles liées à la première application des normes IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients et IFRS 9 – Instruments financiers.

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 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. Nouvelles normes, amendements et interprétations en vigueur

a) Nouvelles normes, amendements aux normes existantes et interprétations en vigueur d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018

Adoptés par l'Union Européenne :

- interprétation IFRIC 22 – Transactions en monnaies étrangères et paiements d'avance ;

- amendement à IFRS 2 – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- amendement à IAS 40 – Transferts des immeubles de placement ;
- améliorations annuelles du cycle 2014-2016 des IFRS ;
- amendements à IFRS 4 – Appliquer la norme IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4.

L'application de ces nouvelles normes n'a pas d'impact pour le Groupe.

Les nouvelles normes dont l'application a un impact pour le Groupe sont les suivantes :

- IFRS 9 - Instruments financiers

La norme IFRS 9 Instruments financiers, applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018, remplace IAS 39. Elle introduit de nouvelles exigences relatives à la classification et l'évaluation des instruments financiers, la dépréciation des actifs financiers et la comptabilité de couverture. Les principes comptables et règles de consolidation décrites ci-après ont été mises à jour en conséquence.

Le Groupe a adopté au 1^{er} janvier 2018 la norme IFRS 9. Compte tenu de l'impact non matériel de l'application de cette nouvelle norme sur les états financiers consolidés, le Groupe a choisi de ne pas retraiter les données comparatives. En conséquence, les données des exercices antérieurs sont présentées conformément aux méthodes comptables appliquées précédemment, telles que présentées dans le Document de référence 2017.

Classification et évaluation des actifs et passifs financiers

Le reclassement des instruments financiers dans les catégories d'IFRS 9 n'a pas eu d'impact matériel sur leurs bases d'évaluation respectives.

Chaque catégorie d'actifs financiers a été classée en fonction du modèle de gestion appliqué par le Groupe à ces actifs, conformément au test de SPPI.

Les actifs financiers figurant dans l'état de la situation financière, ainsi que leur catégorie d'appartenance et leur mode d'évaluation sous IFRS 9 (en comparaison avec IAS 39), sont listés dans le tableau ci-dessous :

Actifs financiers	Rubriques du bilan	Classement		Évaluation					
		IAS 39	IFRS 9	Coût amorti		Juste valeur par résultat		Comptabilité de couverture	
				IAS 39	IFRS 9	IAS 39	IFRS 9	IAS 39	IFRS 9
Participations dans des GIE	Autres actifs financiers non courants	Titres disponibles à la vente	Actifs à la juste valeur par résultat	x					x
Prêts	Autres actifs financiers courants	Prêts et créances	Coût amorti	x	x				
Dépôt de garantie	Autres actifs financiers non courants	Prêts et créances	Coût amorti	x	x				
Créances clients	Créances clients et autres créances	Prêts et créances	Coût amorti	x	x				
Autres créances	Créances clients et autres créances	Prêts et créances	Coût amorti	x	x				
Créances fournisseurs	Créances clients et autres créances	Prêts et créances	Coût amorti	x	x				
Instruments financiers dérivés	Instruments financiers dérivés	Instruments de couverture	Instruments de couverture					x	x
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Prêts et créances	Coût amorti	x	x				

La norme IFRS 9 a conservé l'essentiel des dispositions d'IAS 39 en matière de classement et d'évaluation des passifs financiers qui demeurent principalement évalués au coût amorti, à l'exception de cas spécifiques pour lesquels le Groupe n'est pas concerné.

Dépréciation des actifs financiers

Au 1^{er} janvier 2018, la Direction a examiné et évalué les actifs financiers du Groupe, en tenant compte de toutes les informations raisonnables et justifiables, y compris les informations de nature prospective. Aucun impact matériel n'a été identifié.

Comptabilité de couverture

Conformément aux mesures de transition proposées par IFRS 9, le Groupe a appliqué les dispositions en matière de comptabilité de couverture de manière prospective à compter de sa date de première application, soit le 1^{er} janvier 2018.

Les opérations du Groupe qualifiées comme entrant dans le périmètre d'application de la comptabilité de couverture sous IAS 39 le sont également sous IFRS 9 et aucun rééquilibrage des relations de couverture n'a été nécessaire au 1^{er} janvier 2018. Les relations de couvertures restent effectives sous IFRS 9. Aucun impact matériel n'a été identifié.

- IFRS 15 et Clarification d'IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients.

Au 1^{er} janvier 2018, le Groupe a adopté la norme IFRS 15 - Revenu des contrats avec les clients, ainsi que les amendements liés.

Le Groupe a fait le choix de la méthode rétrospective en appliquant la nouvelle norme au début de la première période comparative présentée. Seuls des impacts de présentation ont été identifiés (cf. note 4) :

- le Groupe agissant en tant qu'agent au titre de la collecte de l'écoparticipation, les sommes perçues auprès des clients, auparavant présentées dans les autres produits des activités ordinaires, ont été compensées dans les charges externes avec les sommes reversées aux organismes de collecte, présentées dans les charges externes (cf. note 8),
- la production immobilisée, auparavant présentée dans les autres produits des activités ordinaires, a été compensée au sein des lignes de charges auxquelles elle se rapporte (cf. notes 7 et 8).

Les principes comptables du Groupe relatifs à la reconnaissance du chiffre d'affaires sont présentés en note 2.6.

Non encore adoptés par l'Union Européenne : Néant.

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

Adoptés par l'Union Européenne :

- Amendement à IFRS 9 – clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ;
- Interprétation IFRIC 23 sur l'incertitude des paiements de l'imposition du revenu : cette interprétation sera applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019 ;
- IFRS 16 « Contrats de locations » :

La norme IFRS 16 Contrats de location impose un mode de comptabilisation unique des contrats par les preneurs en reconnaissant un actif « Droit d'utilisation » et un passif « Dette de location », que ce soit pour les contrats de location simple comme pour les contrats de location financement. Elle entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2019.

En date de première application, le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée et certaines mesures simplificatrices proposées par la norme :

- absence de retraitement des contrats dont la maturité est inférieure à 12 mois à la date de transition,
- non prise en compte des coûts directs initiaux (commissions, honoraires juridiques, frais de négociation...),
- utilisation d'un taux d'actualisation unique à un ensemble de contrats ayant des caractéristiques voisines.

Par conséquent, l'information comparative ne sera pas retraitée à la date de transition ; seuls les capitaux propres à l'ouverture de l'exercice de transition (soit au 1^{er} janvier 2019) seront impactés.

Le Groupe a procédé au recensement des contrats de location qui portent essentiellement sur des actifs immobiliers, majoritairement des magasins, mais aussi des entrepôts et des bureaux. Dans une moindre mesure, le Groupe loue également des biens mobiliers, principalement des équipements logistiques et du matériel informatique.

Concernant les contrats immobiliers, le Groupe a retenu le taux marginal d'endettement pour évaluer le droit d'utilisation et la dette de loyers correspondante, qui prend notamment en compte les conditions de financement du Groupe et l'environnement économique dans lequel le contrat a été souscrit. Pour les contrats mobiliers, le Groupe a retenu le taux implicite du contrat lorsqu'il était facilement déterminable et, à défaut, le taux marginal d'endettement du Groupe.

La collecte des données des contrats de location est en voie de finalisation. Par ailleurs, le cadre à retenir pour apprécier les durées de location raisonnablement certaines (qui dépendent notamment des réglementations et pratiques de location propres à chaque pays ainsi qu'à chaque type d'actif sous-jacent) et la méthodologie de calcul des taux d'actualisation, nécessaires à l'estimation précise des impacts IFRS 16 en date de première application (1^{er} janvier 2019), sont également en cours de finalisation.

Parallèlement, le Groupe a entrepris la mise en place d'un outil informatique qui permettra de traiter les informations

nécessaires à la comptabilisation des contrats de location conformément à IFRS 16.

Les engagements hors bilan présentés dans la note 36.2 « engagements au titre de contrats de location » s'élèvent à 730 millions d'euros. Du fait des spécificités de certains contrats de location (notamment en termes de modalités de renouvellement), les durées retenues pour l'évaluation des contrats sous IFRS 16, dans certains cas, seront différentes de celles retenues pour l'évaluation des engagements hors bilan pour lesquels seule la durée d'engagement ferme est prise en compte. De même, les taux retenus pour évaluer la dette de location auront un impact sur le montant comptabilisé en passif financier. Dès lors, les engagements présentés en note 36.2 « engagements au titre de contrats de location » pourraient être différents des passifs qui seront à comptabiliser dans le cadre de l'application d'IFRS 16.

Autres normes et interprétations n'ayant pas d'impact pour le Groupe :

- Amendements à IAS 40 « Transferts d'immeubles de placement » ;
- Amendements à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- Améliorations annuelles, cycle 2014-2016 : Amendements aux IFRS 1 et IAS 28 ;
- IFRIC 22 « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée ».

Non encore adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 17 – Contrats d'assurance ;
- Amendement à IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- Améliorations annuelles du cycle 2015-2017 des IFRS ;
- Amendement à IAS 19 – Modification du régime, réduction ou règlement ;
- Modifications apportées aux références du cadre conceptuel dans les normes IFRS ;
- Amendement à IFRS 3 – Regroupement d'entreprise.

2.3 Méthode de consolidation

a) Regroupement 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 coentreprises (« 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 coentreprises. Les participations détenues dans des coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Les participations consolidées selon la méthode de la mise en équivalence sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition. Leur valeur comptable est, par la suite, augmentée et diminuée pour prendre en compte la part du Groupe dans les bénéfices ou les pertes réalisées après la date d'acquisition. Les dividendes reçus ou à recevoir d'une entité mise en équivalence sont comptabilisés comme une réduction de la valeur comptable de l'investissement.

Lorsque la part des pertes du Groupe dans une coentreprise est égale ou supérieure à sa participation dans la coentreprise (qui comprend les éventuels intérêts long terme qui, en substance, font partie de l'investissement net du Groupe dans les coentreprises), le Groupe ne comptabilise pas de pertes additionnelles, sauf s'il a encouru des obligations ou effectué des paiements au nom de la coentreprise.

Les plus-values latentes sur les transactions entre le Groupe et ses coentreprises sont éliminées proportionnellement aux intérêts du Groupe détenus dans les coentreprises. 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 coentreprises ont été ajustées afin d'être en adéquation avec les règles et méthodes appliquées par le Groupe.

La valeur comptable des participations dans des coentreprises fait l'objet d'un test de dépréciation conformément à la politique décrite dans la note 2.17.

2.4. Méthode de conversion des éléments en devise

a) Devise fonctionnelle et devise de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (la « devise fonctionnelle »). Les états financiers consolidés sont présentés en euro, la devise de présentation du Groupe.

b) Transaction 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 5.

2.6 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens et services est évalué sur la base de la contrepartie prévue au contrat avec le client et exclut les montants collectés pour le compte de tiers.

Le Groupe Maisons du Monde tire ses revenus de la vente de meubles et d'objets de décoration en magasins ou par l'intermédiaire de sa plateforme e-commerce. Il délivre également des prestations de transports dans le cadre de la livraison des marchandises au client final ainsi que des prestations logistiques à des tiers.

a) Ventes de marchandises en magasins ou sur la plateforme e-commerce

Le Groupe reconnaît le revenu lors du transfert du contrôle du bien au client, qui est réputé intervenir au moment précis de la livraison lorsque le client a la possession matérielle de l'actif et qu'il l'a accepté. Il supporte alors les risques et avantages liés à sa propriété.

Le montant constaté en revenu est fondé sur le prix de transaction fixé au contrat et correspond au montant de la contrepartie que le Groupe s'attend à recevoir en application des clauses contractuelles. Au cas particulier du Groupe, ce prix ne comprend pas de montants variables nécessitant de recourir à des estimations.

Une créance est comptabilisée dès lors que le Groupe s'est libéré de ses obligations, soit à la date de livraison des biens.

Les clients particuliers règlent l'intégralité du prix de vente à la commande, que ce soit en magasin ou sur la plateforme e-commerce. Le Groupe a également établi des partenariats avec des sociétés spécialisées du crédit à la consommation, sous le statut d'intermédiaire, pour offrir aux clients du Groupe des facilités de règlement. Les contrats conclus avec les clients ne contiennent toutefois pas de composante financement, étant donné que le prix de vente reste identique en présence ou en l'absence d'un financement réalisé *via* ces sociétés de crédit à la consommation.

Un droit de retour est attaché aux ventes réalisées sur la plateforme e-commerce. Le Groupe comptabilise, le cas échéant, un passif au titre des remboursements futurs et un actif au titre des produits qu'il s'attend à récupérer. Historiquement, le Groupe constate un faible taux de retour.

Les garanties relatives aux marchandises vendues ne correspondent pas à une obligation de prestation distincte pour laquelle le client bénéficierait de prestations additionnelles, et qu'il pourrait acquérir de manière séparée. Elles correspondent à l'assurance de la conformité des produits à leurs spécifications et sont comptabilisées, le cas échéant, conformément à IAS 37 – Provisions, Passifs éventuels et actifs éventuels.

N'ayant pas de contrat dont la durée dépasserait un an, le Groupe a fait le choix d'appliquer la mesure de simplification relative aux obligations de prestations non encore satisfaites à la clôture, en ne communiquant pas d'informations relatives à ces obligations.

b) Ventes de prestations de transports de marchandises

Le Groupe reconnaît le revenu lorsqu'il a rempli son obligation de prestation envers le client, qui est réputé intervenir au moment précis de la livraison lorsque le client a la possession matérielle de l'actif et qu'il l'a accepté.

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 et, ponctuellement, d'options de souscription d'actions en faveur des membres de la Direction générale, des cadres dirigeants et de cadres intermédiaires. Les plans en cours au 31 décembre 2018 sont des plans réglés en actions pour les actions de performance et en trésorerie pour les options de souscription.

Le coût des plans d'actions de performance (réglés en actions) est comptabilisé en charges de personnel sur la période d'acquisition en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Le coût des plans d'options de souscription d'actions (réglés en trésorerie) est comptabilisé en charges de personnel sur la période d'acquisition en contrepartie d'une dette au profit des bénéficiaires.

Évaluation des actions de performance

Conformément à la norme IFRS 2, le coût des plans d'attribution d'actions de performance 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.

Évaluation des options de souscription d'actions

Conformément à IFRS 2, le coût des plans d'options de souscription d'actions est déterminé par différence entre la juste valeur des options de souscription d'actions à la date d'attribution et le prix d'exercice de l'option. Les plans mis en place portant sur des titres non cotés d'une entité du Groupe, l'estimation de la juste valeur a été réalisée en recourant à la technique d'évaluation par les multiples.

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, 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.

Suivant les circonstances, l'effet de dilution peut résulter des options de souscription accordées aux salariés, des bons de souscription d'actions ainsi que des conversions d'obligations selon les conditions prévalentes à la clôture.

Le résultat net dilué par action prend en compte :

- les actions de performance attribuées aux salariés ;
- les effets de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment celles qui découlent des obligations convertibles en action.

Le nombre d'actions retenu est celui qui aurait été alloué si les critères de performance avaient été évalués à la fin de la période de clôture ou qui pourraient être créés en cas de conversion de l'intégralité des obligations émises.

2.12 Immobilisations incorporelles

a) Goodwill

Le *goodwill* naît lors de l'acquisition de filiales, de sociétés associées et de coentreprises 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) Marques

Une marque 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. La valorisation des marques 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 des marques. Cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers. Ces marques, qui sont juridiquement protégées, ne sont pas amorties mais elles sont soumises 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 des marques.

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 location

Les contrats de location au titre desquels une part significative des risques et avantages de la propriété n'est pas transférée au Groupe en tant que locataire sont classés comme contrats de location simple. Les paiements effectués au titre d'opérations de location simple (nettes de toutes franchises accordées par le bailleur) sont inscrits en résultat selon la méthode linéaire sur la durée de la location. Le Groupe loue des biens immobiliers, principalement les magasins et les entrepôts du Groupe, et ces contrats sont généralement considérés comme des opérations de location simple.

Les contrats de location au titre desquels le Groupe, en sa qualité de locataire, assume la quasi-totalité des risques et avantages de la propriété sont classés en tant qu'opérations de location-financement. Les opérations de location-financement sont capitalisées au début du contrat de bail à la plus faible valeur entre la juste valeur du bien loué et la valeur actuelle des paiements minimaux de location. Chaque loyer est ventilé entre la part liée au remboursement de l'emprunt et la part liée aux coûts financiers. Les coûts financiers sont imputés au compte de résultat sur la durée de la location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû sur le passif pour chaque période. Les immobilisations corporelles acquises dans le cadre d'opérations de location-financement sont amorties sur la durée de vie de l'immobilisation ou sur la durée la plus courte entre la durée de vie de l'immobilisation et la durée du bail, s'il n'est pas raisonnablement certain que le Groupe obtienne la propriété avant la fin de la durée du bail.

2.15 Dépréciation d'actifs non financiers

Les actifs qui ont une durée de vie indéfinie – par exemple, le *goodwill* ou certaines immobilisations incorporelles – ne sont pas amortis et sont testés pour dépréciation annuellement, ou plus fréquemment si des événements ou des changements de circonstances indiquent qu'ils pourraient être dépréciés.

Un test de dépréciation est réalisé pour les actifs amortissables si des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable n'est pas récupérable. Une dépréciation est constatée pour la différence entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable si cette dernière est inférieure à la valeur comptable de l'actif. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur d'un actif diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Pour la réalisation du test de dépréciation, les actifs sont regroupés par unités génératrices de trésorerie, lesquelles sont le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Les dépréciations antérieures des actifs non financiers (autres que le *goodwill*) sont examinées pour reprise éventuelle à chaque date de clôture.

2.16 Actifs financiers

Les actifs financiers définis par la norme IFRS 9 comprennent trois catégories : des actifs financiers évalués au coût amorti, des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (JVOCI) et des actifs financiers évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat net (JVPL).

La classification à retenir dépend du modèle économique ayant été choisi par le Groupe pour la gestion de ses actifs financiers ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels desdits actifs.

a) Actifs financiers évalués au coût amorti

Ces actifs financiers sont détenus en vue de la perception de flux de trésorerie contractuels.

Lors de leur comptabilisation initiale, ils sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition, généralement le prix de transaction. Ultérieurement, s'ils ne font pas l'objet d'une opération de couverture, ces actifs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils correspondent principalement aux éléments de bilan suivants : prêts, dépôts et cautionnements, créances clients, autres créances et créances fournisseurs.

b) Actifs financiers à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (JVOCI)

Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global sont des actifs financiers détenus à la fois à des fins de perception de flux de trésorerie contractuels et à des fins de cession. Ces instruments sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Seuls les intérêts ou dividendes perçus ainsi que les variations de juste valeur provenant de la variation du taux de change sont reconnues au compte de résultat.

La juste valeur des titres de participation de sociétés cotées sur un marché actif est déterminée par référence au prix de marché publié à la date de clôture. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans l'état des autres éléments du résultat global (directement en capitaux propres). Lors de la sortie de l'actif financier du bilan, les variations de juste valeur sont recyclées dans les autres éléments du résultat global.

Les titres de participation de sociétés non consolidées sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition que le Groupe estime représenter leur juste valeur, en l'absence d'un marché actif. En cas de baisse durable de leur valeur d'utilité, une perte de valeur est constatée. La valeur d'utilité est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. Les critères généralement retenus sont : la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

c) Actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat (JVPL)

Cette dernière catégorie regroupe l'ensemble des actifs qui ne sont rattachés à aucune des catégories décrites ci-dessus. Ces actifs sont ceux détenus à des fins de transaction, et ceux dont la comptabilisation initiale se fonde sur 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 ou s'il n'a pas de flux de trésorerie contractuels prédéterminés. 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.

Ils correspondent principalement aux participations dans les GIE.

2.17 Dépréciation des actifs financiers

a) Dépréciation

Le Groupe reconnaît une dépréciation fondée sur les pertes attendues pour les actifs financiers évalués au coût amorti ou évalués à la juste valeur par OCI.

À chaque clôture, le montant de la provision est réévalué afin de refléter l'évolution du risque de crédit relative à l'instrument financier depuis sa comptabilisation initiale.

Pour les instruments financiers (autres que les créances commerciales), le Groupe applique le modèle de perte de crédit attendue sur la durée de vie uniquement lorsque la détérioration du risque de crédit est significative. Si le risque de crédit de l'instrument financier n'a pas augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, le Groupe évalue la perte de crédit attendue sur les 12 mois suivant la date de clôture.

Afin d'apprécier l'évolution du risque de crédit, le Groupe compare le risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de clôture avec le risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de la comptabilisation initiale, en tenant compte des informations raisonnables et justifiables qu'il est possible d'obtenir sans devoir engager des coûts ou des efforts déraisonnables et qui sont indicatives d'augmentations importantes du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale.

Pour les créances commerciales, le Groupe applique la méthode simplifiée et reconnaît les pertes de crédit attendues sur leur durée de vie.

b) Décomptabilisation

Le Groupe décomptabilise un actif financier dès lors que les droits contractuels sur les flux de trésorerie ont expiré ou que l'actif, ainsi que tous les risques et avantages liés à cet actif ont été transférés.

Si le Groupe ne transfère ni ne conserve la quasi-totalité des risques et avantages liés à l'actif et continue de le contrôler, le Groupe reconnaît son intérêt résiduel. Si le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages des actifs transférés, le Groupe continue de reconnaître un actif financier.

Lors de la décomptabilisation d'un actif évalué au coût amorti, la différence entre la valeur nette comptable et la contrepartie reçue est comptabilisée au compte de résultat.

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.

Dès l'origine de la relation de couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'instrument couvert en décrivant ladite relation ainsi que l'objectif de l'entité en matière de gestion des risques et sa stratégie de couverture : désignation de l'instrument de couverture et de l'élément couvert, la nature du risque couvert et la façon dont l'entité procède pour apprécier si la relation de couverture satisfait aux contraintes d'efficacité de la couverture.

La relation de couverture satisfait à toutes les contraintes d'efficacité de la couverture si :

- il existe un lien économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture ;
- l'effet du risque de crédit ne prédomine pas sur les variations de valeur qui résultent de ce lien économique ;
- le ratio de couverture de la relation de couverture est égal au rapport entre la quantité de l'élément couvert qui est réellement couverte par le Groupe et la quantité de l'instrument de couverture que le Groupe utilise réellement pour couvrir cette quantité de l'élément couvert.

Les instruments de couverture 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 pour lesquels les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global pour leur part efficace et en résultat pour leur part inefficace.

La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et dans les actifs ou passifs courants lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois. Les opérations portant sur les instruments dérivés à des fins de transaction sont classées en actifs ou passifs courants.

2.19 Stocks

Les stocks sont comptabilisés au montant le plus faible entre le coût historique et la valeur réalisable nette.

Le coût est déterminé en utilisant la méthode du coût moyen pondéré. La valorisation du stock à l'entrepôt est égale au coût d'acquisition majoré des frais d'expédition, de douane et de transport. La valorisation du stock en magasin se compose du prix de revient entrepôt plus les frais d'acheminement de l'entrepôt vers les magasins. Les coûts de revient sont déterminés après déduction des rabais ou des remises. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal des activités, moins les frais de vente estimés.

2.20 Créances clients et autres créances

Les créances clients sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, puis ultérieurement évaluées à leur coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des provisions pour dépréciation.

Le Groupe applique la méthode simplifiée et reconnaît les pertes de crédit attendues sur la durée de vie des créances commerciales. Les pertes de crédit attendues sont estimées en prenant en compte des facteurs spécifiques liés aux clients et autres débiteurs, aux conditions générales économiques actuelles et aux prévisions de la conjoncture économique future qu'il est possible d'obtenir à la date de clôture sans devoir engager des coûts ou des efforts excessifs.

Le montant de la provision est comptabilisé au compte de résultat en « Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations ».

2.21 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Dans l'état de la situation financière consolidée, la trésorerie et les équivalents de trésorerie (à l'exclusion des découverts bancaires) comprennent les disponibilités et autres placements à court terme (titres négociables) dont l'échéance initiale est de trois mois ou moins, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

Dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent également les découverts bancaires. Dans l'état de la situation financière consolidée, les découverts bancaires sont présentés dans les emprunts, dans les passifs courants.

2.22 Capital social

Les actions ordinaires sont classées en tant que capitaux propres.

Les coûts directement attribuables à l'émission de nouvelles actions sont présentés en déduction des capitaux propres, net d'impôt, sans incidence sur le résultat.

Lorsque le Groupe rachète ses propres actions, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition comme actions propres et viennent en déduction des capitaux propres au titre de la contrepartie versée. Les plus et moins-values de cessions d'actions propres sont comptabilisées directement en capitaux propres, pour leur montant net d'impôt, sans incidence sur le résultat.

Aucune dépréciation n'est comptabilisée sur les actions propres.

2.23 Avantages postérieurs à l'emploi

Les sociétés du Groupe gèrent divers régimes de retraite, lesquels sont tous des régimes à prestations définies.

Un régime à contribution définie est un régime en vertu duquel le Groupe verse des cotisations fixes à une entité distincte. Le Groupe n'a aucune obligation juridique ou implicite à verser des cotisations supplémentaires si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour payer aux salariés tous les avantages liés aux services rendus pour la période en cours ou pour les exercices antérieurs.

Un régime à prestations définies est un régime de retraite qui n'est pas un régime à contribution définie.

Les régimes de retraite à prestations définies fixent généralement le montant des prestations dont un membre du personnel bénéficiera une fois à la retraite. Ce montant dépend en général d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, les années de service et la rémunération.

Le passif comptabilisé dans l'état de la situation financière, en ce qui concerne les régimes de retraite à prestations définies, est la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies à la date de clôture. Les obligations au titre des prestations définies sont calculées annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies est déterminée en actualisant les flux de trésorerie sortants futurs estimés à l'aide des taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de premier rang libellées dans la monnaie dans laquelle les prestations seront versées et ayant des échéances similaires à celles de l'obligation de pension afférente.

Le coût actuel du service du régime à prestations définies, comptabilisé au compte de résultat en charges de personnel, reflète l'augmentation de l'obligation au titre des prestations définies résultant des services rendus durant l'année en cours.

Le coût des services passés, qui correspond à la variation de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies découlant des amendements ou limitations apportées à un régime, est comptabilisé immédiatement en résultat.

La charge d'intérêt est calculée moyennant l'application du taux d'actualisation à l'obligation au titre des prestations définies. Ladite charge est intégrée aux autres charges financières.

Les plus et moins-values actuarielles dues aux ajustements d'expérience et aux changements d'hypothèses actuarielles sont imputées ou créditées en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global au cours de la période pendant laquelle elles surviennent.

2.24 Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'événements passés ; lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour régler l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les pertes d'exploitation futures ne sont pas provisionnées.

Lorsqu'il existe un grand nombre d'obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources soit nécessaire au règlement de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Une provision est

comptabilisée même si la probabilité d'une sortie de trésorerie eu égard à tout élément inclus dans la même catégorie d'obligations peut être faible.

Les provisions sont évaluées à la valeur actuelle de la meilleure estimation par la Direction de la dépense nécessaire pour régler l'obligation actuelle à la date de clôture, en utilisant un taux avant impôt qui reflète les appréciations actuelles du marché concernant la valeur temporelle de l'argent et les risques spécifiques liés à l'obligation. L'augmentation de la provision due à l'écoulement du temps est comptabilisée en charges d'intérêt.

2.25 Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes sont des obligations de paiement au titre de biens ou services livrés/rendus par des fournisseurs dans le cours normal des affaires. Ces dettes sont classées dans les passifs courants si le paiement est exigible dans les 12 mois après la date de clôture (ou dans le cycle de fonctionnement normal de l'entreprise, si le délai est plus long). Si tel n'est pas le cas, ils sont classés en passifs non courants.

Les dettes fournisseurs et autres dettes sont comptabilisées initialement à leur juste valeur, puis évaluées au coût amorti en application de la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.26 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants se rapportent principalement 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 et à l'option de vente détenue par les minoritaires.

2.27 Emprunts et autres dettes financières

a) Emprunt auprès des établissements de crédit

Les emprunts, y compris les obligations émises, et autres dettes financières, sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, déduction faite des coûts de transaction engagés. Les emprunts et autres dettes financières sont ensuite comptabilisés à leur coût amorti. Toute différence entre les fonds (déduction faite des coûts de transaction) et la valeur de rachat est comptabilisée dans le compte de résultat sur la période des emprunts à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux utilisé pour actualiser les flux de trésorerie futurs attendus (coûts de transaction inclus) jusqu'à l'échéance de la dette financière, ou sur une période plus courte, le cas échéant, à la valeur comptable nette du passif à la date de comptabilisation initiale.

Les frais d'émission d'emprunts sont déduits des montants empruntés.

Les emprunts sont classés en passifs courants, à moins que le Groupe n'ait un droit inconditionnel de reporter le règlement du passif pendant au moins 12 mois après la date de clôture.

b) Emprunt obligataire

Un emprunt obligataire convertible est un « instrument financier composé », avec une composante dette et une composante capitaux propres qui sont évaluées puis comptabilisées séparément.

La composante dette correspond à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs contractuels, actualisés au taux d'intérêt appliqué par le marché à cette date aux instruments ayant des caractéristiques identiques, mais sans option de conversion. Elle est ensuite évaluée selon la méthode du coût amorti sur sa durée de vie estimée.

La part revenant en capitaux propres est égale à la différence entre la valeur nominale de l'émission et la composante dette. La valeur inscrite en capitaux propres correspondant à la valorisation de l'option de conversion n'est pas réévaluée durant la vie de l'emprunt.

Les frais d'émission sont comptabilisés en contrepartie des composantes dettes et capitaux propres en fonction de leurs valeurs respectives.

2.28 Impôt exigible et différé

L'impôt sur le résultat de la période comprend les impôts exigibles et différés. L'impôt sur le résultat exigible ou différé est comptabilisé dans le compte de résultat, sauf dans la mesure où il concerne des éléments comptabilisés dans les autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres. Dans ce cas, l'impôt est également comptabilisé en autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres, respectivement.

L'impôt sur le résultat exigible est calculé sur la base des lois fiscales adoptées ou quasi-adoptées à la date de clôture dans les pays où la Société et ses filiales opèrent leurs activités et génèrent des revenus imposables. Périodiquement, la Direction évalue les positions adoptées dans les déclarations fiscales en ce qui concerne les situations pour lesquelles la réglementation fiscale applicable est sujette à interprétation. Le cas échéant, elle établit une provision sur la base des montants à verser aux autorités fiscales.

L'impôt différé est comptabilisé, selon la méthode du report variable, sur les différences temporaires existant entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales. Cependant, les passifs d'impôts différés ne sont pas comptabilisés s'ils découlent de la comptabilisation initiale du *goodwill*. L'impôt différé n'est pas non plus comptabilisé s'il découle de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'a d'effet ni sur le résultat comptable ni sur le résultat fiscal. L'impôt différé est déterminé à l'aide des taux d'imposition (et des lois) qui sont adoptés ou quasi-adoptés 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.

Lorsque le Groupe comptabilise un actif d'impôt différé sur les déficits reportables, un budget prévisionnel est établi afin de documenter l'utilisation de cet actif d'impôt différé dans un délai raisonnable.

2.29 Autres passifs courants

Les autres passifs courants se rapportent uniquement au complément de prix lié à l'acquisition de Modani.

2.30 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.

Le *goodwill* n'est pas amorti mais est testé pour dépréciation annuellement ou plus fréquemment lorsque des événements ou des changements de situation indiquent qu'il pourrait être déprécié (cf. note 2.12 a).

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 marques) : notes 2.12 a et b et 2.15 ;
- les impôts différés : note 2.28 ;
- les instruments financiers dérivés et leur classification : note 2.18 ;
- les provisions pour litiges : note 2.24.

Note 4 États financiers consolidés retraités

Les états financiers consolidés des périodes comparatives ont été retraités afin de tenir compte :

- du reclassement de l'écoparticipation et de la production immobilisée suite à la première application d'IFRS 15 (cf. note 2.2) ;
- du reclassement des avances et acomptes sur immobilisations, des « Autres actifs financiers non courants » vers les lignes d'immobilisations auxquelles elles se rattachent ;
- de l'omission de l'impôt différé passif résultant de la comptabilisation séparée de la composante capitaux propres (net de frais) et dette de l'OCÉANE. Cet impôt différé sera repris au fur et à mesure de la comptabilisation de la charge financière notionnelle liée à l'emprunt obligataire ;
- du reclassement des impôts différés actifs du périmètre d'intégration fiscale France en diminution des impôts différés passifs du même périmètre fiscal.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ RETRAITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	IFRS 15 Éco-participation	IFRS 15 Production immobilisée	31 décembre 2017 retraité
Ventes de marchandises	1 015 743	-	-	1 015 743
Autres produits des activités ordinaires	26 149	(2 224)	(2 880)	21 045
Chiffre d'affaires	1 041 892	(2 224)	(2 880)	1 036 788
Coût des ventes	(337 074)	-	-	(337 074)
Charges de personnel	(195 512)	-	1 401	(194 111)
Charges externes	(369 554)	2 224	1 479	(365 851)
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	(31 964)	-	-	(31 964)
Juste valeur des instruments financiers dérivés	(2 346)	-	-	(2 346)
Autres produits d'exploitation	3 145	-	-	3 145
Autres charges d'exploitation	(7 095)	-	-	(7 095)
Résultat opérationnel courant	101 493	-	-	101 493
Autres produits et charges opérationnels	(1 705)	-	-	(1 705)
Résultat opérationnel	99 788	-	-	99 788
Coût de l'endettement financier net	(6 252)	-	-	(6 252)
Produits financiers	1 788	-	-	1 788
Charges financières	(5 961)	-	-	(5 961)
Résultat financier	(10 425)	-	-	(10 425)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	(1 034)	-	-	(1 034)
Résultat avant impôt	88 330	-	-	88 330
Impôt sur le résultat	(25 319)	-	-	(25 319)
RÉSULTAT NET	63 009	-	-	63 009
Attribuable aux :				
• actionnaires de la société mère	63 009	-	-	63 009
• participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE RETRAITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

Actif

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	Reclassement des impôts différés France	Impôt différé sur OCEANE	Avances et acomptes versés sur immobilisations corporelles	31 décembre 2017 retraité
Goodwill	321 183	-	-	-	321 183
Autres immobilisations incorporelles	250 517	-	-	-	250 517
Immobilisations corporelles	146 044	-	-	627	146 671
Participations dans les sociétés mises en équivalence	0	-	-	-	0
Autres actifs financiers non courants	17 580	-	-	(627)	16 953
Impôts différés actifs	28 775	(26 070)	-	-	2 705
Autres actifs non courants	7 632	-	-	-	7 632
Actifs non courants	771 732	(26 070)	-	-	745 662
Stocks	159 713	-	-	-	159 713
Créances clients et autres créances	80 523	-	-	-	80 523
Autres actifs financiers courants	2	-	-	-	2
Actifs d'impôt exigible	12 020	-	-	-	12 020
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	100 138	-	-	-	100 138
Actifs courants	352 396	-	-	-	352 396
TOTAL ACTIF	1 124 129	(26 070)	-	-	1 098 059

Passifs et capitaux propres

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	Reclassement des impôts différés France	Impôt différé sur immobilisations OCEANE	Avances et acomptes versés sur corporelles	31 décembre 2017 retraité
Capital social	146 584	-	-	-	146 584
Primes d'émission	134 283	-	-	-	134 283
Réserves consolidées	188 226	-	(7 065)	-	181 161
Résultat de la période	63 009	-	-	-	63 009
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	532 102	-	(7 065)	-	525 037
Participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES	532 102	-	(7 065)	-	525 037
Emprunts	51 485	-	-	-	51 485
Emprunt obligataire convertible	173 635	-	-	-	173 635
Impôts différés passifs	56 132	(26 070)	7 065	-	37 127
Avantages postérieurs à l'emploi	7 703	-	-	-	7 703
Provisions	13 668	-	-	-	13 668
Instruments financiers dérivés	19 154	-	-	-	19 154
Autres passifs non courants	11 986	-	-	-	11 986
Passifs non courants	333 762	(26 070)	7 065	-	314 757
Emprunts et emprunt obligataire convertible	511	-	-	-	511
Dettes fournisseurs et autres dettes	238 111	-	-	-	238 111
Provisions	231	-	-	-	231
Passifs d'impôt exigible	578	-	-	-	578
Instruments financiers dérivés	18 837	-	-	-	18 837
Passifs courants	258 269	-	-	-	258 269
TOTAL PASSIF	592 030	(26 070)	7 065	-	573 025
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	1 124 129	(26 070)	-	-	1 098 059

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS RETRAITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	Avances et acomptes versés sur immobilisations corporelles	31 décembre 2017 retraité
Résultat de la période avant impôt	88 330	-	88 330
Ajustements relatifs aux :			
• Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	33 825	-	33 825
• Plus ou moins-values de cessions	608	-	608
• Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	1 034	-	1 034
• Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	2 346	-	2 346
• Paiements fondés sur des actions	1 720	-	1 720
• Autres	2 470	-	2 470
• Coût de l'endettement financier net	6 252	-	6 252
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité :			
• Augmentation/Diminution des stocks	10 918	-	10 918
• Augmentation/Diminution des créances clients et autres créances	(30 326)	-	(30 326)
• Augmentation/Diminution des dettes fournisseurs et autres dettes	46 494	-	46 494
Impôts versés	(9 795)	-	(9 795)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	153 875	-	153 875
Acquisitions d'actifs non courants :			
• Immobilisations corporelles	(40 245)	761	(39 484)
• Immobilisations incorporelles	(9 431)	-	(9 431)
• Immobilisations financières	(25)	-	(25)
• Filiales, nettes de la trésorerie acquise	-	-	-
• Autres actifs non courants	300	(761)	(461)
Variation des dettes sur immobilisations	(5 409)	-	(5 409)
Produits des cessions d'actifs non courants	823	-	823
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(53 986)	-	(53 986)
Produits de l'emprunt obligataire convertible	197 658	-	197 658
Remboursement d'emprunts	(236 292)	-	(236 292)
Acquisitions (nettes) d'actions propres	(488)	-	(488)
Dividendes versés	(14 016)	-	(14 016)
Intérêts payés	(6 523)	-	(6 523)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(59 661)	-	(59 661)
Gains/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	184	-	184
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	40 228	-	40 228
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	59 675	-	59 675
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	100 093	-	100 093

Notes sur le compte de résultat consolidé

Note 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'acquiescer 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 Ventes, l'EBITDA, le *goodwill*, les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles sont présentés par zone géographique. Les segments géographiques retenus sont les suivants :

- France ;
- International.

Par ailleurs, le segment siège comprend les activités de holding, y compris les actifs ne pouvant être affectés à aucun segment et le CICE. Ce segment, qui n'intègre aucun chiffre d'affaires, comprend principalement les frais généraux liés aux services financier, juridique, ressources humaines et informatique ainsi que les charges liées à la conception et au design, aux achats, à la gestion de la relation client (CRM) et au merchandising.

Le Groupe définit son EBITDA annuel comme le résultat opérationnel courant avant les autres produits et charges opérationnels, déduction faite des éléments suivants :

- i) les dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations et ;
- ii) la variation de la juste valeur des instruments dérivés, qui sont tous deux sans incidence sur la trésorerie ;
- iii) les frais de pré-ouverture, encourus avant l'ouverture des nouveaux magasins.

L'EBITDA par zone géographique inclut :

- l'allocation de certaines charges de marketing liées au réseau de magasins et des charges liées à l'exploitation et au marketing de la plateforme e-commerce. L'allocation de ces charges par zone géographique est effectuée sur la base des Ventes (magasins et en ligne) réalisées dans chaque segment ;
- l'allocation de l'EBITDA des entités en charge de la logistique par zone géographique est effectuée sur la base des coûts des ventes respectifs.

Une analyse plus approfondie des activités « siège » a permis une allocation différente des coûts du service client et a généré une modification des données de l'exercice clos le 31 décembre 2017, par rapport aux éléments communiqués dans les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Les Ventes et l'EBITDA liés à l'activité B to B (enseigne Maisons du Monde) ont été alloués en totalité au segment – France.

Ces informations sectorielles sont cohérentes avec les Groupes d'UGT identifiés pour les tests de dépréciation (cf. note 15).

5.1 Compte de résultat par secteur opérationnel

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Ventes	1 111 191	1 010 569
<i>France</i>	647 429	624 771
<i>International</i>	463 762	385 798
Coût des ventes	(376 751)	(337 074)
Marge brute	734 440	673 495
Marge brute (%)	66,1 %	66,6 %
EBITDA	147 963	138 780
<i>France</i>	136 579	134 717
<i>International</i>	74 051	57 895
<i>Siège</i>	(62 667)	(53 832)
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	(36 353)	(31 964)
EBIT	111 611	106 816
Juste valeur des instruments financiers dérivés	(1 166)	(2 346)
Frais de pré-ouverture	(2 241)	(2 976)
Résultat opérationnel courant	108 203	101 493
Autres produits et charges opérationnels	(4 718)	(1 705)
Résultat opérationnel	103 485	99 788
Résultat financier	(9 323)	(10 425)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	0	(1 034)
Résultat avant impôt	94 162	88 330
Impôt sur le résultat	(33 473)	(25 319)
RÉSULTAT NET	60 689	63 009

5.2 Actifs et passifs sectoriels

Le Groupe présente ici uniquement les actifs sectoriels dont les montants sont régulièrement analysés par le Comité exécutif, sous la supervision du Conseil d'administration.

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018			
	France	International	Siège	Total
Actifs sectoriels ⁽¹⁾	351 708	208 709	234 560	794 976
Actifs non sectoriels				416 388
TOTAL ACTIF				1 211 364

(1) *Goodwill, autres immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles.*

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017			
	France	International	Siège	Total
Actifs sectoriels ⁽¹⁾	341 486	156 680	219 579	717 745
Actifs non sectoriels				380 314
TOTAL ACTIF				1 098 059

(1) *Goodwill, autres immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles.*

Note 6 Chiffre d'affaires

6.1 Détail du chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 *
Ventes	1 111 191	1 010 569
Ventes aux franchises et ventes promotionnelles	7 003	5 174
Ventes de marchandises	1 118 194	1 015 743
Participation aux frais de livraison	21 799	18 870
Prestations logistiques	996	878
Autres services	2 149	1 297
Produits divers	-	-
Autres produits des activités ordinaires	24 944	21 045
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 143 138	1 036 788

* Cf. note 4 - États financiers consolidés retraités.

6.2 Ventes par canal

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Maisons du Monde	Modani	Total	Maisons du Monde	Modani	Total
Magasins	836 153	23 253	859 406	800 591	-	800 591
Web	249 201	2 584	251 784	209 978	-	209 978
VENTES	1 085 353	25 837	1 111 191	1 010 569	-	1 010 569

6.3 Ventes par catégories

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Maisons du Monde	Modani	Total	Maisons du Monde	Modani	Total
Décoration	618 993	-	618 993	583 924	-	583 924
Meubles	466 360	25 837	492 197	426 645	-	426 645
VENTES	1 085 353	25 837	1 111 191	1 010 569	-	1 010 569

Note 7 Charges de personnel

Les charges de personnel s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017 *
Traitements et salaires	(151 106)	(137 871)
Charges sociales	(46 391)	(41 559)
Paiements fondés sur des actions (charges sociales comprises) ⁽¹⁾	(2 586)	(2 264)
Participation et intéressement des salariés (charges sociales comprises)	(12 202)	(11 156)
Avantages postérieurs à l'emploi - Régime à prestations définies	(1 350)	(1 260)
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	(213 634)	(194 111)

(1) Les charges sociales relatives aux paiements fondés sur des actions s'élèvent à 0,1 million d'euros au 31 décembre 2018 contre 0,6 million d'euros au 31 décembre 2017.

* Cf. note 4 - États financiers consolidés retraités.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a enregistré un produit à recevoir de 4,7 millions d'euros (2017 : 5,5 millions d'euros) correspondant au Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (« CICE »), mis en place en France en 2013. Ce produit est comptabilisé sous la rubrique « Charges sociales ».

L'effectif moyen de salariés en équivalent temps plein (ETP) est de 6 399 pour l'exercice 2018 contre 5 932 pour l'exercice 2017.

Note 8 Charges externes

Les charges externes s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017 *
Énergie et autres fournitures non stockées	(23 315)	(21 755)
Loyers et charges afférentes	(117 914)	(111 375)
Locations	(8 889)	(8 098)
Entretien et réparations	(16 984)	(15 230)
Assurance	(1 849)	(1 650)
Personnel extérieur	(22 462)	(21 457)
Publicité et marketing	(41 840)	(36 617)
Honoraires	(13 627)	(11 679)
Transport	(119 878)	(105 010)
Frais postaux et de télécommunications	(5 314)	(5 025)
Frais de déplacements et de réceptions	(7 634)	(7 635)
Services bancaires	(7 071)	(6 541)
Impôts et taxes	(12 647)	(12 156)
Autres charges externes	(4 068)	(1 624)
TOTAL DES CHARGES EXTERNES	(403 492)	(365 851)

* Cf. note 4 - États financiers consolidés retraités.

Les autres charges externes sont constituées pour 2018 de charges de sous-traitance logistique Modani pour 1,9 million d'euros et d'autres éléments non significatifs individuellement. Pour 2017, elles ne sont composées que d'éléments non significatifs individuellement.

Note 9 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Frais de pré-ouverture	(2 241)	(2 976)
Plus ou moins-values de cessions ⁽¹⁾	(981)	(608)
Gains et pertes d'origine commerciale	431	(113)
Loyers et charges afférentes ⁽¹⁾	(99)	(234)
Autres produits et charges d'exploitation	(649)	(19)
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(3 539)	(3 949)

(1) Se rapporte aux magasins repositionnés dans la même zone.

Les autres produits et charges d'exploitation sont constitués des jetons de présence des administrateurs ainsi que d'éléments non significatifs individuellement.

Note 10 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Plus ou moins-values de cessions ⁽¹⁾	(509)	(1)
Provisions pour fermetures de magasins ⁽¹⁾	(79)	(173)
Charges de restructuration	(1 233)	(197)
Litiges et pertes d'origine commerciale	-	(808)
Coûts liés à l'acquisition de Modani	(801)	-
Autres ⁽²⁾	(2 095)	(525)
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(4 718)	(1 705)

(1) Se rapporte aux magasins fermés ou en cours de fermeture et non repositionnés dans la même zone.

(2) Correspond principalement à :

- la charge relative aux actions gratuites de performance de l'ancien Directeur Général (0,5 million/cf. note 21.3) ;
- les frais de recrutement du nouveau Directeur Général (0,4 million) ;
- une provision pour risque suite à un contrôle DIRRECTE en France (1,0 million).

Note 11 Résultat financier

Les produits et charges financiers s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Intérêts sur crédit à long terme	(802)	(4 402)
Intérêts sur emprunt obligataire convertible	(4 432)	(303)
Intérêts sur emprunts, y compris facilité de crédit renouvelable	(1 396)	(1 524)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	30	1
Intérêts courus sur découverts bancaires	(18)	(23)
Coût de l'endettement net	(6 617)	(6 252)
Contrats de location-financement	(100)	(82)
Gains et pertes de change	(329)	135
Commissions	(2 252)	(1 702)
Autres produits et charges financiers ⁽¹⁾	(25)	(2 524)
RÉSULTAT FINANCIER	(9 323)	(10 425)

(1) En 2017, 2,5 millions d'euros de frais d'émission non encore amortis à la date du remboursement partiel du crédit long terme.

Note 12 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Impôts exigibles	(30 779)	(19 555)
Impôts différés	(2 694)	(5 764)
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	(33 473)	(25 319)

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)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat de la période	60 689	63 009
Moins quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	0	(1 034)
Moins impôt sur le résultat	(33 473)	(25 319)
Résultat avant impôt	94 162	89 361
Taux d'imposition théorique	34 %	34 %
Charge d'impôt théorique (+)/produit (-)	32 420	30 767
Différences de taux d'imposition	(1 853)	(1 369)
Reports déficitaires utilisés non reconnus précédemment	-	-
Déficits des filiales n'ayant pas généré d'impôt différé	-	-
Taxes ⁽¹⁾	4 167	4 028
Impact des crédits d'impôt	(4 938)	(3 677)
Impact des différences permanentes	2 551	1 931
Autres ⁽²⁾	1 126	(6 361)
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	33 473	25 319

(1) Comprend principalement la CVAE (France), l'IRAP (Italie) et la Gewerbesteuermessbetrag (Allemagne).

(2) Impact de la baisse progressive du taux d'imposition français de 34,43 % à 25,9 % pour les entités françaises (en particulier sur la marque pour 6,3 millions d'euros en 2017).

Les effets fiscaux des autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Couverture de flux de trésorerie	(14 277)	20 071
Impôt sur les éléments recyclés en résultat	(14 277)	20 071
Impôt sur les écarts actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi	(77)	165
Impôt sur les éléments non recyclés en résultat	(77)	165
TOTAL IMPÔT SUR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	(14 354)	20 236

Note 13 Résultat net par action

13.1 Résultat net de base par action

<i>(en milliers d'euros, sauf mention contraire)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de la société mère	60 050	63 009
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires, net d'autocontrôle (en milliers)	45 121	45 229
RÉSULTAT NET DE BASE PAR ACTION (EN EUROS)	1,33	1,39

Le nombre d'actions ordinaires n'a pas varié au cours des exercices 2018 et 2017.

La variation du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires provient du retraitement des actions d'autocontrôle dont le nombre a évolué au cours de la période (cf. note 27.2).

13.2 Résultat net dilué par action

Le capital social du Groupe au 31 décembre 2018 est composé uniquement des actions ordinaires de Maisons du Monde S.A.

Le résultat net dilué par action tient compte du nombre moyen pondéré d'actions de performance octroyées aux salariés (cf. note 27.3) et des obligations convertibles (cf. note 28.1).

<i>(en milliers d'euros, sauf mention contraire)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat dilué de la période attribuable aux actionnaires de la société mère ⁽¹⁾	62 552	63 194
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires, net d'autocontrôle (en milliers)	45 121	45 229
Dilution sur actions de performance	293	187
Dilution sur obligations convertibles en actions ⁽²⁾	4 109	292
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires retraité, net d'autocontrôle (en milliers)	49 524	45 708
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)	1,26	1,38

(1) Pour le calcul du résultat par action, le résultat net de la période a été retraité des intérêts sur l'emprunt obligataire convertible.

(2) Actions qui pourraient être créées en cas de conversion de l'intégralité des obligations émises par le Groupe.

Note 14 Dividende par action

Au titre de l'exercice 2017, un dividende ordinaire de 0,44 euro par action a été attribué lors de l'Assemblée générale du 18 mai 2018 et mis en paiement le 20 juin 2018 pour un montant global de 19 890 milliers d'euros. Le dividende au titre des actions que le Groupe détenait en propre lors du détachement du dividende n'a

pas été versé. Ainsi, les sommes correspondantes aux dividendes non versés aux actions autodétenues, 16 milliers d'euros, ont été affectées au compte « report à nouveau » et le montant global du dividende a été ajusté en conséquence.

Notes sur l'état de la situation financière consolidée

Note 15 Goodwill

15.1 Goodwill

La Direction évalue la performance de l'entreprise en fonction de la zone géographique. Par conséquent, elle affecte le *goodwill* au niveau de la zone géographique concernée. Pour le Groupe, les zones géographiques identifiées sont la France et l'International. Le tableau ci-dessous fournit une synthèse de la répartition du *goodwill* :

(en milliers d'euros)	France	International	Total
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2017	240 949	80 234	321 183
Acquisitions	-	-	-
Cessions	-	-	-
Dépréciations	-	-	-
Écarts de conversion	-	-	-
Valeur nette comptable au 31 décembre 2017	240 949	80 234	321 183
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2018	240 949	80 234	321 183
Acquisitions	-	44 805	44 805
Cessions	-	-	-
Dépréciations	-	-	-
Écarts de conversion	-	2 461	2 461
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2018	240 949	127 500	368 449

15.2 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 les magasins et la plateforme e-commerce ;
- l'expansion du réseau (de magasins) qui illustre le potentiel d'ouvertures identifié par l'équipe chargée du développement dans les pays existants.

L'hypothèse liée à la marge brute résulte, quant à elle, d'une analyse de l'évolution attendue des taux de change combinée à la stratégie tarifaire et commerciale définie.

La période de projection se limite à cinq ans. Les flux de trésorerie sont actualisés sur la base d'un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital (CMPC) à la clôture.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES UTILISÉES POUR CALCULER LA VALEUR D'UTILITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018 :

	Taux d'actualisation (CMPC)	Taux de croissance moyen sur 5 ans	Taux de croissance à l'infini
France	9,6 %	6,2 %	1,9 %
International	10,8 %	12,7 %	1,9 %
TOTAL	10,2 %	9,3 %	1,9 %

Le taux de croissance moyen utilisé par les tests de dépréciation s'entend à périmètre constant.

SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX D'ACTUALISATION (CMPC)

La valeur comptable de l'UGT France serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation inhérent à la France augmentait de plus de 1 010 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 580 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 3 200 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 1 260 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 0,98.

La valeur comptable de l'UGT International serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de change EUR/USD était inférieur à 1,08.

Le test de dépréciation effectué au 31 décembre 2018 n'a pas mis en évidence de perte de valeur nécessitant la comptabilisation d'une provision pour dépréciation du *goodwill*. Il en était de même au 31 décembre 2017.

Note 16 Autres immobilisations incorporelles

16.1 Détail des autres immobilisations incorporelles

<i>(en milliers d'euros)</i>	Marques, noms commerciaux, licences, brevets	Droits au bail et assimilés	Frais de développement internes des logiciels	Autres	Total
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2017	208 824	32 434	2 503	214	243 975
Acquisitions	2 806	1 860	2 254	2 518	9 439
Cessions	(0)	(269)	-	(82)	(351)
Amortissements	(1 470)	(297)	(1 095)	(15)	(2 878)
Dépréciations (dotations/reprises)	-	342	-	-	342
Autres	-	213	-	(223)	(10)
Écarts de conversion	-	-	-	-	-
Valeur nette comptable au 31 décembre 2017	210 160	34 283	3 662	2 412	250 517
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2018	210 160	34 283	3 662	2 412	250 517
Variation de périmètre	13 904	-	-	154	14 058
Acquisitions	2 023	1 186	3 091	119	6 419
Cessions	(10)	(239)	-	(51)	(300)
Amortissements	(1 983)	(296)	(1 639)	-	(3 918)
Dépréciations (dotations/reprises)	-	(516)	-	67	(449)
Autres	665	2 115	-	(2 694)	87
Écarts de conversion	821	-	-	8	830
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2018	225 581	36 534	5 113	16	267 244

Les autres immobilisations incorporelles se composent principalement de la marque « Maisons du Monde » pour 206,5 millions d'euros. L'augmentation des immobilisations incorporelles s'explique principalement par la réalisation de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Modani. La marque « Modani » a été évaluée à 13,8 millions d'euros (cf. note 1.1).

16.2 Tests de dépréciation des marques

Les hypothèses de base utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de la marque sont identiques à celles utilisées pour la détermination de la valeur recouvrable du *goodwill* et des autres actifs. Cette valeur recouvrable est déterminée à l'aide de la méthode des redevances avec un taux de 3 % pour la marque « Maisons du Monde » et de 1,5 % pour la marque « Modani ».

Le test de dépréciation effectué sur les marques au 31 décembre 2018 n'a pas mis en évidence de perte de valeur nécessitant la comptabilisation d'une provision pour dépréciation. Il en était de même au 31 décembre 2017.

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 770 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 1 900 points de base.

Marque Modani :

- la valeur comptable de la marque serait supérieure à sa valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de plus de 10 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 20 points de base.

Note 17 Immobilisations corporelles

<i>(en milliers d'euros)</i>	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Avances et acomptes versés sur immobilisations corporelles	Total
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2017	90 555	8 328	34 685	3 309	1 388	138 266
Acquisitions	21 338	5 292	13 308	1 272	(761)	40 449
Cessions	(641)	(16)	(457)	-	-	(1 114)
Amortissements	(16 989)	(3 327)	(10 241)	-	-	(30 556)
Dépréciations (dotations/reprises)	558	-	-	-	-	558
Autres	2 822	2	-	(2 825)	-	-
Écarts de conversion	(539)	(241)	(172)	20	-	(931)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2017*	97 105	10 038	37 124	1 777	627	146 671
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2018	97 105	10 038	37 124	1 777	627	146 671
Variation de périmètre	-	103	1 518	104	-	1 725
Acquisitions	22 371	3 036	13 213	5 192	1 350	45 162
Cessions	(976)	(90)	(266)	(105)	(45)	(1 482)
Amortissements	(17 882)	(2 490)	(11 697)	-	-	(32 070)
Dépréciations (dotations/reprises)	47	-	-	-	-	47
Autres	462	170	(208)	(1 345)	(309)	(1 229)
Écarts de conversion	236	59	154	8	-	457
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2018	101 363	10 827	39 838	5 631	1 623	159 282

* Cf. note 4 - États financiers consolidés retraités.

Les installations techniques, matériel et outillages, pour l'essentiel, mais aussi les autres immobilisations corporelles, comprennent les montants suivants lorsque le Groupe agit en tant que preneur dans le cadre d'un contrat de location-financement :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Valeur brute des contrats de location-financement	12 274	10 687
Montant cumulé des amortissements	(7 796)	(7 492)
VALEUR NETTE COMPTABLE	4 478	3 195

Note 18 Sociétés mises en équivalence

Les coentreprises du Groupe au 31 décembre 2018 sont listées ci-dessous.

Nom de l'entité	Pays	Participation (%)	Nature de la relation
Chin Chin limited	Hong Kong	50 %	Holding
Shanghai Chin Chin ⁽¹⁾	Chine	50 %	Usine de fabrication de meubles

(1) *Shanghai Chin Chin est un sous-palier de consolidation qui regroupe Shanghai Chin Chin Furnishing, Wujiang Chin Chin Furniture et Wujiang Henghui Machinery.*

Ces entités sont des sociétés privées et il n'existe pas de prix coté sur un marché pour leurs actions. Le Groupe n'a pris aucun engagement au regard des participations qu'il détient dans ces sociétés.

Le tableau ci-dessous fournit une synthèse des informations financières des sociétés qui sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence.

a) Synthèse de la situation financière

(en milliers d'euros)	Chin Chin Limited		Shanghai Chin Chin		TOTAL
	31 décembre 2018	31 décembre 2017	31 décembre 2018	31 décembre 2017	31 décembre 2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	740	486	740
Autres actifs courants (hors trésorerie)	376	356	4 889	2 647	5 265
Total actifs courants	376	356	5 629	3 133	6 005
Dettes financières (hors dettes fournisseurs)	-	-	4 323	3 167	4 323
Autres passifs courants (y compris dettes fournisseurs)	1 377	1 307	6 120	5 239	7 497
Total passifs courants	1 377	1 307	10 443	8 406	11 820
Actifs non courants	-	-	7 105	7 457	7 105
Dettes financières	-	-	2 353	4 704	2 353
Autres passifs	-	-	-	-	-
Total passifs non courants	-	-	2 353	4 704	2 353
ACTIF NET	(1 001)	(951)	(62)	(2 520)	(1 063)

b) Informations financières sélectionnées sur les éléments du résultat global

Les informations ci-dessous reflètent les montants présentés dans les états financiers des coentreprises, ajustés pour tenir compte des différences de méthodes comptables existant entre le Groupe et les coentreprises (et non la part des coentreprises dans ces montants).

(en milliers d'euros)	Chin Chin Limited		Shanghai Chin Chin		TOTAL
	31 décembre 2018	31 décembre 2017	31 décembre 2018	31 décembre 2017	31 décembre 2018
Chiffre d'affaires	-	-	13 242	15 902	13 242
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	-	-	(599)	(255)	(599)
Revenus d'intérêts	3	4	-	9	3
Charges d'intérêts	-	-	(189)	(277)	(189)
Impôt sur le résultat	-	-	(107)	(252)	(107)
Résultat de la période	(4)	(2)	13	(2 067)	9
Autres éléments du résultat global	5	70	(14)	(83)	(9)
Résultat global	1	68	(1)	(2 150)	-
Dividendes coentreprises	-	-	-	-	-

c) Rapprochement des informations financières résumées

Le tableau ci-dessous détaille le rapprochement des informations financières résumées, présentées à la valeur comptable de la participation dans la coentreprise concernée.

(en milliers d'euros)	Chin Chin Limited		Shanghai Chin Chin		TOTAL
	31 décembre 2018	31 décembre 2017	31 décembre 2018	31 décembre 2017	31 décembre 2018
Actif net à l'ouverture au 1^{er} janvier	(124)	(192)	124	2 274	1
Résultat de la période	(4)	(2)	13	(2 067)	9
Autres éléments du résultat global	5	70	(14)	(83)	(9)
Actif net à la clôture	(123)	(124)	123	124	1
Intérêts dans les coentreprises à 50 %	(61)	(62)	62	62	0
Goodwill	-	-	-	-	-
VALEUR COMPTABLE	(61)	(62)	62	62	0

Note 19 Autres actifs financiers non courants

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 *
Titres de sociétés ⁽¹⁾	2 245	2 295
Autres actifs financiers ⁽²⁾	12 571	14 659
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	14 816	16 953

* Cf. note 4 - États financiers consolidés retraités.

(1) Les titres de sociétés correspondent principalement à des participations dans des Groupements d'Intérêt Économique acquises lors de l'ouverture de magasins pour 2,2 millions d'euros.

(2) Les autres actifs financiers concernent principalement les dépôts et cautionnements versés ou accordés aux bailleurs des magasins, des entrepôts, du siège social et des usines pour 11,7 millions d'euros.

Note 20 Actifs et passifs d'impôts différés

L'analyse des actifs et des passifs d'impôts différés est la suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 *
Impôts différés actifs	2 751	2 705
Impôts différés passifs	(58 180)	(37 127)
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS/PASSIFS	(55 428)	(34 421)

* Cf. note 4 - États financiers consolidés retraités.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'ils concernent une même entité fiscale (entité juridique ou groupe d'intégration fiscale) et que la réglementation fiscale applicable autorise cette compensation pour l'impôt exigible.

(en milliers d'euros)	Marque	Déficits reportables	Différences temporaires	Instruments de couverture	Pas de porte et assimilés	Franchises de loyers	Autres	Impôt différé sur Océane	Total
31 décembre 2016	(59 664)	17 398	3 397	(7 801)	2 505	3 489	(1 147)	-	(41 821)
Impact sur le compte de résultat	6 348	(12 829)	457	808	244	73	(954)	89	(5 764)
Impact sur les capitaux propres	-	-	-	20 074	-	-	153	(7 063)	13 164
31 décembre 2017	(53 316)	4 569	3 854	13 081	2 749	3 562	(1 948)	(6 974)	(34 421)
Impact sur le compte de résultat	-	(4 382)	(229)	402	(94)	365	(60)	1 305	(2 694)
Impact sur les capitaux propres	-	-	-	(14 277)	-	-	(77)	-	(14 354)
Entrée de périmètre	(3 454)	-	-	-	(306)	-	-	-	(3 760)
Écart de conversion	(190)	-	-	-	(17)	-	7	-	(200)
31 décembre 2018	(56 959)	187	3 625	(795)	2 332	3 927	(2 077)	(5 669)	(55 428)

Des actifs d'impôts différés sont comptabilisés au titre des déficits reportables dans la mesure où il est probable que l'avantage fiscal qui leur est associé se réalisera. Compte tenu des prévisions budgétaires, le Groupe a activé l'intégralité des déficits reportables qui s'élèvent à 0,7 million d'euros au 31 décembre 2018, contre 13,5 millions d'euros au 31 décembre 2017. La variation des impôts différés au titre des déficits reportables s'explique principalement par l'imputation des déficits reportables sur le résultat fiscal de la période de l'intégration fiscale française.

Les déficits fiscaux ayant fait l'objet d'un report sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	France (intégration fiscale)	Allemagne	Luxembourg	États-Unis	Total des pertes reportables
Pertes reportées jusqu'à					
2018	-	-	-	-	-
2019	-	-	-	-	-
2020	-	-	-	-	-
> 2021	-	-	111	621	732
Report indéfini des pertes	-	-	-	-	-
TOTAL DES PERTES REPORTÉES EN 2018	-	-	111	621	732
<i>Non reconnues</i>	-	-	-	-	-
TOTAL DES PERTES REPORTÉES EN 2017	13 094	379	-	-	13 473
<i>Non reconnues</i>	-	-	-	-	-

Un budget prévisionnel a été établi afin de démontrer l'utilisation de cet actif d'impôt différé dans un délai raisonnable.

Note 21 Autres actifs non courants

Les « Autres actifs non courants » correspondent principalement aux droits au bail désignés sous le terme « Pas de porte », qui sont comptabilisés en tant que loyers selon le mode linéaire sur la durée estimée du bail. La part courante des dépenses liées aux « Pas-de-porte » est intégrée dans la rubrique « Créances clients et autres créances ». Les « Autres actifs non courants » comprennent également un contrat de location conclu à des conditions favorables identifié lors de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Modani et estimé à 1,2 million d'euros (cf note 1.1).

Note 22 Stocks

La répartition de la valeur comptable des stocks s'établit comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Emballages et fournitures	5 075	2 311
Produits semi-finis	1 644	1 197
Marchandises	234 912	156 204
Valeur brute	241 631	159 713
Dépréciations	(402)	-
Valeur nette comptable	241 229	159 713

Le faible niveau de provision s'explique par l'écoulement des stocks de marchandises à un prix supérieur au coût d'achat. Dans des cas spécifiques, le Groupe peut être amené ponctuellement à déprécier des stocks d'emballages et fournitures ou de marchandises.

Note 23 Créances clients et autres créances

Les créances commerciales et autres créances se répartissent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Créances clients	13 128	10 793
Dépréciation	(1 615)	(1 699)
Créances clients - net	11 513	9 094
Avances fournisseurs	16 142	30 591
Créances fournisseurs	23 072	3 876
Taxes et droits	13 125	16 018
Autres créances	1 593	1 935
Charges constatées d'avance	18 102	19 010
Autres créances	72 034	71 429
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	83 547	80 523

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 2018 et 1,2 million d'euros au 31 décembre 2017), de loyers du prochain trimestre (11,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 12,2 millions d'euros au 31 décembre 2017) et de dépenses liées aux catalogues de l'année prochaine (2,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 2,7 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Note 24 Autres actifs financiers courants

Les autres actifs financiers courants se répartissent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Créances parties liées	444	418
Dépréciations	(417)	(416)
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	27	2

Note 25 Instruments financiers dérivés

La juste valeur des instruments financiers dérivés est ventilée comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	4 664	2 354	-	37 990
Contrats Accumulated Boosted Forward	-	-	-	-
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	4 664	2 354	-	37 990

Tous les contrats sont destinés à couvrir l'acquisition de marchandises en US dollars. Ces instruments financiers dérivés ont une valeur nominale totale de 417,1 millions d'US dollars au 31 décembre 2018 contre 575,5 millions d'US dollars au 31 décembre 2017.

Le montant enregistré directement en capitaux propres au 31 décembre 2018 s'élève à 41,5 millions d'euros. Il correspond à

la valorisation des contrats en cours à la date de clôture, qui sont destinés à couvrir les flux prévisionnels. Le montant comptabilisé au compte de résultat, dans le résultat courant, pour un total de (1,2) million d'euros correspond à la valeur temporelle de la variation de la juste valeur des instruments de couverture (composante « report/déport »).

Note 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie (hors découverts bancaires) se répartit comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Trésorerie disponible	57 165	100 123
Placements à court terme et équivalents de trésorerie	16	15
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	57 181	100 138

Les placements à court terme (comme les SICAV et les certificats de dépôt) sont des investissements de courte durée (moins de trois mois) qui sont soumis à un risque négligeable de fluctuation de valeur.

Les découverts bancaires sont présentés avec les emprunts sous la rubrique « Passifs courants ».

Note 27 Capitaux propres

La politique du Groupe consiste à maintenir une assise financière solide afin de garder la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et d'assurer le développement de l'entreprise dans le futur. La Direction assure le suivi du rendement du capital et du niveau de dividendes dont bénéficient les actionnaires.

Le Conseil d'Administration a demandé aux actionnaires d'approuver un dividende en espèces de 0,47 euro par action pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, ce qui représente un ratio de distribution de 35 % sur la base du résultat net du Groupe.

27.1 Actions

Au 31 décembre 2018, 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 2018.

27.2 Actions propres

Les actions propres désignent les actions de Maisons du Monde S.A. détenues par le Groupe en vertu d'un contrat de liquidité, dans le respect de la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (charte AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers, ou bien dans le cadre de plans de rachats affectés aux plans d'actions gratuites de performance.

Au 31 décembre 2018, le Groupe détient 73 022 actions propres dans le cadre de ce contrat de liquidité contre 12 100 actions propres au 31 décembre 2017. Le Groupe détient également 191 193 actions propres dans le cadre de plans de rachats affectés aux plans d'actions gratuites de performance.

27.3 Paiements fondés sur des actions

a) Amendement du Plan d'attribution d'actions de performance n° 3

En date du 19 mai 2017, le Conseil d'administration a adopté le « Plan d'actions gratuites n° 3 », qui prévoyait notamment l'attribution de 34 500 actions de performance au Directeur Général.

L'attribution d'actions de performance était soumise aux conditions suivantes :

- une exigence d'emploi continu au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition, fixée à 31 mois à compter de la date d'attribution ;

- une exigence de performance basée sur le niveau des ventes, de l'EBITDA et du bénéfice par action ;
- une exigence de conservation à compter de la date d'attribution définitive jusqu'à la fin de son mandat.

Suite au départ du Directeur Général, en date du 30 juin 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a consenti une dérogation à la condition de présence prévue par le règlement du plan pour une partie des actions gratuites de performance qui lui avaient été attribuées (23 000). En vertu de cette dérogation, et sous réserve du respect des conditions de performance, le Directeur Général se verra attribuer définitivement les actions gratuites de performance à l'issue de la période d'acquisition.

Les autres modalités du « Plan d'actions gratuites n° 3 » restent inchangées.

b) Nouveau Plan d'attribution d'actions de performance

La 13^e résolution adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire tenue le 19 mai 2017 autorise le Conseil d'administration à attribuer des actions gratuites aux salariés du Groupe, dans la limite de 2 % du capital de la Société sur une période de 38 mois. En vertu de cette autorisation, le Conseil d'administration a adopté le « Plan d'actions gratuites n° 4 » en date du 18 mai 2018, qui prévoit l'attribution de 146 435 actions de performance à 390 salariés en France et à l'étranger.

L'attribution d'actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une exigence d'emploi continu au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition : les actions attribuées à un bénéficiaire ne seront finalement acquises que si ce dernier a été employé au sein de l'une des sociétés du Groupe pendant la période d'acquisition, calculée à compter de la date d'attribution, fixée à 31 mois. En cas de décès, d'invalidité ou de départ à la retraite, le bénéficiaire conserve ses droits, n'étant plus soumis à l'exigence d'emploi continu ;
- une exigence de performance basée sur le niveau des ventes et de l'EBITDA pour tous les bénéficiaires ;
- une exigence de performance supplémentaire pour les membres du Comité exécutif, liée au niveau du bénéfice par action.

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.

c) Informations sur la juste valeur d'attribution des actions de performance

Les conditions de performance définies sont réputées avoir été pleinement remplies à la date de valorisation.

	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4
	16 décembre 2016	19 mai 2017	18 mai 2018
Durée du plan	3 ans	2,59 ans	2,59 ans
Juste valeur des actions de performance (en euros)	22,51	31,28	33,61

Sur l'exercice 2018, dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, une charge de 2,7 millions d'euros (hors charges sociales) a été comptabilisée au compte de résultat (contre 1,7 million d'euros en 2017), en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, au sein :

- des autres charges opérationnelles pour la quote-part relative à l'ancien Directeur Général (cf. note 10) ainsi que pour la quote-part relative à certains cadres qui ont quitté le Groupe ;
- des charges de personnel pour la quote-part relative aux autres salariés (cf. note 7).

d) Nouveau plan d'options de souscription d'actions

Conformément aux conditions de l'acquisition de Modani, il a été attribué des stock-options portant sur les titres de Modani Holdings LLC, pour un montant représentant 1,35 % du capital social de cette entité au 31 décembre 2018. Cette attribution a été réalisée au bénéfice de 3 salariés et sera réglée, à l'issue de la période d'acquisition, en trésorerie.

Les stock-options sont acquises progressivement et de manière définitive sur une période de 48 mois, à compter du 1^{er} juillet 2018. Leur acquisition n'est pas sujette à d'autre condition que celle de la présence des bénéficiaires.

Sur l'exercice 2018, dans le cadre des plans d'attribution de stock-options, une charge de 0,5 million d'euros a été comptabilisée au compte de résultat, au sein des charges de personnel (cf. note 7), en contrepartie d'une dette au profit des bénéficiaires.

Note 28 Endettement net et emprunt

28.1 Endettement net

Les variations des emprunts et autres dettes financières se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	Effet sur la trésorerie			Sans effet sur la trésorerie					31 décembre 2018
		Augmen- tation	Diminution	Variation de périmètre	Frais d'émission	Locations- finan- cements	Intérêts	Effet des variations de change	Autres	
Emprunt obligataire convertible	173 615	-	(250)	-	302	-	4 123	-	-	177 791
Ligne de crédit à long terme	49 446	-	(616)	-	194	-	609	-	-	49 633
Facilités de crédit renouvelables	(1 045)	10 000	(844)	-	326	-	838	-	-	9 275
Autres emprunts	-	-	(1 356)	1 485	20	-	155	68	-	373
Locations-financements	3 180	-	(1 014)	-	-	2 407	-	-	(14)	4 559
Dépôts et cautionnements	390	81	-	-	-	-	-	-	-	471
Découverts bancaires	45	570	-	-	-	-	-	-	-	615
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(100 138)	-	42 957	-	-	-	-	-	-	(57 181)
TOTAL ENDETTEMENT NET	125 493	10 651	38 877	1 485	842	2 407	5 726	68	(14)	185 536

La ventilation par devise de l'endettement net se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018							
	EUR	CHF	GBP	USD	IDR	INR	VND	Total
Emprunt obligataire convertible	177 791	-	-	-	-	-	-	177 791
Ligne de crédit à long terme	49 633	-	-	-	-	-	-	49 633
Facilités de crédit renouvelables	9 275	-	-	-	-	-	-	9 275
Autres emprunts	-	-	-	373	-	-	-	373
Locations-financements	4 559	-	-	-	-	-	-	4 559
Dépôts et cautionnements	471	-	-	-	-	-	-	471
Découverts bancaires	615	-	-	-	-	-	-	615
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(48 546)	(845)	(2 386)	(5 004)	(7)	(31)	(361)	(57 181)
TOTAL ENDETTEMENT NET	193 797	(845)	(2 386)	(4 631)	(7)	(31)	(361)	185 536

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017							
	EUR	CHF	GBP	USD	IDR	INR	VND	Total
Emprunt obligataire convertible	173 615	-	-	-	-	-	-	173 615
Ligne de crédit à long terme	49 446	-	-	-	-	-	-	49 446
Facilités de crédit renouvelables	(1 045)	-	-	-	-	-	-	(1 045)
Locations-financements	3 180	-	-	-	-	-	-	3 180
Dépôts et cautionnements	390	-	-	-	-	-	-	390
Découverts bancaires	45	-	-	-	-	-	-	45
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(92 318)	(3 583)	(1 075)	(2 838)	(16)	(19)	(289)	(100 138)
TOTAL ENDETTEMENT NET	133 313	(3 583)	(1 075)	(2 838)	(16)	(19)	(289)	125 493

a) Emprunt obligataire convertible

Le 6 décembre 2017, Maisons du Monde avait procédé à l'émission d'un emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (« OCÉANE ») à échéance décembre 2023 par placement privé auprès d'investisseurs institutionnels pour un montant nominal de 200 millions (soit 410 041 obligations d'une valeur nominale de 48,78 euros). Les actionnaires existants de la Société ne disposent d'aucun droit préférentiel de souscription (ou de délai de priorité) sur les Obligations ou les actions de la Société sous-jacentes.

Les Obligations ont été émises au pair et porte intérêt à un taux annuel de 0,125 % par an, payable annuellement à terme échu le 6 décembre de chaque année et pour la première fois le 6 décembre 2018. Les frais d'émission se sont élevés à 2,3 millions d'euros.

À moins qu'elles n'aient été converties, échangées, remboursées, ou achetées et annulées, les Obligations seront remboursées au pair le 6 décembre 2023. Les Obligations pourront être remboursées avant la date de maturité au gré de la Société, sous certaines conditions, et au gré des porteurs en cas de changement de contrôle de la Société.

Les porteurs d'Obligations disposeront d'un droit à l'attribution d'actions nouvelles et/ou existantes de la Société qu'ils pourront exercer à tout moment à compter de la Date d'Émission (soit le 6 décembre 2017) et jusqu'à 17 h 00 (heure de Paris) le 7^e jour ouvré précédant la date de remboursement normal ou anticipé sur la base d'un ratio de conversion ou d'échange d'une action de la

Société par Obligation et sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs.

Les Obligations sont cotées sur le marché Euronext Access™ d'Euronext Paris depuis le 12 décembre 2017.

L'Assemblée générale en date du 18 mai 2018 a décidé la distribution d'un dividende de 0,44 euro par action, entraînant une modification du ratio de conversion/échange (cf. note 1.2).

Le taux de marché retenu et la ventilation initiale entre la partie « Dette » et la partie « Capitaux propres » sont les suivants :

- taux de marché retenu pour le calcul de la dette : 2,35 % ;
- juste valeur de la dette financière à l'émission : 173,3 millions d'euros (déduction faite des 2,1 millions d'euros de frais d'émission) ;
- part de l'emprunt obligataire convertible revenant en capitaux propres : 24,3 millions d'euros (déduction faite des 0,3 million d'euros de frais d'émission).

Au 31 décembre 2018 :

- le solde de l'emprunt obligataire convertible, net de frais, est de 177,8 millions d'euros ;
- le taux d'intérêt effectif s'élève à 2,55 % et la charge financière à 4,4 millions d'euros (effet de la désactualisation de la dette selon la méthode du taux d'intérêt effectif).

Au cours de l'exercice 2018, aucune obligation n'a été convertie ou remboursée.

	31 décembre 2018
1 - Nombre d'obligations convertibles	
Début de la période	4 100 041
Conversion de la période	-
En fin de période	4 100 041
2 - Nombres d'actions émises au titre de l'obligation convertible	
Début de la période	-
Émissions au titre des conversions	-
Fin de période	-
3 - Nombre d'actions pouvant être émises d'ici le 6 décembre 2023	
Nombre minimum	4 100 041
4 - Montant brut de l'émission initiale (en milliers d'euros)	200 000
5 - Montant maximum remboursable à maturité au titre de l'obligation convertible (en milliers euros)	200 000

b) Facilités de crédit senior (« ligne de crédit à long terme » et « RCF ») et facilité de crédit renouvelable additionnelle (« RCF additionnel »)

Le 18 avril 2016, le Groupe a obtenu une facilité de crédit senior auprès d'un syndicat de banques internationales. Cette facilité de crédit senior comprenait une ligne de crédit à long terme de 250 millions d'euros et une facilité de crédit renouvelable (« RCF ») de 75 millions d'euros (utilisée à hauteur de 10 millions d'euros au 31 décembre 2018). La facilité de crédit renouvelable est remboursable le 31 mai 2021, tandis que la ligne de crédit à long terme a été partiellement remboursée à hauteur de 200 millions d'euros suite à l'émission de l'emprunt obligataire convertible. Ainsi, au 31 décembre 2018, le solde du nominal de la ligne de crédit long terme s'élève à 50 millions d'euros.

Le 1^{er} mars 2017, le Groupe a souscrit une facilité de crédit renouvelable additionnelle pour un montant de 75 millions d'euros (non utilisée au 31 décembre 2018), dont les termes et conditions de financement sont identiques à la facilité de crédit senior.

Les frais d'émissions se sont élevés à 4,5 millions d'euros pour les facilités de crédit senior (dont 3,5 millions d'euros pour la ligne de crédit à long terme et 1 million d'euros pour la RCF) et à 0,5 million d'euros pour la facilité de crédit renouvelable additionnelle.

Les frais d'émission des facilités de crédit renouvelables sont amortis selon le mode linéaire sur la période à courir jusqu'à leur échéance. Les frais d'émission non encore amortis, relatifs à la quote-part remboursée de la ligne de crédit à long terme, ont été comptabilisés en charges sur l'exercice de remboursement.

Les charges financières correspondantes se répartissent comme suit au 31 décembre 2018 :

Charges financières

	Taux d'intérêt	Marge	Frais d'engagement	Frais d'utilisation
Ligne de crédit à long terme	Euribor 6 mois	1,25 %	n/a	n/a
Facilité de crédit renouvelable - montant disponible	n/a	n/a	0,44 %	n/a
Facilité de crédit renouvelable - montant utilisé	Euribor 1, 3 ou 6 mois ⁽¹⁾	1,25 %	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 %

(1) La durée Euribor retenue dépend de la période de taux d'intérêt applicable au montant utilisé.

La marge a été révisée à 1,0 % en date du 6 avril 2018, puis à 1,25 % en date du 26 septembre 2018.

À compter du 1^{er} juin 2018, la marge applicable pour la prochaine période de 12 mois correspond 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 %

Les facilités de crédit renouvelables sont conditionnées au respect d'un ratio de levier d'endettement qui doit rester inférieur aux ratios décrits dans le tableau ci-après pour chaque période considérée :

Période concernée	Levier d'endettement
Échéance au 31 décembre 2017	4.25:1
Échéance au 30 juin 2018	4.00:1
Échéance au 31 décembre 2018	3.75:1
Échéance au 31 décembre 2019	3.75:1
Échéance au 31 décembre 2020	3.75:1

Le ratio de levier d'endettement, qui est le rapport entre l'endettement net total au dernier jour de la période considérée et l'EBITDA consolidé pro forma pour cette même période, est respecté au 31 décembre 2018.

28.2 Échéance des emprunts

Au 31 décembre 2018, les échéances des emprunts s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Échéance au 31 décembre 2018			
	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total
Emprunt obligataire convertible	(301)	178 092	-	177 791
Ligne de crédit à long terme	(123)	49 756	-	49 633
Facilités de crédit renouvelables	9 736	(461)	-	9 275
Autres emprunts	373	-	-	373
Locations-financements	1 286	3 273	-	4 559
Dépôts et cautionnements	-	-	471	471
Découverts bancaires	615	-	-	615
TOTAL EMPRUNTS	11 586	230 659	471	242 717

28.3 Taux fixe et taux variable

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Taux variable	64 868	52 738
Taux fixe	177 848	172 893
TOTAL EMPRUNTS	242 717	225 631

Les emprunts à taux variables comprennent la ligne de crédit à long terme, les facilités de crédit renouvelables, les locations financement et les découverts bancaires.

Note 29 Avantages postérieurs à l'emploi

La provision pour avantages postérieurs à l'emploi concerne les régimes de retraite à prestations définies.

Outre les régimes instaurés par l'État, les filiales françaises du Groupe sont légalement tenues de verser une somme forfaitaire aux salariés lors de leur départ à la retraite, à savoir les « Indemnités de Fin de Carrière » (IFC). Les montants sont basés sur le nombre d'années de service au sein de la société et sont indexés sur le salaire de base conformément à la Convention Collective en vigueur. Ce régime couvre tous les salariés sous contrat à durée indéterminée au sein de la société.

Les obligations au titre des prestations définies sont ventilées comme suit par pays :

La filiale italienne est tenue de verser le « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR), un avantage social payable à l'issue de la période de travail ou dès que le salarié quitte la société. Au regard d'IAS 19, le TFR relève de la catégorie « Avantages postérieurs à l'emploi ».

Concernant la filiale suisse, la prévoyance professionnelle est un capital constitué grâce aux cotisations de l'employeur et des employés qui sont versées au cours de la vie active du salarié. Ce capital est transformé en rente sur la base du « taux de conversion » défini par la loi, actuellement fixé à 6,8 %.

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
France	2 796	2 841
Suisse	364	232
Italie	5 459	4 630
ENGAGEMENTS AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES	8 619	7 703

La variation des obligations au titre des prestations définies sur les exercices présentés est la suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Engagements au titre des prestations définies
Solde au 31 décembre 2016	6 079
Coût des services rendus	1 369
Charges/produits d'intérêts	115
TOTAL CHARGES/PRODUITS D'INTÉRÊTS	1 484
Écarts actuariels - hypothèses démographiques	-
Écarts actuariels - hypothèses financières	308
Écarts d'expérience	300
TOTAL DES ÉCARTS ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR L'ENGAGEMENT	608
Cotisations employeur	(116)
Autres cotisations	-
Prestations versées	(340)
Effet de change	(12)
TOTAL DES VERSEMENTS	(468)
Solde au 31 décembre 2017	7 703
Coût des services rendus	1 483
Charges/produits d'intérêts	126
TOTAL CHARGES/PRODUITS D'INTÉRÊTS	1 609
Écarts actuariels - hypothèses démographiques	-
Écarts actuariels - hypothèses financières	(250)
Écarts d'expérience	24
TOTAL DES ÉCARTS ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR L'ENGAGEMENT	(226)
Cotisations employeur	(118)
Autres cotisations	-
Prestations versées	(361)
Effet de change	12
TOTAL DES VERSEMENTS	(467)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2018	8 619

Le tableau ci-dessous présente les principales hypothèses actuarielles :

	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	France	Italie	Suisse	France	Italie	Suisse
Taux d'actualisation	1,90 %	1,70 %	1,00 %	1,50 %	1,60 %	0,70 %
Taux de sortie	0,00 % à 11,60 %	10 %	10 %	0,00 % à 11,60 %	10 %	10 %
Table de mortalité	2009-2011	IPS55	BVG 2015 GT	2009-2011	IPS55	BVG 2015 GT
Taux de croissance des salaires	1,50 % à 2,50 %	1,8 %	1,5 %	1,50 % à 2,50 %	1,5 %	1,5 %
Âge de départ à la retraite	62-64	68	variable - légal	62-64	68	variable - légal

Les taux de sortie pour la France pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017 se basent sur des statistiques internes portant sur les trois dernières années par entité, classe d'âge et catégorie de personnel.

La sensibilité de l'engagement sur une variation de 0,5 % de certains hypothèses, toutes choses égales par ailleurs, se détaille comme suit au 31 décembre 2018 :

<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 %	(592)	666
Taux d'augmentation des salaires	0,50 %	474	(435)

L'estimation du montant des prestations à verser en 2019 s'élève à 850 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2018, la durée moyenne des obligations du Groupe au titre des prestations définies est de 17 ans (17,4 ans au 31 décembre 2017).

Note 30 Provisions

<i>(en milliers d'euros)</i>	Provisions pour litiges commerciaux	Provisions pour litiges avec des salariés	Provisions relatives aux magasins (fermeture et litiges sur baux commerciaux)	Provisions fiscales	Autres	Total
Solde au 1^{er} janvier 2017	12 854	1 039	239	332	-	14 464
Provisions supplémentaires	1 503	696	159	12	-	2 370
Reprises de montants non utilisés	(421)	(498)	-	(8)	-	(927)
Reprises de montants utilisés	(1 238)	(412)	(140)	(217)	-	(2 007)
Solde au 31 décembre 2017	12 699	824	257	119	-	13 899
<i>Dont non courant</i>	12 599	824	125	119	-	13 668
<i>Dont courant</i>	100	-	132	-	-	231
Solde au 1^{er} janvier 2018	12 699	824	257	119	-	13 899
Provisions supplémentaires	730	721	48	26	1 000	2 524
Reprises de montants non utilisés	(278)	(119)	(93)	-	-	(491)
Reprises de montants utilisés	(137)	(126)	(134)	-	-	(396)
Solde au 31 décembre 2018	13 014	1 300	78	145	1 000	15 537
<i>Dont non courant</i>	13 014	1 201	49	145	-	14 409
<i>Dont courant</i>	-	99	29	-	1 000	1 128

Au cours de l'exercice 2018 :

- il n'y a pas eu d'évolution sur les litiges principaux identifiés au 31 décembre 2017 qui remettrait en cause l'appréciation des risques par le Groupe ;
- il n'y a pas eu de nouveau litige dont l'appréciation des risques par le Groupe l'aurait amené à constater une provision significative au 31 décembre 2018 ;
- dans le cadre d'un contrôle en cours de la DIRRECTE en France, une provision pour risque de 1 million d'euros a été constituée.

Note 31 Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes se répartissent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Dettes fournisseurs	123 776	124 864
Avances sur commandes clients	37 490	30 399
Dettes sociales et fiscales	71 756	70 711
Dettes sur immobilisations	11 511	4 157
Produits constatés d'avance	6 407	7 980
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	250 940	238 111

Les produits constatés d'avance comptent essentiellement des marchandises non livrées.

Note 32 Autres passifs non courants

Les « Autres passifs non courants » correspondent essentiellement :

- 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 (15,2 millions d'euros). La part courante des franchises de loyers est présentée dans la rubrique « Dettes fournisseurs et autres dettes » ;
- à la dette correspondant à l'option de vente accordée aux minoritaires (19,4 millions d'euros). Cette dette est mesurée à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option basée sur la valeur d'entreprise déterminée dans le cadre des travaux d'allocation du prix d'acquisition (cf. note 1.1).

Note 33 Autres passifs courants

Les « Autres passifs courants » correspondent au complément de prix lié à l'acquisition de Modani comptabilisé à sa juste valeur dès la date d'acquisition (6,4 millions d'euros - cf. note 1.1).

Note 34 Instruments financiers

34.1 Instruments financiers par catégorie

(en milliers d'euros)

	Prêts et créances	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
Actif - 31 décembre 2018					
Autres actifs financiers non courants	14 816	-	-	14 816	14 816
Créances clients	11 513	-	-	11 513	11 513
Autres créances (hors charges constatées d'avance et actifs d'impôts exigible)	53 932	-	-	53 932	53 932
Autres actifs financiers courants	27	-	-	27	27
Instruments financiers dérivés	-	-	4 664	4 664	4 664
Trésorerie et équivalent de trésorerie	57 181	-	-	57 181	57 181
TOTAL	137 468	-	4 664	142 132	142 132

(en milliers d'euros)

	Autres passifs financiers	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
Passif - 31 décembre 2018					
Emprunts auprès des établissements de crédit	53 039	-	-	53 039	53 039
Emprunt obligataire convertible	178 092	-	-	178 092	178 092
Instruments financiers dérivés	-	-	2 354	2 354	2 354
Emprunts et emprunt obligataire convertible courants	11 586	-	-	11 586	11 586
Dettes fournisseurs et autres dettes (hors produits constatés d'avance)	244 533	-	-	244 533	244 533
TOTAL	487 249	-	2 354	489 603	489 603

(en milliers d'euros)

	Prêts et créances	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
Actif - 31 décembre 2017					
Autres actifs financiers non courants	16 953	-	-	16 953	16 953
Créances clients	9 094	-	-	9 094	9 094
Autres créances (hors charges constatées d'avance et actifs d'impôts exigible)	52 420	-	-	52 420	52 420
Autres actifs financiers courants	2	-	-	2	2
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalent de trésorerie	100 138	-	-	100 138	100 138
TOTAL	178 607	-	-	178 607	178 607

(en milliers d'euros)

	Autres passifs financiers	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
Passif - 31 décembre 2017					
Emprunts auprès des établissements de crédit	51 485	-	-	51 485	51 485
Emprunt obligataire convertible	173 635	-	-	173 635	173 635
Instruments financiers dérivés	-	-	37 990	37 990	37 990
Emprunts et emprunt obligataire convertible courants	511	-	-	511	511
Dettes fournisseurs et autres dettes (hors produits constatés d'avance)	230 131	-	-	230 131	230 131
TOTAL	455 762	-	37 990	493 752	493 752

34.2 Estimation de la juste valeur

Au 31 décembre 2018, la valeur nette comptable des actifs et des passifs financiers est égale à leur juste valeur, à l'exception de la ligne de crédit à long terme et des facilités de crédit renouvelables qui sont comptabilisées au coût amorti.

Les instruments financiers dérivés (cf. note 25) sont évalués à la juste valeur sur la base d'une méthode d'évaluation fondée sur les données de marché observables.

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. En accord avec la norme IFRS 13, il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des données autres que des prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

Le tableau ci-dessous analyse les instruments financiers par niveau :

(en milliers d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Solde au 31 décembre 2018			
Instruments financiers dérivés	-	2 310	-
Solde au 31 décembre 2017			
Instruments financiers dérivés	-	(37 990)	-

Le tableau ci-dessous présente les actifs et passifs financiers du Groupe, tels que mesurés à leur juste valeur au 31 décembre 2018 :

	Notes	Principes d'évaluation IFRS 9	Hiérarchie de la juste valeur IFRS 7
Immobilisations financières :			
Instruments dérivés	25	Juste valeur	2
Créances clients et autres créances	23	Coût amorti	N/A
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	Juste valeur	1
Autres actifs financiers courants/non courants	21 et 24	Coût amorti	N/A
Dettes financières :			
Emprunts et dettes (hors découverts bancaires)	28	Coût amorti	N/A
Instruments dérivés	25	Juste valeur	2
Découverts bancaires	28	Juste valeur	1
Dettes fournisseurs et autres dettes	31	Coût amorti	N/A

Notes sur la gestion des risques financiers

Note 35 Instruments 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.

35.1 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 de ces transactions réalisées en US dollars par la mise en place de contrats *Forward* et de contrats *Accumulated Boosted Forward* négociés auprès de grandes banques. La couverture fait partie du processus prévisionnel et budgétaire.

La juste valeur des instruments financiers libellés en devises s'élève à 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2018, comparée à un montant de (38,0) millions au 31 décembre 2017.

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 ;
- les opérations réalisées aux États-Unis sont libellées en monnaie locale, mais les risques liés au taux de change restent limités au regard du résultat des opérations réalisées dans cette devise.

b) Risques liés au taux d'intérêt

La dette brute du Groupe exposée à une variation des taux d'intérêt s'élève à 64,9 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 52,7 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Une augmentation des taux d'intérêt à hauteur de 100 points de base (+ 1 %) sur l'ensemble des courbes de taux aurait un impact d'environ + 0,6 million d'euros sur la charge financière annuelle avant impôt du Groupe, en supposant que la dette en cours reste stable. Une réduction n'aurait quasiment aucun effet car les taux d'intérêt applicables en fin d'exercice 2018 sont nuls pour la majeure partie de cette dette.

Dans le cas d'une augmentation des taux d'intérêts, le Groupe envisagera le recours à des instruments de couverture.

c) Risques 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 2018 s'élève à 140 millions d'euros, contre 150 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Maisons du Monde France a également contracté diverses facilités de crédit auprès d'établissements bancaires (voir note 36.3).

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 2018				
	Valeur comptable	Total	Inférieur à 1 an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Ligne de crédit à long terme	50 000	50 000	-	50 000	-
Intérêts sur la ligne de crédit à long terme	45	1 510	625	885	-
Frais d'émission relatifs à la ligne de crédit à long terme	(412)	-	-	-	-
Emprunt obligataire convertible ⁽¹⁾	175 366	200 000	-	200 000	-
Intérêts sur emprunt obligataire convertible	4 156	1 250	250	1 000	-
Frais d'émissions relatifs à l'emprunt obligataire convertible	(1 731)	-	-	-	-
RCF	10 000	10 000	10 000	-	-
Intérêts sur le RCF ⁽¹⁾	61	1 586	656	930	-
Frais d'émission relatif au RCF	(786)	-	-	-	-
Autres emprunts	373	373	373	-	-
Locations-financements	4 559	4 559	1 286	3 273	-
Dépôts	471	471	-	-	471
Découverts bancaires	615	615	615	-	-
TOTAL EMPRUNTS	242 716	270 364	13 806	256 088	471
Autres passifs non courants	34 994	34 994	-	23 396	11 598
Autres passifs courants	6 450	6 450	6 450	-	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	250 940	250 940	250 940	-	-
TOTAL AUTRES PASSIFS	292 384	292 384	257 390	23 396	11 598

(1) Les flux de trésorerie contractuels pour les intérêts de la ligne de crédit à long terme et des facilités de crédit renouvelables reposent sur l'hypothèse suivante : un taux de 1,25 % correspondant au taux contractuel minimum pour les périodes présentées en fonction du levier d'endettement prévisionnel (voir note 28.1).

Flux de trésorerie contractuels au 31 décembre 2017

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur comptable	Total	Inférieur à 1 an	De 1 à ans	Supérieur à ans
Ligne de crédit à long terme	50 000	50 000		50 000	-
Intérêts sur la ligne de crédit à long terme ⁽¹⁾	52	1 813	604	1 208	-
Frais d'émission relatifs à la ligne de crédit à long terme	(606)	-	-	-	-
Emprunt obligataire convertible ⁽¹⁾	175 366	200 000	-	200 000	-
Intérêts sur emprunt obligataire convertible	282	1 500	250	1 000	250
Frais d'émissions relatifs à l'emprunt obligataire convertible	(2 033)	-	-	-	-
RCF	0	-	-	-	-
Intérêts sur le RCF ⁽¹⁾	67	1 903	634	1 269	-
Frais d'émission relatif au RCF	(1 112)	-	-	-	-
Locations-financements	3 180	3 180	859	2 321	-
Dépôts	390	390	-	-	390
Découverts bancaires	45	45	45	-	-
TOTAL EMPRUNTS	225 630	258 831	2 394	255 797	640
Autres passifs non courants	11 986	11 986	-	4 282	7 704
Dettes fournisseurs et autres dettes	238 111	238 111	238 111	-	-
TOTAL AUTRES PASSIFS	250 097	250 097	238 111	4 282	7 704

(1) Les flux de trésorerie contractuels pour les intérêts de la ligne de crédit à long terme et de la facilité de crédit renouvelable reposaient sur l'hypothèse suivante : un taux de 1,5 % jusqu'au 31 mai 2018, puis 1 % à compter du 1^{er} juin 2018, ces derniers correspondant au taux contractuel minimum, pour les périodes présentées (voir note 28.1).

d) Risques 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.

Informations complémentaires

Note 36 Engagements hors bilan

36.1 Dette garantie

Les actions de Maisons du Monde S.A., Maisons du Monde France, Maisons du Monde Italie, Maisons du Monde Belgique et Maisons du Monde Espagne sont nanties afin de garantir la ligne de crédit à long terme d'un montant de 50 millions d'euros ainsi que les lignes de facilités de crédit renouvelables d'un montant de 150 millions d'euros.

36.2 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 est

conclue pour une durée de neuf ans (minimum légal) et offre 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 117,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, contre 111,4 millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

2,05% des baux commerciaux du Groupe sont arrivés à échéance en 2018. Entre 2019 et 2022, 25,22 % des baux commerciaux du Groupe arriveront à terme.

Les engagements minimaux au titre des baux commerciaux sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2018			
	Inférieur à 1 an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans	Total
Loyers	95 880	336 187	297 991	730 058

Dans le cadre des contrats de location que le Groupe a signé 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 2018, le montant total des garanties en cours au regard des contrats de location s'élève 24,0 millions d'euros, contre 22,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

36.3 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.

36.4 Crédits documentaires

Le Groupe est partie à certains crédits documentaires contractés auprès de la Banque Tarneaud, de la Banque Populaire, du CIC Ouest, du Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et du Crédit Lyonnais émis au profit de certains fournisseurs dans le

cadre normal des activités. Au 31 décembre 2018, le Groupe dispose d'un montant total de 4,7 millions d'US dollars de crédits documentaires émis, contre 15,4 millions d'US dollars au 31 décembre 2017.

36.5 Option d'achat de titres Modani

La prise de participation majoritaire du Groupe dans le capital de Modani est accompagnée entre autres, d'une option d'achat accordée au Groupe exerçable pendant le premier semestre 2023. D'un commun accord entre les parties, le prix de rachat de la quote-part de 30% a été fixé à la juste valeur de marché à la date d'exercice de l'option.

Note 37 Transactions avec les parties liées

37.1. Relations avec les administrateurs du Groupe

a) Locations

Certaines sociétés du Groupe ont signé des contrats de location ou de sous-location (les « Contrats ») au regard de trois biens immobiliers (sièges sociaux) auprès d'entités détenues et contrôlées par M. Xavier Marie, administrateur de la société Maisons du Monde S.A. jusqu'au 23 octobre 2017. Le Groupe a versé des loyers à des conditions normales de marché aux entités détenues et contrôlées par M. Xavier Marie ; pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, les loyers annuels des biens immobiliers loués en vertu de ces contrats s'élèvent à 1,0 million d'euros (contre 2,3 millions d'euros en 2017).

b) Conventions de prestations de conseil

Suite à la nomination de Julie Walbaum en tant que Directeur Général, le Groupe a conclu à partir du 1^{er} juillet 2018 pour une durée de 18 mois une convention de prestation de conseil auprès de la Direction Générale avec la société Gilles Petit Conseil, entité détenue et contrôlée par Gilles Petit. A ce titre, et conformément aux termes de la convention, Gilles Petit Conseil a perçu 0,1 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

c) Jetons de présence

Certains membres du Conseil d'administration sont rémunérés par des jetons de présence. Le montant total brut de jetons de présence dus par la Société et ses filiales au titre de l'exercice 2018 au profit de l'ensemble des membres du Conseil d'administration s'élève à 449 milliers d'euros, contre 379 milliers d'euros au titre de l'exercice 2017.

37.2 Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les membres du Conseil d'Administration de la Société, le Directeur Général de la Société et les membres du Comité exécutif du Groupe.

Les conditions de rémunération du mandataire social du Groupe sont arrêtées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Le tableau ci-dessous présente la rémunération brute et les avantages assimilés, en année pleine, accordés par Maisons du Monde S.A. et les sociétés qu'elle contrôle aux personnes qui sont à la clôture (ou qui ont été, au cours de l'exercice), membre des organes d'administration et du Comité exécutif du Groupe. Les montants correspondants ont été comptabilisés en charges en 2018 et 2017 selon le détail suivant :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Avantages à court terme	2 946	3 002
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	155	-
Paiements fondés sur des actions	1 331	959
TOTAL RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX	4 432	3 961

Les membres du Conseil d'Administration de la Société n'ont perçu aucune rémunération du Groupe à l'exception de jetons de présence (voir la note 37.1 c).

37.3 Relations avec les coentreprises du Groupe

Les coentreprises du Groupe sont Chin Chin Limited et Shanghai Chin Chin. Chin Chin Limited est une entité holding qui n'entretient

pas de relation significative avec le Groupe. Shanghai Chin Chin est un sous-palier de consolidation qui regroupe les sociétés Shanghai Chin Chin Furnishing, Wujiang Chin Chin Furniture et Wujiang Henghui Machinery. Shanghai Chin Chin fabrique des meubles, principalement pour le Groupe.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Participations dans les sociétés mises en équivalences	0	0
Autres créances courantes	-	-
Autres actifs financiers courants	27	-

Note 38 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.

	KPMG				Deloitte			
	Montant		%		Montant		%	
	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2017	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2017	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2017	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2017
<i>(en milliers d'euros)</i>								
Audit								
Honoraires des Commissaires aux comptes titulaires, certification, vérification des comptes	260	293	87 %	87 %	188	206	98 %	87 %
• Société mère	95	113	36 %	39 %	98	113	52 %	55 %
• Filiales	165	180	64 %	61 %	91	93	48 %	45 %
Autres services rendus par les Commissaires aux comptes aux filiales consolidées	38	44	13 %	13 %	3	31	2 %	13 %
• Autres	38	44	100 %	100 %	3	31	100 %	100 %
TOTAL DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	298	336	100 %	100 %	191	237	100 %	100 %

Note 39 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 2018.

Au 31 décembre 2018, 40 sociétés ont été intégrées dans les comptes consolidés (15 en 2017) et 4 mises en équivalence (4 également en 2017).

Filiale	Activité	Pays d'origine	Méthode de consolidation	Au 31 décembre 2018		Au 31 décembre 2017	
				Contr. (en %)	Part. (en %)	Contr. (en %)	Part. (en %)
Maisons du Monde S.A.	Holding - Entité mère	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
	Magasins de meubles et de décoration/Principal acheteur						
Maisons du Monde France		France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Belgique	Magasins de meubles et de décoration	Belgique	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Espagne	Magasins de meubles et de décoration	Espagne	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Italie	Magasins de meubles et de décoration	Italie	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Luxembourg	Magasins de meubles et de décoration	Luxembourg	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Allemagne	Magasins de meubles et de décoration	Allemagne	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Suisse	Magasins de meubles et de décoration	Suisse	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
MDM Furniture & Décoration	Magasins de meubles et de décoration	Royaume-Uni	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
	Logistique entrepôts et préparation des commandes						
Distrimag		France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
	Traction des conteneurs du port vers les entrepôts						
Distri-traction		France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Distri-Meubles	Livraisons aux clients	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Chin Chin Limited	Holding	Hong Kong	Mise en équivalence	50 %	50 %	50 %	50 %
Shanghai Chin Chin (1)	Usine de fabrication de meubles	Chine	Mise en équivalence	50 %	50 %	50 %	50 %
Mekong Furniture	Usine de fabrication de meubles	Vietnam	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
International MDM	Entité inactive	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
International MGL	Entité inactive	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde USA	Holding	États-Unis	Intégr. globale	100 %	100 %	n.a	n.a
Modani Holdings LLC	Holding et fonctions support	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani Atlanta LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani Boca Raton LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani Brickell LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani Chicago LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani Dallas LLS	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a

Filiale	Activité	Pays d'origine	Méthode de consolidation	Au 31 décembre 2018		Au 31 décembre 2017	
				Contr. (en %)	Part. (en %)	Contr. (en %)	Part. (en %)
Modani Doral LLC	Entité inactive	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani Fort Lauderdale LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani Frisco LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani Houston LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani King of Prussia LLC	Entité inactive	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani Los Angeles LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani Miami LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani New York LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani New York Midtown LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani OC LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani Paramus LLC	Entité inactive	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani San Diego LLC	Entité inactive	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani San Francisco LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Modani West Palm Beach LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Urbanmod LLC	Activité e-commerce de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
SNS Imports LLC	Imports sur le territoire américain	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
Maisons du Monde Holdings LLC	Holding	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a
MDM Wynwood LLC	Magasin de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n.a	n.a

(1) Sous palier de consolidation qui regroupe Shanghai Chin Chin Furnishing, Wujiang Chin Chin Furniture et Wujiang Henghui Machinery.

Note 40 Événements postérieurs

Le Groupe n'a pas identifié d'événements significatifs postérieurs au 31 décembre 2018.

5.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée Générale de la société Maisons du Monde S.A.,

Opinion

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

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

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

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et

notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes consolidés sont les suivants :

- La mission d'organisme tiers indépendant relative à la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce ;
- L'émission d'attestations sur des données issues des comptes (sur le chiffre d'affaires par magasin, sur des ratios financiers - covenants).

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

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

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

EVALUATION DE LA MARQUE « MAISONS DU MONDE »

Risque identifié

Comptabilisée dans le cadre de l'acquisition du Groupe Maisons du Monde en 2013, la marque "Maisons du Monde" figure dans les immobilisations incorporelles pour une valeur nette comptable de 206,5 M€ au 31 décembre 2018, au regard d'un total du bilan de 1 211 M€. Comme décrit dans la note 2.12 b) de l'annexe aux comptes consolidés, cette marque n'est pas amortie mais est soumise à un test de dépréciation individuel annuellement ou plus fréquemment s'il existe des indices de pertes de valeur au niveau du Groupe. Les modalités du test de dépréciation mis en œuvre par la Direction sont décrites dans la note 16.2 de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :

- Le taux de redevance appliqué ;
- Les prévisions de flux sur lesquelles s'applique le taux de redevance ;
- Le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés ;
- Le taux d'actualisation appliqué aux flux de redevance estimés.

Une variation de ces hypothèses est de nature à affecter la valeur recouvrable de cette marque. Nous considérons l'évaluation de la marque " Maisons du Monde " comme un point clé de l'audit en raison :

- De son importance significative dans les comptes du groupe ;
- Des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de sa valeur recouvrable, fondée sur des prévisions de flux de redevance actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.

Notre réponse

Nous avons analysé la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur. Nous avons pris connaissance des hypothèses-clés retenues et avons :

- Rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de redevance avec les informations disponibles, parmi lesquelles les réalisations passées et les dernières estimations de la Direction, soit le budget 2019 approuvé par le Conseil d'administration ainsi que le plan stratégique 2020 – 2024 approuvé par le comité stratégique qui ont conduit à une mise à jour des hypothèses du Business Plan ;
- Rapproché les prévisions d'activité de l'année 2018 établies par la Direction dans le cadre de la précédente clôture annuelle des données réalisées au 31 décembre 2018 afin d'évaluer la qualité du processus d'établissement de ces prévisions ;
- Comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ;
- Corroboré le taux d'actualisation avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière et le taux de redevance en comparant les paramètres les composant avec des références externes ;

Nous avons obtenu et revu les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs pour vérifier que les informations fournies à ce titre dans l'annexe sont appropriées. Enfin, nous avons apprécié si les notes 2.12 b) et 16.2 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

EVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION (« GOODWILL »)

Risque identifié

Les goodwill sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 368 M€ au 31 décembre 2018, au regard d'un total du bilan de 1 211 M€. Les goodwill ne sont pas amortis mais sont soumis à un test de dépréciation individuel annuellement, ainsi que toutes les fois où il y a un indice de perte de valeur. Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau le plus fin auquel le goodwill est suivi au niveau du Groupe, à savoir les zones géographiques « France » et « International ». Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par la Direction sont décrites dans la note 15.2 de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :

- Les prévisions de flux de trésorerie futurs (en particulier la croissance des ventes et l'évolution de la marge brute) ;
- Le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés ;
- Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés ;
- Le taux de change euro – dollar (USD).

Une variation de ces hypothèses est de nature à affecter la valeur recouvrable de ces goodwill. Nous considérons l'évaluation des goodwill comme un point clé de l'audit en raison :

- De leur importance significative dans les comptes du groupe ;
- Des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.

Notre réponse

Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur. Nous avons pris connaissance des hypothèses-clés retenues et avons :

- Réconcilié les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les réalisations passées et les dernières estimations de la Direction, soit le budget 2019 approuvé par le Conseil d'administration ainsi que le plan stratégique 2020 – 2024 approuvé par le comité stratégique qui ont conduit à une mise à jour des hypothèses du Business Plan ;
- Apprécié le caractère raisonnable des projections des flux de trésorerie par rapport au contexte économique dans lequel opère le Groupe ;
- Réconcilié les prévisions d'activité de l'année 2018 établies par la Direction dans le cadre de la précédente clôture annuelle des données réalisées au 31 décembre 2018 afin d'évaluer la qualité du processus d'établissement de ces prévisions ;
- Comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ;
- Corroboré le taux d'actualisation en comparant les paramètres le composant avec des références externes, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière.

Nous avons obtenu et revu les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs pour apprécier si l'absence de dépréciation des écarts d'acquisition s'appuyait sur une base raisonnable et si seule une variation déraisonnable des hypothèses serait de nature à nécessiter la comptabilisation d'une dépréciation. Enfin, nous avons apprécié si les notes 2.12 a) et 15.2 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

EVALUATION ET TRAITEMENT COMPTABLE DE LA JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Risque identifié

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés utilisés pour couvrir le risque de change sur les achats en devises, principalement euro – dollar (USD) dans le cours normal de ses activités. Ces instruments sont initialement évalués à la juste valeur à la date de la conclusion d'un contrat dérivé, puis réévalués ensuite à leur juste valeur à chaque date de clôture, sur la base du taux de change à cette même date.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat, à l'exception des instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie pour lesquels les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global pour leur part efficace et en résultat pour leur part inefficace.

Les variations de juste valeur des instruments financiers au titre de l'exercice 2018 sont inscrits au crédit des capitaux propres pour 41,5 M€ et en charge au compte de résultat pour 1,2 M€.

Nous considérons la comptabilisation des instruments financiers comme un point clé de l'audit en raison :

- de l'importance des estimations et jugements de la part de la Direction entrant dans la détermination de la qualification des instruments financiers en instruments de couverture de flux de trésorerie et dans la détermination de la juste valeur de ces instruments ;
- de l'importance des changements de juste valeur de ces instruments et des impacts comptables liés à leur qualification en tant qu'instruments de couverture de flux de trésorerie.

Notre réponse

Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur.

Nous avons évalué la compétence des spécialistes mandatés par la société pour évaluer la juste valeur des instruments financiers et échangé avec la Direction afin d'obtenir une compréhension des périmètres d'intervention de ceux-ci.

Nous avons :

- Obtenu le détail du portefeuille d'instruments financiers du Groupe que nous avons rapproché de la juste valeur déterminée par les spécialistes externes au Groupe. Nous avons également rapproché ces états des confirmations bancaires.
 - Revu avec l'aide de nos experts la documentation de couverture de flux de trésorerie établie ;
 - Revu le traitement comptable appliqué aux instruments financiers et leurs impacts sur le compte de résultat et les autres éléments du résultat global en fonction de la qualification de ces instruments.
- Enfin, nous avons apprécié si les notes 2.18 et 25 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

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

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Maisons du Monde S.A. par vos statuts du 24 juin 2013 pour le cabinet KPMG Audit et par votre Assemblée Générale du 29 avril 2016 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG Audit était dans la 5^{ème} année de sa mission sans interruption dont 3 ans depuis que les titres de la société sont admis sur un marché réglementé et le cabinet Deloitte & Associés dans la 3^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas

d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son

rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Nantes et Paris - La Défense, le 25 mars 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Gwenaël CHEDALEUX

Deloitte & Associés
Jean Paul SEGURET

5.3 Comptes sociaux

Exercice du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018.

5.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/18	31/12/17
Chiffre d'affaires	14	3 796	4 619
Reprises sur dépréciations, amortissements et provisions, transferts de charges		104	164
Autres produits		0	107
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		3 900	4 890
Achats de marchandises et variations de stocks		- 4	- 1
Achats de matières premières, autres approvisionnements et variations de stocks		-	-
Autres achats et charges externes	16	- 3 391	- 4 847
Impôts, taxes et versements assimilés		- 199	- 269
Charges de personnel	15	- 4 589	- 5 653
Dotations aux amortissements et provisions		- 1 111	- 676
Autres charges	15	- 530	- 350
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		- 9 823	- 11 796
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		- 5 923	- 6 906
RÉSULTAT FINANCIER	17	69 704	16 099
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	18	- 852	1 989
Résultat avant impôt		62 929	11 182
Impôt sur le résultat	19	7 190	15 467
RÉSULTAT NET		70 119	26 649

5.3.2 BILAN

Actif (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2018			31 décembre 2017
		Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles		-	-	-	-
Immobilisations corporelles		-	-	-	-
Titres de participation	3	676 694	-	676 694	637 872
Créances rattachées à des participations	3	65 691	-	65 691	58 702
Autres titres immobilisés	3	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	3-9	2 141	- 66	2 075	2 999
Immobilisations financières	3	744 526	- 66	744 460	699 573
ACTIF IMMOBILISÉ		744 526	- 66	744 460	699 573
Clients et comptes rattachés	4	320	-	320	1 052
Autres créances	4	36 718	-	36 718	34 406
Valeurs mobilières de placement	5	4 801	-	4 801	-
Disponibilités		2 638	-	2 638	25
Charges constatées d'avance	4	63	-	63	45
ACTIF CIRCULANT		44 540	-	44 540	35 528
Frais d'émission d'emprunt à étaler	6	3 127	-	3 127	4 034
TOTAL ACTIF		792 193	- 66	792 127	739 135

Passif (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Capital social	7-8	146 584	146 584
Primes d'émission, fusion, apport	8	301 975	301 975
Réserve légale	8	1 883	703
Report à nouveau	8	2 536	- 3 043
Résultat de l'exercice	8	70 119	26 649
Provisions réglementées	8-9	3 052	3 052
CAPITAUX PROPRES	8	526 148	475 920
Provisions pour risques et charges	9	6 022	5 039
PROVISIONS	9	6 022	5 039
Emprunt obligataire convertible (OCÉANE)	10	200 021	200 017
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	10	50 097	50 119
Dettes financières	10	250 119	250 136
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	2 662	2 286
Dettes fiscales et sociales	11	1 419	2 657
Autres dettes	11	5 757	3 097
Dettes d'exploitation	11	9 838	8 040
DETTES		259 957	258 176
TOTAL DU PASSIF		792 127	739 135

5.3.3 ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Sommaire

Note 1	Événements significatifs	244	Note 15	Rémunération des organes de Direction	253
Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	245	Note 16	Charges externes	253
Note 3	État des immobilisations financières	246	Note 17	Résultat financier	254
Note 4	Échéance des créances	247	Note 18	Résultat exceptionnel	254
Note 5	Valeurs mobilières de placement	247	Note 19	Impôt sur le résultat	255
Note 6	Charges réparties sur plusieurs exercices	247	Note 20	Principaux accroissements et allégements de l'assiette de la dette future d'impôts	255
Note 7	Capital social	248	Note 21	Garanties	255
Note 8	Information sur la variation des capitaux propres	248	Note 22	Engagements financiers de retraites	255
Note 9	État des provisions	249	Note 23	Cours de bourse	255
Note 10	Dettes financières	249	Note 24	Transactions avec les parties liées	256
Note 11	Échéance des dettes	251	Note 25	Plans d'attribution d'actions	256
Note 12	Information sur les entreprises liées	252	Note 26	Liste des filiales et participations	257
Note 13	Charges à payer et produits à recevoir - Régularisations	252	Note 27	Résultats des cinq derniers exercices	259
Note 14	Chiffre d'affaires	253	Note 28	Événements postérieurs à la clôture	259

Au 31 décembre 2018, Maisons du Monde S.A. (anciennement Magnolia (BC) S.A.S.) est une Société Anonyme à Conseil d'Administration, régie par le droit français. Son siège est situé à Le Portereau – 44120, Vertou.

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros et ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en date du 22 mars 2019.

Les actions Maisons du Monde sont cotées sur Euronext Paris depuis mai 2016.

Note 1 Événements significatifs

1.1. Acquisition du Groupe Modani aux États-Unis

En date du 3 mai 2018, Maisons du Monde S.A., *via* sa filiale Maisons du Monde USA Inc., société de droit américain, a procédé à l'acquisition d'une participation de 70 % dans Modani, avec une option pour acquérir le solde du capital à terme. Modani est une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain à travers ses magasins et son activité e-commerce.

Cette prise de participation majoritaire est accompagnée d'une option de vente accordée aux minoritaires exerçable pendant le second semestre 2022 ainsi que d'une option d'achat accordée au Groupe exerçable pendant le premier semestre 2023. D'un commun accord entre les parties, le prix de vente ou de rachat de la quote-part de 30 % a été fixé à la juste valeur de marché à la date d'exercice de l'option.

1.2 Modification du ratio de conversion/échange

Conformément à la décision de l'Assemblée générale Ordinaire de Maisons du Monde S.A. en date du 18 mai 2018, le Groupe a procédé au paiement d'un dividende de 0,44 euro par action en date du 20 juin 2018.

Suite à cette distribution, conformément aux stipulations prévues à l'article 2.6.(B).10 des termes et conditions (« Terms & Conditions ») relatifs à l'OCÉANE, le ratio de conversion/échange (Conversion/Exchange Ratio, tel que défini dans les Terms & Conditions) est porté, à compter du 20 juin 2018 de 1,0 action à 1,004 action Maisons du Monde S.A. pour 1 OCÉANE (déterminé avec les trois décimales par arrondi au millième le plus proche). La date de prise d'effet de ce nouveau ratio est le 20 juin 2018.

1.3 Évolution du management

Le 3 mai 2018, le Conseil d'administration de Maisons du Monde S.A. a décidé de nommer Madame Julie Walbaum en qualité de Directrice Générale, avec effet au 1^{er} juillet 2018. Elle succède à Gilles Petit, qui reste au sein du Groupe en tant que conseiller spécial auprès de la Direction Générale et administrateur.

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/01/2018 au 31/12/2018.

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au plan comptable général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

Et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les principales règles et méthodes utilisées sont les suivantes :

2.1 Immobilisations financières

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute des titres. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette et des perspectives de rentabilité revues annuellement. Les perspectives de rentabilité sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Lorsque la quote-part de la Société dans les capitaux propres des participations est négative, et si la situation le justifie, une provision pour risque est constituée.

Conformément aux dispositions fiscales en vigueur, les frais d'acquisition sur les titres font l'objet d'une déduction fiscale sur une durée de 5 ans, à compter de la date d'acquisition, *via* une dotation aux amortissements dérogatoires.

Concernant les malis techniques affectés aux sous-jacents, ils sont partie intégrante des tests de dépréciation précédemment mentionnés.

Par ailleurs, les actions autodétenues, *via* un contrat de liquidité, et qui ne sont pas destinées aux plans d'attribution d'actions sont inscrites en « Autres immobilisations financières ». Ces actions sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si la valeur probable de négociation à la clôture de l'exercice (sur la base du cours coté moyen du dernier mois de la période) devient inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence.

2.2 Créances et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Les créances sont dépréciées, le cas échéant, par voie de provision pour tenir compte des risques de recouvrement auxquels elles donnent lieu.

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont converties et comptabilisées sur la base du cours de change officiel à la clôture. Les gains de change latents sont comptabilisés en écart de conversion passif tandis que les pertes de change latentes sont comptabilisées en écart de conversion actif et font l'objet d'une provision pour risques et charges. Les gains et pertes de change correspondant aux comptes courants sont directement constatés en compte de résultat et ne font pas l'objet d'un écart de conversion.

2.3 Valeurs mobilières de placement

Les actions autodétenues sont inscrites en « Valeurs mobilières de placement » lorsque ces titres sont destinés à couvrir des plans d'attributions d'actions de performance. Ces actions sont valorisées à leur coût d'acquisition.

Les actions autodétenues affectées à un plan déterminé sont classées dans un compte spécifique des valeurs mobilières de placement et ne sont pas dépréciées.

Les actions autodétenues non affectées à un plan déterminé sont classées dans un autre compte spécifique des valeurs mobilières de placement. 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.

2.4 Disponibilités

Les liquidités disponibles en banque ou en caisse ont été évaluées à la valeur nominale.

2.5 Provisions pour risques 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 2018, la société Maisons du Monde S.A., société mère, bénéficie du régime d'intégration fiscale tel que défini par l'article 223 A du CGI avec les filiales suivantes :

- Maisons du Monde France ;
- Distrimag ;
- Distri-Traction ;
- Distri-Meubles ;
- International Magnolia Company ;
- International MDM Company.

Maisons du Monde S.A. est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées. L'économie d'impôt résulte de l'écart entre la charge d'impôt du groupe fiscal et la charge d'impôt des sociétés bénéficiaires est comptabilisée en produits de l'exercice.

NOTES ANNEXES AU BILAN ET AU COMPTE DE RÉSULTAT

Ces états financiers sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

Note 3 État des immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	Acquisitions, apports, augmentations	Reclassement	Cessions, sorties, diminutions	31 décembre 2018
Titres de participation ⁽¹⁾	637 872	38 822	-	-	676 694
Créances rattachées à des participations ⁽²⁾	58 702	6 997	-	- 7	65 691
Autres titres immobilisés	-	-	-	-	-
Autres immobilisations financières ⁽³⁾	3 012	-	-	- 871	2 141
• dont dépôts et cautions	-	-	-	-	-
• dont actions propres contrat de liquidité	442	-	1 743	- 869	1 316
• dont autres créances immobilisées contrat de liquidité	2 569	-	- 1 743	- 1	825
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES - VALEURS BRUTES	699 585	45 819	-	- 878	744 526

(1) Les mouvements sur les titres de participation correspondent à la création de Maisons du Monde USA Inc., filiale à 100 % de Maisons du Monde S.A. (voir note 1.1).

(2) Les mouvements sur les créances rattachées à des participations sont principalement dus à la mise en place d'un prêt à Modani.

(3) Les autres immobilisations financières concernent principalement le contrat de liquidité mis en œuvre le 26 octobre 2016 et modifié le 1^{er} novembre 2017. Elles se détaillent comme suit :

Contrat de liquidité	Nombre		Prix moyen d'acquisition	Cours moyen déc-18	Cours 31/12/18	Montant (en milliers d'euros)		
	31 décembre 2017	31 décembre 2018				Total	Provision	Dépréciation
Actions propres	12 100	73 022	18,02	17,11	n/a	1 316	-	- 66
Sicav - autres créances immobilisées	107	31	23 201	n/a	23 194	719	-	0
Disponibilités - autres créances immobilisées	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	106	-	-

Note 4 Échéance des créances

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2018	Échéance au 31 décembre 2018		
			À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Créances rattachées à des participations	58 702	65 691	513	65 179	-
Autres immobilisations financières	3 012	2 141	2 141	-	-
Créances clients	1 052	320	320	-	-
Autres créances	34 406	36 718	35 098	1 620	-
• dont Personnel et comptes rattachés	16	0	0	-	-
• dont État - impôts et taxes ⁽¹⁾	12 763	3 827	3 827	-	-
• dont Groupe et associés	18 056	29 331	29 331	-	-
• dont Débiteurs divers ⁽²⁾	3 571	3 560	1 940	1 620	-
Comptes de régularisation	45	63	63	-	-
TOTAL DES CRÉANCES	97 217	104 933	38 134	66 799	-

(1) Comprend 2,4 millions d'euros d'acomptes d'impôt (trop versé) et 1 million d'euro de crédit de TVA.

(2) Se compose exclusivement de produits à recevoir envers les filiales du Groupe dans le cadre de la refacturation des coûts relatifs aux plans d'actions de performance.

Note 5 Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2018, les valeurs mobilières de placement correspondent aux actions autodétenues qui ont été affectées à des plans d'attribution d'actions de performance déterminés et s'élèvent à 4,8 millions d'euros.

Note 6 Charges réparties sur plusieurs exercices

Les charges réparties sur plusieurs exercices correspondent aux frais d'émission d'emprunt.

Au 31 décembre 2018, elles se composent des frais d'émission relatifs :

- au reliquat de la ligne de crédit long terme, répartis sur la durée du contrat sur la base d'un taux d'intérêt effectif (412 milliers d'euros au 31 décembre 2018) ;
- à la facilité de crédit renouvelable initiale ainsi que la facilité de crédit renouvelable complémentaire, répartis linéairement sur la durée du contrat (787 milliers d'euros au 31 décembre 2018) ;
- à l'emprunt obligataire convertible émis le 6 décembre 2017, répartis sur la durée du contrat sur la base d'un taux d'intérêt effectif (1 928 milliers d'euros au 31 décembre 2018).

Note 7 Capital social

Le capital social de la Société, au 31 décembre 2018, 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 2018, 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 théoriques (environ)
BlackRock, Inc.	5,01 %	5,01 %

Les droits de vote exerçables tiennent compte des actions autodétenues au 31 décembre 2018 : la Société possédait 73 022 actions Maisons du Monde S.A. classées en « Autres immobilisations financières » au titre du contrat de liquidité et

191 193 actions Maisons du Monde S.A. classées en « Valeurs mobilières de placement » affectées à des plans d'attribution d'actions de performance.

Note 8 Information sur la variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Capital social	Primes	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total des capitaux propres
Situation au 31 décembre 2016	146 584	302 651	-	-	14 052	1 617	464 903
Affectation du résultat 2016	-	- 676	703	9	-14 052	-	-14 016
Fusion avec Abaco	-	-	-	-3 052	-	1 435	-1 617
Reconstitution des amortissements dérogatoires Abaco	-	-	-	-3 052	-	3 052	-
Reprise des amortissements dérogatoires MDM SA	-	-	-	-	-	-1 617	-1 617
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	26 649	-	26 649
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	-	-
Situation au 31 décembre 2017	146 584	301 975	703	-3 043	26 649	3 052	475 920
Affectation du résultat 2017 ⁽¹⁾	-	-	1 180	5 579	-26 649	-	-19 890
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	70 119	-	70 119
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	-	-
Situation au 31 décembre 2018	146 584	301 975	1 883	2 536	70 119	3 052	526 148

(1) Au titre de l'exercice 2017, un dividende ordinaire de 0,44 euro par action a été attribué lors de l'Assemblée générale du 18 mai 2018 et mis en paiement le 20 juin 2018 pour un montant global de 19 890 milliers d'euros. Le dividende au titre des actions que le Groupe détenait en propre lors du détachement du dividende n'a pas été versé. Ainsi, les sommes correspondantes aux dividendes non versés aux actions autodétenues, 16 milliers d'euros, ont été affectées en report à nouveau et le montant global du dividende a été ajusté en conséquence.

Note 9 État des provisions

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	Dotations	Reclassement	Reprises utilisées	Reprises sans objet	31 décembre 2018
Amortissements dérogatoires	3 052	-	-	-	-	3 052
Provisions réglementées	3 052	-	-	-	-	3 052
Plan d'actions gratuites n° 2	3 963	429	-	-	- 1 130	3 261
Plan d'actions gratuites n° 3	1 076	332	-	-	- 272	1 136
Plan d'actions gratuites n° 4	-	1 624	-	-	-	1 624
Provisions pour risques et charges	5 039	2 385	-	-	- 1 402	6 022
Titres de participation	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	13	81	-	-	- 27	66
Dépréciations	13	81	-	0	- 27	66
TOTAL PROVISIONS	8 103	2 466	-	0	- 1 429	9 140
<i>Dotations et reprises d'exploitation</i>		204		-	-	
<i>Dotations et reprises financières</i>		81		-	- 27	
<i>Dotations et reprises exceptionnelles</i>		2 181		-	- 1 402	

L'évolution des provisions relatives aux plans d'actions de performance s'explique par :

- la prise en compte du prix d'acquisition des actions autodétenues et affectées aux différents plans (voir note 5) ;
- l'avancement des plans dans le temps pour les bénéficiaires salariés de Maisons du Monde S.A. ;
- un nouveau plan d'attribution émis le 18 mai 2018 (voir note 25).

Note 10 Dettes financières

10.1 Emprunt obligataire convertible

Le 6 décembre 2017, la Société a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (« OCÉANE ») à échéance 2023 pour un montant nominal de 200 millions d'euros. Les frais d'émission se sont élevés à 2,3 millions d'euros.

La valeur nominale des obligations a été fixée à 48,78 euros, faisant apparaître une prime d'émission de 42,5 % par rapport au cours de référence des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Le cours de référence est égal à la moyenne pondérée par les volumes du cours de l'action Maisons du Monde sur le marché réglementé d'Euronext Paris depuis l'ouverture de la séance de bourse le 29 novembre 2017 jusqu'au moment de la fixation des modalités définitives des obligations le même jour.

Les obligations ont été émises au pair le 6 décembre 2017, date du règlement-livraison des obligations et portent intérêt à un taux annuel de 0,125 % par an, payable annuellement à terme échu le 6 décembre de chaque année (ou le jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré) et pour la première fois le 6 décembre 2018 (ou le jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré).

À moins qu'elles n'aient été converties, échangées, remboursées, ou achetées et annulées, les obligations seront remboursées au pair le 6 décembre 2023 (ou le jour ouvré suivant si cette date

n'est pas un jour ouvré). Les obligations pourront être remboursées avant la date de maturité au gré de la Société, sous certaines conditions, et au gré des porteurs en cas de changement de contrôle de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des obligations).

Les actionnaires existants de la Société ne disposent d'aucun droit préférentiel de souscription (ou de délai de priorité) sur les obligations ou les actions de la Société sous-jacentes.

Les obligations sont cotées sur le marché Euronext Access d'Euronext Paris depuis le 12 décembre 2017.

Les porteurs d'obligations disposeront d'un droit à l'attribution d'actions nouvelles et/ou existantes de la Société qu'ils pourront exercer à tout moment à compter de la date d'émission (soit le 6 décembre 2017) et jusqu'à 17 h 00 (heure de Paris) le 7^e jour ouvré précédant la date de remboursement normal ou anticipé sur la base d'un ratio de conversion ou d'échange d'une action de la Société par obligation et sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs.

En cas d'exercice du droit à l'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront au choix de la Société des actions nouvelles et/ou existantes de la Société. Les actions nouvelles de la Société porteront jouissance courante.

Le ratio de conversion/échange est porté, à compter du 20 juin 2018 de 1,0 action à 1,004 action Maisons du Monde S.A. pour 1 OCÉANE (voir note 1.2).

10.2 Ligne de crédit long terme et facilité de crédit renouvelable

Suite à l'émission de l'OCÉANE, la Société a procédé au remboursement partiel de la ligne de crédit long terme à hauteur de 200 millions d'euros. Ainsi, au 31 décembre 2018, le solde du nominal de la ligne de crédit long terme s'élève à 50 millions d'euros, identique au 31 décembre 2017.

Le 1^{er} mars 2017, la Société a souscrit une facilité de crédit renouvelable complémentaire de 75 millions d'euros autorisée par le contrat de facilité de crédit senior du 18 avril 2016. Cette facilité de crédit renouvelable complémentaire a été souscrite à des conditions identiques à celles du contrat de facilité de crédit senior du 18 avril 2016. Les frais d'émission relatifs à cette facilité de crédit renouvelable complémentaire se sont élevés à 0,5 million d'euros.

Pour rappel, le 18 avril 2016, le Groupe avait obtenu une facilité de crédit senior auprès d'un syndicat de banques internationales. Cette facilité de crédit senior comprenait une ligne de crédit à long

terme de 250 millions d'euros et une facilité de crédit renouvelable (« RCF ») de 75 millions d'euros. Elle est remboursable le 31 mai 2021. Les frais d'émission s'étaient 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. Depuis septembre 2018, la marge appliquée est de 1,25 %.

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 11 Échéance des dettes

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2018	Échéance au 31 décembre 2018		
			À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunt obligataire convertible (OCÉANE)	200 017	200 021	21	200 000	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	50 119	50 097	97	50 000	-
Fournisseurs et comptes rattachés	2 286	2 662	2 662	-	-
Dettes sociales	1 916	1 330	1 330	-	-
Dettes fiscales	741	89	89	-	-
Autres dettes	3 097	5 757	5 757	-	-
• dont Groupe et associés	2 747	5 256	5 256	-	-
• dont divers	350	500	500	-	-
TOTAL DES DETTES	258 176	259 957	9 957	250 000	-

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2017	Échéance au 31 décembre 2017		
			À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunt obligataire convertible (OCEANE)	-	200 017	17	-	200 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	250 441	50 119	119	50 000	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 609	2 286	2 286	-	-
Dettes sociales	1 577	1 916	1 916	-	-
Dettes fiscales	722	741	741	-	-
Autres dettes	1 662	3 097	3 097	-	-
• dont Groupe et associés	1 611	2 747	2 747	-	-
• dont divers	50	350	350	-	-
TOTAL DES DETTES	256 011	258 176	8 176	50 000	200 000

Note 12 Information sur les entreprises liées

Valeurs brutes <i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Actif		
Participations	676 694	637 872
Créances rattachées à des participations	65 691	58 702
Clients et comptes rattachés	320	1 052
Autres créances	32 891	21 626
Passif		
Fournisseurs et comptes rattachés	5	16
Autres dettes	5 256	2 747
Produits d'exploitation		
Chiffre d'affaires	3 796	4 619
Transferts de charges	-	54
Charges d'exploitation		
Locations	56	56
Honoraires	76	-
Produits financiers		
Dividendes encaissés	69 998	19 967
Produits de participations	945	1 173
Intérêts et produits assimilés	264	135
Charges financières		
Intérêts et charges assimilés	7	20
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles de gestion	-	34

La Société n'a pas identifié de transactions avec les parties liées non conclues à des conditions normales de marché.

Note 13 Charges à payer et produits à recevoir - Régularisations

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Emprunt obligataire convertible (OCÉANE)	21	17
Emprunts et dettes financières	97	119
Fournisseurs et comptes rattachés	2 412	1 676
Dettes fiscales et sociales	1 107	1 977
Charges à payer	3 637	3 789
Charges constatées d'avance	63	45
Créances rattachées à des participations	513	603
Clients et comptes rattachés	299	853
Autres créances	3 560	3 991
Produits à recevoir	4 372	5 447
Produits constatés d'avance	-	-

Note 14 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société correspond à des prestations de services auprès de ses filiales.

Note 15 Rémunération des organes de Direction

L'effectif moyen (ETP) de l'exercice 2018 s'élève à 8 personnes, identique à l'exercice 2017. La Société n'a employé que des cadres sur les exercices 2018 et 2017.

9 membres du Comité exécutif du Groupe Maisons du Monde sur un total de 10 composent les effectifs de la Société au 31 décembre 2018.

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 2018, les jetons de présence attribués aux membres du Conseil d'administration s'élèvent à 449 000 euros ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, les jetons de présence attribués aux membres du Conseil d'administration s'élèvent à 379 000 euros.

Ces jetons de présence sont comptabilisés en autres charges d'exploitation.

Note 16 Charges externes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Loyers et charges afférentes	50	34
Locations	35	35
Entretien et réparations	12	10
Assurance	67	106
Personnel extérieur	35	171
Honoraires	2 903	1 791
Frais de déplacement et de réception	195	146
Services bancaires	77	2 545
Autres charges externes	17	9
TOTAL DES CHARGES EXTERNES	3 391	4 848

Les variations et charges significatives sont détaillées ci-dessous :

- de par son activité, la Société fait appel à divers conseils de façon régulière mais en fonction des événements et opérations, le montant des honoraires peut varier significativement. Ainsi au cours de l'exercice 2018, les frais non récurrents concernent des honoraires de recrutement (0,4 million d'euros) et conseils divers (0,2 million d'euros) dans le contexte de changement de Directeur Général, des frais liés à l'opération d'acquisition de Modani (0,1 million d'euros), et des honoraires de conseils stratégiques ;
- au cours de l'exercice 2017, dans le cadre du remboursement partiel de la ligne de crédit long terme, la Société a comptabilisé la quote-part des frais d'émission non encore amortis en services bancaires pour 2,5 millions d'euros.

Note 17 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Dividendes encaissés ⁽¹⁾	69 998	19 967
Produits de participation ⁽²⁾	945	1 173
Produits d'intérêts sur compte courant	264	135
Intérêts sur crédit à long terme ⁽³⁾	- 609	- 4 411
Intérêts sur emprunt obligataire ⁽⁴⁾	- 254	- 17
Intérêts sur emprunts, y.c. facilité de crédit renouvelable ⁽⁵⁾	- 590	- 741
Charges d'intérêts sur compte courant	- 7	- 20
Dotations sur provisions nettes de reprises	- 54	22
Différences de change nettes	- 5	0
Autres	16	- 8
RÉSULTAT FINANCIER	69 704	16 099

(1) Au cours de l'exercice 2018, Maisons du Monde France S.A.S. a versé des dividendes pour 69 998 milliers d'euros à son actionnaire unique Maisons du Monde S.A., contre 19 967 milliers d'euros au cours de l'exercice 2017.

(2) Correspond aux produits de créances rattachées à des participations.

(3) Correspond aux intérêts sur la ligne de crédit long terme (voir note 10).

(4) Correspond aux intérêts sur l'emprunt obligataire convertible (voir note 10).

(5) Correspond aux intérêts sur la facilité de crédit renouvelable (voir note 10).

Note 18 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Plus ou moins value sur actions propres ⁽¹⁾	- 869	127
Résultat de liquidation Magnolia MEP Finco	-	- 31
Actions de performances ⁽²⁾	10	- 169
Reprises sur provisions impôt ⁽³⁾	-	446
Dotations sur provisions réglementées nettes de reprises ⁽⁴⁾	-	1 617
Autres produits et charges exceptionnels	8	-
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 852	1 989

(1) Dans le cadre du contrat de liquidité.

(2) Correspond au coût prévisionnel des plans d'actions de performance non refacturés aux filiales.

(3) En 2017, reprise de provision suite à la fusion avec Abaco, puisqu'un crédit d'impôt mécénat avait été transféré à Maisons du Monde S.A..

(4) En 2017, reprise des amortissements dérogatoires relatifs à l'étalement des frais d'acquisitions des titres Abaco suite à la fusion.

Note 19 Impôt sur le résultat

La Société a comptabilisé un produit d'intégration fiscale de 7 190 milliers d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, contre 15 467 milliers d'euros au titre de l'exercice précédent.

Note 20 Principaux accroissements et allègements de l'assiette de la dette future d'impôts

Néant.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Note 21 Garanties

Les actions de Maisons du Monde S.A., Maisons du Monde France, Maisons du Monde Italie, Maisons du Monde Belgique et Maisons du Monde Espagne ont été nanties en garantie de la ligne de crédit à long terme de 50 millions d'euros et des facilités de crédit renouvelables d'un total de 150 millions d'euros.

Note 22 Engagements financiers de retraites

À leur départ en retraite, les salariés de la Société percevront une indemnité conformément à la loi et aux dispositions des Conventions Collectives applicables.

Les engagements de retraite ne sont pas comptabilisés mais inscrits en engagement hors bilan. Ils sont évalués selon la méthode rétrospective des unités de crédit projetés désignée par la norme IAS 19 révisée.

L'estimation de ces engagements a été réalisée par un actuaire indépendant.

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

- taux d'actualisation : 1,9 % ;
- taux d'augmentation des salaires : entre 1,5 % et 2,5 % pour les cadres ;
- âge de départ : 64 ans pour les cadres ;
- table de mortalité : 2009-2011.

Au 31 décembre 2018, les engagements s'élèvent à 232 milliers d'euros.

Note 23 Cours de bourse

Au 31 décembre 2018, le cours de l'action Maisons du Monde S.A. est de 16,71 euros.

Note 24 Transactions avec les parties liées

Au titre de l'exercice 2018 :

- la Société détient un prêt envers sa fille Maisons du Monde France S.A.S. dont le montant s'élève à 59 596 milliers d'euros intérêts courus inclus au 31 décembre 2018 ;
- la Société détient un prêt envers Modani Holdings LLC dont le montant s'élève à 6 096 milliers d'euros intérêts courus inclus au 31 décembre 2018 ;
- la Société a perçu un dividende de sa fille Maisons du Monde France S.A.S. pour un montant de 69 998 milliers d'euros.

Au titre de l'exercice 2017 :

- la Société détenait un prêt envers sa fille Maisons du Monde France S.A.S. dont le montant s'élevait à 58 702 milliers d'euros intérêts courus inclus au 31 décembre 2017 ;
- la Société a perçu un dividende de sa fille Maisons du Monde France S.A.S. pour un montant de 19 967 milliers d'euros.

Les charges et produits financiers relatifs à ces éléments sont mentionnés en note 17.

Note 25 Plans d'attribution d'actions

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4
Date d'attribution	25 octobre 2016	16 décembre 2016	19 mai 2017	18 mai 2018
Statut	Livré en 2017	En cours	En cours	En cours
Nombre d'actions	14 411	153 250	54 350	146 435
Nombre de bénéficiaires	4	294	67	390
Période d'attribution (années)	1	3	2,59	2,59
Période de conservation (années)	1	1	0	0

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 s'il/elle a été employé(e) au sein de l'une des sociétés du Groupe pendant une période d'acquisition, calculée à compter de la date d'attribution, fixée à un an pour les bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 1 », à trois ans pour les bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 2 » et à deux ans et sept mois pour les bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 3 » et du « Plan d'actions gratuites n° 4 ». 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 », le « Plan d'actions gratuites n° 3 » et le « Plan d'actions gratuites n° 4 » ;
- une exigence de conservation : à compter de la date d'attribution définitive, les bénéficiaires doivent conserver leurs actions pendant au moins un an pour le « Plan d'actions gratuites n° 1 » et le « Plan d'actions gratuites n° 2 », et le Directeur Général doit conserver une partie des actions

acquises jusqu'à la fin de son mandat pour le « Plan d'actions gratuites n° 3 ».

Les actions attribuées peuvent être des actions émises via une augmentation de capital réalisée par la Société au plus tard à la date d'acquisition définitive ou des actions rachetées par la Société sur le marché avant cette date.

Afin de livrer les actions du plan n° 1, la Société a racheté des actions sur le marché en octobre 2017.

Afin de couvrir les plans suivants, la Société a acheté 191 193 actions sur le marché au cours de l'exercice 2018. Cela confirme l'hypothèse que la Société rachètera un nombre d'actions suffisant pour les livrer en fonction des dates d'attributions. Ainsi la Société a comptabilisé des provisions relatives aux plans toujours en cours à la date de clôture pour un montant de :

- 3 262 milliers d'euros au titre du plan n° 2 (3 963 milliers d'euros au 31 décembre 2017) ;
- 1 136 milliers d'euros au titre du plan n° 3 (1 076 milliers d'euros au 31 décembre 2017) ;
- 1 624 milliers d'euros au titre du plan n° 4.

Le Groupe a mis en place des conventions de refacturations avec ses filiales, à l'exception de la Belgique.

Note 26 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 détention)	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 consolidant au cours de l'exercice
Filiales de Maisons du Monde S.A.									
International Magnolia Company	K€	1	100 %	oui	1	1	13	n/a	-
Maisons du Monde France	K€	57 376	100 %	oui	159 054	159 054	88 913	n/a	69 998
Maisons du Monde USA	KUSD	45 200	100 %	n/a	38 822	38 822	-	n/a	-
Filiales de Maisons du Monde France									
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	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	-
Filiales de Distrimag									
Distri-Meubles	K€	100	100 %	oui	1 703	192	-	n/a	-
Distri-Traction	K€	150	100 %	oui	150	150	-	n/a	-
Filiale de Chin Chin									
Shanghai Chin Chin Furnishing	KCNY	7 715	50 %	n/a	1 000	1 000	-	n/a	-
Filiale de Shanghai Chin Chin Furnishing									
Wujiang Chin Chin Furniture	KCNY	20 000	50 %	n/a	20 000	20 000	-	n/a	-
Filiale de Wujiang Chin Chin Furniture									
Wujiang Henghui Machinery	KCNY	1 000	50 %	n/a	12 400	12 400	-	n/a	-
Filiale de Maisons du monde USA									
Modani Holdings, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	51 541	51 541	7 052	n/a	-

	Devise	Capital social	Quote-part du capital détenu (% de détention)	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 consolidant au cours de l'exercice
Filiales de Modani Holdings, LLC									
Modani Atlanta, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Boca Raton, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Brickell, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Chicago, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Dallas, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Doral, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Fort Lauderdale, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Frisco, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Houston, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani King of Prussia, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Los Angeles, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Miami, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani New York, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani New York Midtown, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani OC, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Paramus, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani San Diego, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani San Francisco, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani West Palm Beach, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
SNS Imports, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Urbanmod, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Maisons du Monde Holdings, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Filiale de Maisons du Monde Holdings, LLC									
MDM Wynwood, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	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 27 Résultats des cinq derniers exercices

La Société a été constituée le 27 juin 2013 et a clos son premier exercice le 31 décembre 2014.

(en euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2015	31 décembre 2016	31 décembre 2017	31 décembre 2018
Situation financière en fin d'exercice					
Durée de l'exercice	18 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
Capital social	139 889 001	139 889 001	146 583 737	146 583 737	146 583 737
Nombre d'actions ordinaires	139 889 001	139 889 001	45 241 894	45 241 894	45 241 894
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-	-
Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	4 100 041	4 100 041
Opérations et résultat de l'exercice					
Chiffre d'affaires	4 764 149	4 305 229	4 777 149	4 619 433	3 795 790
Résultat avant impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	- 37 829 068	- 30 705 750	- 7 956 365	14 460 595	64 872 283
Impôt sur les bénéfices	- 7 056 381	- 17 710 167	- 24 366 165	- 15 466 996	- 7 189 535
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Dotations aux amortissements et provisions	5 167 877	3 624 899	2 357 922	3 278 228	1 943 229
Résultat net	- 35 940 564	- 16 620 482	14 051 878	26 649 363	70 118 589
Résultat distribué ⁽¹⁾	-	-	14 024 987	19 906 433	21 263 690
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, avant dotations aux amortissements et provisions	- 0,22	- 0,09	0,36	0,66	1,59
Résultat après impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	- 0,26	- 0,12	0,31	0,59	1,55
Dividende attribué ⁽¹⁾	-	-	0,31	0,44	0,47
Personnel					
Effectif moyen des salariés (ETP)	10	6	7	7	7
Masse salariale de l'exercice	1 611 339	1 800 296	4 225 412	5 653 124	4 588 513
Sommes versées aux titres des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales...)	472 693	518 175	1 188 817	2 751 080	1 722 110

(1) Montant incluant les actions d'autodétention. Pour 2018, sur la base de la proposition qui sera faite lors de l'Assemblée générale du 3 juin 2019.

Note 28 Événements postérieurs à la clôture

La Société n'a pas identifié d'événement postérieur à la clôture pouvant avoir un impact sur les états financiers de la Société.

5.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée Générale de la société Maisons du Monde S.A.,

Opinion

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

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et

donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

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

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par

l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes consolidés sont les suivants :

- La mission d'organisme tiers indépendant relative à la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce
- émission d'attestations sur des données issues des comptes (sur le chiffre d'affaires par magasin, sur des ratios financiers - covenants)

Justification des appréciations – Point clé de l'audit

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

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

- Évaluation des titres de participation et des créances rattachées

Risque identifié

Les titres de participation et les créances rattachées tels que décrits en note 3 et 26 sont respectivement inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 676,7 M€ et 65,7 M€ au 31 décembre 2018, au regard d'un total du bilan de 792,1 M€.

La société s'assure à la clôture qu'aucune perte de valeur n'est à comptabiliser en comparant la valeur d'inventaire à la valeur comptable inscrite dans les comptes.

La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette et des perspectives de rentabilité revues annuellement. Les perspectives de rentabilité sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement.

Nous considérons l'évaluation des titres de participation et des créances rattachées comme un point clé de l'audit en raison :

- De leur importance significative dans les comptes de la société ;
- Des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur d'inventaire, fondée notamment sur des perspectives de rentabilité dont la réalisation est par nature incertaine.

Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- Apprécier que l'estimation de la valeur d'inventaire déterminée par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- Obtenir le budget 2019 approuvé par le Conseil d'administration qui a conduit à une mise à jour des hypothèses du Business Plan ;
- Vérifier le caractère raisonnable des projections par rapport au contexte économique dans lequel opère la société.

Au-delà de l'appréciation de la valeur d'inventaire des titres de participation, nos travaux ont consisté également à apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

Enfin, nous avons vérifié que les notes 2.1 et 3 de l'annexe aux comptes annuels fournissent une information appropriée.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés à l'Assemblée Générale

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés à l'Assemblée Générale sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents adressés à l'Assemblée Générale sur la situation financière et les comptes annuels.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**Désignation des commissaires aux comptes**

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Maisons du Monde S.A. par vos statuts du 24 juin 2013 pour le cabinet KPMG Audit et par votre Assemblée Générale du 29 avril 2016 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG Audit était dans la cinquième année de sa mission sans interruption dont trois ans depuis que les titres de la société sont admis sur un marché réglementé et le cabinet Deloitte & Associés dans la troisième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes

annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son

exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de

contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- Il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Nantes et Paris - La Défense, le 25 mars 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG AUDIT
Département de KPMG S.A.
Gwénaél CHEDALEUX

Deloitte & Associés
Jean Paul SEGURET



Informations sur la Société et le capital

6

6.1 Renseignements sur la Société	266	6.5 Informations boursières	275
6.2 Actes constitutifs et statuts	267	6.5.1 Place et indices de cotation	275
6.3 Renseignement sur le capital	268	6.5.2 Cours de bourse et volumes de transactions	275
6.3.1 Montant et composition du capital social	268	6.6 Distribution de dividendes	276
6.3.2 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices	268	6.6.1 Politique de distribution de dividendes	276
6.3.3 Capital autorisé non émis	269	6.6.2 Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	276
6.3.4 Informations relatives aux opérations sur titres	270		
6.4 Actionariat	271		
6.4.1 Répartition du capital et des droits de vote	271		
6.4.2 Contrôle de la Société	272		
6.4.3 Franchissements de seuils	272		
6.4.4 Actionariat salarié	274		
6.4.5 Opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants et personnes assimilées	274		
6.4.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	274		

6.1 Renseignements sur la Société

HISTOIRE ET DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Fondé en France en 1996, Maisons du Monde est un créateur d'univers originaux dans le secteur de l'aménagement de la maison, proposant une gamme unique de meubles et d'articles de décoration à des prix abordables et qui se décline selon des styles et des thèmes très variés. Le Groupe développe ses activités au travers d'une approche omnicanale intégrée et complémentaire, s'appuyant sur son réseau international de magasins, ses sites Internet et ses catalogues. Avec des ventes de 1 111 millions en 2018, Maisons du Monde est le principal acteur du segment de l'aménagement de la maison « original et accessible » en France, et l'un des acteurs les plus importants en Europe.

Au 31 décembre 2018, Maisons du Monde exploitait un réseau de 336 magasins répartis dans neuf pays (incluant la France, l'Italie, l'Espagne, la Belgique, le Luxembourg, l'Allemagne, la Suisse, le Royaume-Uni et les États-Unis). Le Groupe opère également une plateforme de e-commerce complète et complémentaire, qui est disponible dans douze pays (incluant les neuf pays d'implantation de ses magasins, ainsi que l'Autriche, les Pays-Bas et le Portugal).

En 2018, Maisons du Monde a pris pied aux États-Unis au travers de l'acquisition d'une participation majoritaire de 70 % dans Modani, une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain par ses magasins et son activité e-commerce. Modani, fondée en 2007 et basée à Miami, est une enseigne aspirationnelle d'art de vivre, proposant une gamme unique de meubles modernes, contemporains et des années 1950 à des prix abordables. Au 31 décembre 2018, Modani exploitait un réseau de 13 magasins aux États-Unis.

DÉNOMINATION SOCIALE

La Société a pour dénomination sociale Maisons du Monde.

LIEU ET NUMÉRO D'IMMATRICULATION

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nantes sous le numéro 793 906 728.

SIÈGE SOCIAL

Le siège social de la Société est établi au Lieudit « Le Portereau », Route du Port aux Meules, 44120 Vertou, France.

Numéro de téléphone du siège social : +33 (0)2 51 71 17 17.

FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

La Société Maisons du Monde est une société anonyme à conseil d'administration régie par le droit français, en particulier les dispositions du code de commerce, ainsi que par ses Statuts.

6.2 Actes constitutifs et statuts

DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

La Société a été constituée le 24 juin 2013 et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris le 27 juin 2013. La Société prendra fin le 27 juin 2112, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

OBJET SOCIAL

Conformément à l'article 2 des Statuts, la Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- l'acquisition, la souscription, la détention, la gestion et la cession, sous toute forme, de toutes parts sociales et de toutes valeurs mobilières dans toutes les sociétés ou entités juridiques, créées ou à créer, françaises ou étrangères ;
- toutes prestations de service en matière administrative, financière, comptable, commerciale, informatique ou de gestion au profit des filiales de la Société ou de toutes autres sociétés dans lesquelles elle détiendrait une participation.

Et, plus généralement :

- toutes opérations mobilières ou immobilières, industrielles, commerciales ou financières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou à tous objets similaires ou connexes, ou pouvant être utiles à cet objet ou de nature à en faciliter la réalisation.

EXERCICE

La Société a un exercice de douze mois, qui commence le 1^{er} 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, lieudit "Le Portereau" 44120 Vertou.

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, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, sur justification de son identité ainsi que de la propriété de ses titres.

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 2018, le capital social de la Société s'élevait à 146 583 736,56 euros, divisé en 45 241 894 actions de 3,24 euros de valeur nominale, entièrement libérées et de même catégorie.

6.3.2 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

En 2016, la Société a procédé aux opérations capitalistiques suivantes :

- le 24 mars 2016, le capital social a 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 ;
- le 29 avril 2016 :
 - la Société a tout d'abord procédé à une augmentation de capital par émission de 3 nouvelles actions d'un montant nominal de 0,54 euro chacune, pourtant ainsi le capital social à 75.540.062,16 euros, divisé en 139.889.004 actions de 0,54 euro de valeur nominale ;
 - la Société a ensuite procédé à un regroupement de ses actions par attribution d'une (1) action de 3,24 euros de valeur nominale contre six (6) actions anciennes de 0,54 euro. Le capital étant ainsi constitué de 23 314 834 actions de 3,24 euros ;
 - le capital social a de nouveau été augmenté d'une somme de 116 089 621,20 euros par l'émission de 35 830 130 actions nouvelles en rémunération d'un apport effectué dans le cadre d'une fusion-absorption;
 - puis, il a été réduit par annulation de 23 314 834 actions auto-détenues apportées dans le cadre de la fusion-absorption susmentionnée ;

Dans le cadre de son introduction en bourse, la Société a procédé le 27 mai 2016 à une nouvelle augmentation de capital en numéraire par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'un montant nominal de 30 494 115,36 euros par l'émission de 9 411 764 actions nouvelles.

Le 31 mai 2016, date du règlement-livraison, le capital s'établit à la somme de 146 583 736,56 euros, divisé en 45 241 894 actions de 3,24 euros de nominal.

Depuis cette date, le capital social de Maisons du Monde n'a pas été modifié.

6.3.3 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

En application des dispositions des articles L.225-129-1 et L.225-129-2 du code de commerce, nous vous indiquons ci-dessous les délégations de compétence et de pouvoirs en cours de validité accordées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital, ainsi que leur utilisation au cours des exercices 2017 et 2018.

Nature de la délégation et/ou de l'autorisation consentie au Conseil d'administration	Montant maximum autorisé	Durée de l'autorisation	Échéance	Utilisation 2017	Utilisation 2018
AUGMENTATION DE CAPITAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU TOUTES AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL					
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 29/04/2016 - 30e Résolution)	36 millions	26 mois	29/06/2018	Emission d'Océanes à échéance 2023 pour un montant nominal de 200 M€	
Augmentation de capital social par émissions 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 (AGM du 18/05/2018 - 14e Résolution)	14.650 millions	26 mois	18/07/2020		
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec maintien du droit préférentiel de souscription (AGM 18/05/2018 - 15e Résolution)	73 millions	26 mois	18/07/2020		
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM 18/05/2018 - 16e Résolution)	14.650 millions	26 mois	18/07/2020		
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors offre publique d'échange (AGM 18/05/2018- 19e Résolution)	10 % du capital social	26 mois	18/07/2020		
Augmentation de capital social par incorporations de réserves, bénéfices, primes ou autres (AGM 18/05/2018 - 20e Résolution)	10% du capital social	26 mois	18/07/2020		
Augmentation de capital social par émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 18/05/2018 - 21e Résolution)	2% du capital social	26 mois	18/07/2020		
PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS					
Programme de rachat d'actions propres (AGM du 19/05/17 - 9e Résolution)	10% du montant du capital social et prix d'achat maximum fixé à 50 euros par action soit 226.2 millions d'euros maximum	18 mois	19/11/2018	12 100 actions autodétenues au 31/12/2017 dans le cadre du contrat de liquidité	
Programme de rachat d'actions propres (AGM du 18/05/2018 - 12e Résolution)	10% du montant du capital social et prix d'achat maximum fixé à 55 euros par actions soit 248.8 millions d'euros maximum	18 mois	18/11/2019		264 215 actions autodétenues au 31/12/2018
Réduction de capital social par annulation des actions autodétenues (AGM 18/05/2018 - 23e Résolution)	10 % du capital social maximum par période de 24 mois	18 mois	18/11/2019		

Nature de la délégation et/ou de l'autorisation consentie au Conseil d'administration	Montant maximum autorisé	Durée de l'autorisation	Échéance	Utilisation 2017	Utilisation 2018
OPÉRATIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS ET DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX					
Attribution d'actions gratuites sous conditions de performance (AGA) existantes ou à émettre au profit de salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées (AGM 19/05/2017 - 13e Résolution)	2 % du capital social	38 mois	17/07/2020	19/05/2017	18/05/2018

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Conseil d'administration usant des délégations de compétence qui lui ont été accordées par l'Assemblée générale, a :

- procédé à l'attribution de 146 435 actions gratuites de performance au profit de salariés du Groupe, (Séance du Conseil d'administration du 18 mai 2018) ;

- procédé dans le cadre de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions propres de la Société, au rachat de 191 193 actions propres afin de couvrir des plans d'attribution gratuite d'actions de performance à des salariés du Groupe, ainsi qu'à la mise en œuvre d'un contrat de liquidité (73 022 actions autodétenues à la clôture) ;

6.3.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX OPÉRATIONS SUR TITRES

Bilan du programme de rachat d'actions propres

Conformément aux articles L.225-209 et suivants du code de commerce, les Assemblées générales des actionnaires du 19 mai 2017 et du 18 mai 2018 ont autorisé le Conseil d'administration à opérer, sauf en période d'offre publique, sur les titres de la Société.

Les achats devaient être opérés avec un prix maximum par action de 50 euros (programme autorisé en 2017) et de 55 euros (programme autorisé en 2018), sans que le nombre d'actions à acquérir puisse dépasser 10% du capital social.

Au cours de l'exercice 2018, la Société a fait usage de ces autorisations de la manière suivante :

- la Société a procédé à l'achat de 191 193 actions dans le cadre de la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions ;
- aucun titre n'a été cédé ;
- aucun titre n'a été annulé.

Depuis le 1^{er} novembre 2017, la Société a confié à Exane BNP Paribas la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires, conforme à la Charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (« AMAFI ») du 21 mars 2011, approuvée par l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») par décision du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité :

- 4 808 actions Maisons du Monde ;
- 2 821 382,80 euros.

Le 31 décembre 2018, en date de règlement-livraison, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 73 002 actions ;
- 825 100 euros ;

Pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018, Exane BNP Paribas a acheté 529 855 actions de la Société au cours moyen de 28.78 euros pour un montant total de 14 254 249.22 euros, et a vendu 467 740 actions au cours moyen de 28.96 euros pour un montant total de 12 511 675 euros.

Au 31 décembre 2018, la Société auto-détenait 264 215 actions, soit 0,58% du capital social, pour une valeur de marché de 4 415 millions d'euros sur la base d'un cours de clôture de 16.71 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 : 191 193 titres ;
- 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 : 73 022 titres.

Par ailleurs, le 19 décembre 2018, la Société a confié à Exane BNP Paribas la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité conforme à la décision AMF n°2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise.

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 3 juin 2019.

Objectifs du programme de rachat

Dans le cadre du programme de rachat d'actions, les achats seront effectués en vue de :

- leur annulation ; ou

- leur conservation pour la remise ultérieure d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, conformément aux pratiques de marché reconnues par la réglementation applicable et dans la limite de 5% du nombre d'actions composant le capital social de la Société ; ou
- leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ; ou
- de la mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions, de plans d'attribution gratuite d'actions ou d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise réalisées dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail par cession des actions acquises préalablement par la Société ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ou d'allocations d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ; ou
- plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF ;

Les actions pourraient, en tout ou partie, selon le cas, être acquises, cédées, échangées ou transférées, en une ou plusieurs

fois, par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur ou qui viendrait à l'être, sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou via un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais) ; ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option) à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur ;

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat

En application de la loi, la part maximale que Maisons du Monde serait susceptible de détenir dans le cadre du présent programme, autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2019 serait de 4 524 189 actions de la Société, correspondant à 10% du capital social.

Le prix maximal d'achat autorisé serait fixé à 55 euros par action. Le montant cumulé des acquisitions net de frais ne pourrait excéder la somme de 248,8 millions d'euros.

Durée du programme de rachat

La durée du programme serait de 18 mois à compter de l'approbation de l'Assemblée générale du 3 juin 2019, soit jusqu'au 3 décembre 2020, elle se substituerait à celle accordée par la douzième résolution de l'Assemblée Générale du 18 mai 2018.

6.4 Actionnariat

6.4.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2018, 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 ⁽¹⁾	% droits de vote exerçables
BlackRock, Inc. ⁽²⁾	2 265 120	5,01 %	2 265 120	5,01 %	2 265 120	5,04 %
The Capital Group Companies, Inc. ⁽³⁾	2 252 773	4,98 %	2 252 773	4,98 %	2 252 773	5,01 %
Amundi ⁽⁴⁾	2 241 910	4,96 %	2 241 910	4,96 %	2 241 910	4,98 %
FMR LLC ⁽⁵⁾	2 206 051	4,88 %	2 206 051	4,88 %	2 206 051	4,90 %
Sycomore Asset Management ⁽⁶⁾	2 196 667	4,86 %	2 196 667	4,86 %	2 196 667	4,88 %
Autodétention ⁽⁷⁾	264 215	0,58 %	264 215	0,58 %	-	-
Public	33 815 158	74,74 %	33 815 158	74,74 %	33 815 158	75,18 %
TOTAL	45 241 894	100 %	45 241 894	100 %	44 977 679	100 %

(1) Droits de vote exerçables tenant compte des actions autodétenues au 31 décembre 2018 ;

(2) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de BlackRock, Inc. du 22 février 2018 ;

(3) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de The Capital Group Companies, Inc. du 16 novembre 2018 ;

(4) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal d'Amundi du 5 novembre 2018 ;

(5) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de FMR LLC du 31 juillet 2018 ;

(6) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de Sycomore Asset Management du 4 mai 2018 ;

(7) Autodétention au 31 décembre 2018 (incluant le contrat de liquidité qui s'élevait à 73 022 titres).

La société Sycomore Asset Management, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse le 12 février 2019 le seuil légal des 5 % du capital et des droits de vote de Maisons du Monde suite à une acquisition d'actions sur le marché, et détenir à cette date 2 310 234 actions, soit 5,11 % du capital et des droits de vote du Groupe.

La société BlackRock Inc, agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse

le 22 février 2019 le seuil légal des 5 % du capital et des droits de vote de Maisons du Monde suite à une cession d'actions sur le marché, et détenir à cette date 2 185 502 actions, soit 4,83 % du capital et des droits de vote du Groupe.

À la connaissance de la Société, Sycomore Asset Management est le seul actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital et des droits de vote.

6.4.2 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

La Société est contrôlée conformément à la description du tableau figurant à la section 6.4.1 du présent Document de référence.

Aussi, la prévention d'un éventuel exercice abusif du contrôle par un actionnaire est assurée par les réunions régulières du Conseil d'administration et la présence de cinq administrateurs indépendants, par ailleurs majoritaires dans les comités (Comité d'audit et Comité des nominations et des rémunérations).

6.4.3 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Dispositions statutaires

Conformément à l'article 14 des Statuts, outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote doit, avant la clôture du quatrième jour de négociation suivant le franchissement de ce seuil de participation, en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai de quatre (4) jours et selon les mêmes modalités.

Évolution de l'actionnariat de Maisons du Monde

Au cours de l'exercice 2018, Maisons du Monde a reçu les déclarations de franchissement de seuil légal au titre de l'article L. 233-7 du Code de commerce et les déclarations de seuil statutaire suivantes :

Actionnaire	Date du franchissement	Nature du franchissement	Seuil(s) franchi(s)	Actions de capital	% du capital et des droits de vote
American Century Investment Management	03/01/2018	Statutaire à la baisse	1 %	418 737	0,93 %
Alken Luxembourg	15/01/2018	Statutaire à la baisse	1 %	0	0,00 %
AFFM	15/01/2018	Statutaire à la hausse	1 %	702 825	1,55 %
BNP Paribas Asset Management	23/01/2018	Statutaire à la hausse	1 %	623 034	1,38 %
BNP Paribas Asset Management	31/01/2018	Statutaire à la baisse	1 %	210 238	0,46 %
BlackRock, Inc	12/02/2018	Légal à la hausse	5 %	2 272 438	5,02 %
BlackRock, Inc	14/02/2018	Légal à la baisse	5 %	2 231 100	4,93 %
Axa Investment Managers	21/02/2018	Statutaire à la baisse	1 %	447 304	0,99 %
BlackRock, Inc	22/02/2018	Légal à la hausse	5 %	2 265 120	5,01 %
Axa Investment Managers	07/03/2018	Statutaire à la hausse	1 %	480 000	1,06 %
Amundi	08/03/2018	Statutaire à la hausse	4 %	1 819 245	4,02 %
La Financière de l'Echiquier	09/03/2018	Statutaire à la baisse	1 %	334 129	0,74 %
Fonds de Réserve pour les Retraites (FRR)	13/03/2018	Statutaire à la baisse	1 %	442 318	0,98 %
Allianz Global Investors GmbH	14/03/2018	Statutaire à la hausse	2 %	931 238	2,06 %
Allianz Global Investors GmbH	19/03/2018	Statutaire à la baisse	2 %	899 863	1,99 %
Amundi	19/03/2018	Statutaire à la baisse	4 %	1 785 443	3,95 %
BMO Global Asset Management	13/04/2018	Statutaire à la hausse	1 %	615 271	1,36 %
Amundi	16/04/2018	Statutaire à la hausse	4 %	1 821 808	4,03 %
Wellington Management Group	19/04/2018	Statutaire à la hausse	2 %	910 763	2,01 %
Caisse des Dépôts (CDC)	30/04/2018	Statutaire à la hausse	1 %	481 047	1,06 %
Sycomore Asset Management	04/05/2018	Légal à la baisse	5 %	2 196 667	4,86 %

Actionnaire	Date du franchissement	Nature du franchissement	Seuil(s) franchi(s)	Actions de capital	% du capital et des droits de vote
Allianz Global Investors GmbH	07/05/2018	Statutaire à la hausse	2 %	946 130	2,09 %
Wellington Management Group	07/05/2018	Statutaire à la baisse	2 %	901 858	1,99 %
Sycomore Asset Management	11/05/2018	Statutaire à la baisse	4 %	1 758 627	3,89 %
BMO Global Asset Management	18/05/2018	Statutaire à la baisse	1 %	197 966	0,44 %
Sycomore Asset Management	18/05/2018	Statutaire à la baisse	3 %	1 349 414	2,98 %
Wellington Management Group	31/05/2018	Statutaire à la hausse	2 %	906 806	2,00 %
Millenium International Management	04/06/2018	Statutaire à la hausse	1 %	458 188	1,01 %
Legal & General Investment Management	11/06/2018	Statutaire à la baisse	1 %	433 107	0,96 %
BNP Paribas Asset Management	26/06/2018	Statutaire à la baisse	1 %	175 436	0,39 %
Amundi	02/07/2017	Légal à la hausse	5 %	2 569 214	5,68 %
Millenium International Management	18/07/2018	Statutaire à la baisse	1 %	438 255	0,97 %
FMR Co	30/07/2018	Légal à la baisse	5 %	2 197 683	4,86 %
FMR LLC	31/07/2018	Légal à la baisse	5 %	2 206 051	4,88 %
Millenium International Management	31/07/2018	Statutaire à la hausse	1 %	460 002	1,02 %
Millenium International Management	02/08/2018	Statutaire à la baisse	1 %	451 041	1,00 %
AFFM	02/08/2018	Statutaire à la hausse	2 %	1 020 699	2,26 %
The Capital Group Companies	08/08/2018	Légal à la hausse	5 %	2 374 914	5,25 %
AFFM	22/08/2018	Statutaire à la hausse	3 %	1 366 077	3,02 %
Fonds de Réserve pour les Retraites (FRR)	24/08/2018	Statutaire à la hausse	1 %	478 293	1,06 %
Sycomore Asset Management	27/08/2018	Statutaire à la hausse	3 %	1 374 042	3,04 %
Caisse des Dépôts (CDC)	13/09/2018	Statutaire à la hausse	2 %	918 583	2,03 %
CDC Entreprises Valeurs Moyennes (CDC)	20/09/2018	Statutaire à la hausse	2 %	931 603	2,06 %
Franklin Resources	24/09/2018	Statutaire à la hausse	2 %	975 512	2,16 %
Franklin Resources	10/10/2018	Statutaire à la hausse	3 %	1 453 751	3,21 %
Argenta	26/10/2018	Statutaire à la hausse	1 %	471 304	1,04 %
Amundi	05/11/2018	Légal à la baisse	5 %	2 241 910	4,96 %
The Capital Group Companies	16/11/2018	Légal à la baisse	5 %	2 252 773	4,98 %
Global Alpha Capital Management	22/11/2018	Statutaire à la hausse	1 %	522 826	1,16 %
CDC Entreprises Valeurs Moyennes (CDC)	04/12/2018	Statutaire à la hausse	3 %	1 380 495	3,05 %
Amundi	17/12/2018	Statutaire à la baisse	4 %	1 789 254	3,95 %

Depuis le 1^{er} janvier 2019, Maisons du Monde a reçu les déclarations de franchissement de seuil légal et statutaire suivantes :

Actionnaire	Date du franchissement	Nature du franchissement	Seuil(s) franchi(s)	Actions de capital	% du capital et des droits de vote
Sycomore Asset Management	10/01/2019	Statutaire à la hausse	4 %	2 019 373	4,46 %
Allianz Global Investors GmbH	17/01/2019	Statutaire à la hausse	1 %	815 378	1,80 %
Amundi	23/01/2019	Statutaire à la baisse	3 %	1 303 780	2,88 %
American Century Investment Management	28/01/2019	Statutaire à la hausse	1 %	463 933	1,03 %
Sycomore Asset Management	12/02/2019	Légal à la hausse	5 %	2 310 234	5,11 %
BlackRock, Inc	13/02/2019	Légal à la baisse	5 %	2 229 979	4,93 %
BlackRock, Inc	19/02/2019	Légal à la hausse	5 %	2 287 329	5,06 %
BlackRock, Inc	21/02/2019	Légal à la baisse	5 %	2 185 502	4,83 %
Dimensional Fund Advisors	20/02/2019	Statutaire à la hausse	1 %	454 473	1,01 %
Amundi	27/02/2019	Statutaire à la baisse	2 %	877 011	1,93 %
Sycomore Asset Management	26/03/2019	Statutaire à la hausse	6 %	2 774 417	6,13 %
American Century Investment Management	29/03/2019	Statutaire à la baisse	1 %	391 203	0,86 %
Sycomore Asset Management	01/04/2019	Statutaire à la hausse	7 %	3 233 288	7,15 %
Weinberg Capital Partners	04/04/2019	Statutaire à la hausse	1 %	517 664	1,14 %
Allianz Global Investors GmbH	09/04/2019	Statutaire à la baisse	1 %	437 625	0,97 %

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 2018 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 18 mai 2018.

Le Conseil d'administration, usant des autorisations conférées par l'Assemblée générale le 19 mai 2017, a procédé à l'attribution gratuite d'actions au profit de certains salariés de Maisons du Monde en vue de les associer directement à l'avenir du Groupe et à ses performances à travers l'évolution du cours de bourse.

Les informations relatives aux attributions gratuites d'actions figurent au chapitre 3 du présent Document de référence.

6.4.5 OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES DIRIGEANTS ET PERSONNES ASSIMILÉES

En application des dispositions des articles 223-22-A et suivants du Règlement général de l'AMF, le tableau ci-dessous présente les opérations réalisées par les dirigeants et personnes assimilées ayant fait l'objet d'une déclaration auprès de l'AMF.

Date de l'opération	Déclarant	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
28/06/2018	Arnaud LOUET Responsable de Haut Niveau	Cession	19 794	33.00 €	653 202.00 €
17/12/2018	Arnaud LOUET Responsable de Haut Niveau	Acquisition	1 650	15.8762 €	26 195.73 €
18/12/2018	Marc WALBAUM Personne étroitement liée à Julie WALBAUM	Acquisition	3 125	15.8721 €	49 600.31 €

6.4.6 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application des dispositions des articles L. 233-13 et L. 225-37-5 du Code de commerce, la Société porte à la connaissance du public les éléments suivants, susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA :

Pacte d'actionnaires

À ce jour, Maisons du Monde n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition d'actions Maisons du Monde, ni d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle.

significatives au sein du capital social, en dehors de celles mentionnées au point 6.4.1 du présent chapitre.

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.

Participations nominatives significatives

A la connaissance de la Société, il n'existe pas à la date du présent Document de référence de participations nominatives

6.5 Informations boursières

6.5.1 PLACE ET INDICES DE COTATION

L'action Maisons du Monde, introduite en Bourse le 27 mai 2016, est cotée sur le compartiment B du marché réglementé Euronext Paris (cotation en continu). Au 31 décembre 2018, l'action Maisons du Monde fait partie, entre autres, des indices SBF 120 et CAC Mid 60.

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION MAISONS DU MONDE

Informations	Caractéristiques
Cotation	<ul style="list-style-type: none"> Euronext Paris Compartiment B Éligible au SRD ⁽¹⁾
Codes	<ul style="list-style-type: none"> ISIN : FR0013153541 Mnémonique : MDM
Classifications ICB ⁽²⁾	<ul style="list-style-type: none"> Industrie : Biens de consommation (3700) Secteur : Ameublement (3726)
Indices	<ul style="list-style-type: none"> SBF 120 CAC Mid 60 CAC Mid & Small CAC Consumer Goods MSCI France Small Cap

(1) Service de Règlement Différé.

(2) Industry Classification Benchmark.

6.5.2 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTIONS

Au 31 décembre 2018, le cours de l'action Maisons du Monde était de 16,71 euros, en baisse de 56% par rapport au 31 décembre 2017. La capitalisation boursière s'élevait à 756 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous détaille l'évolution du cours et des volumes de transactions pour l'action Maisons du Monde en 2018 et depuis le début de l'année 2019.

Mois	Cours Plus haut (en euros)	Cours Plus bas (en euros)	Cours Clôture (en euros)	Cours moyen Clôture (en euros)	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en millions d'euros)
Janvier 2018	38,58	34,44	34,60	37,53	1 400 901	52,18
Février 2018	37,40	33,72	34,82	35,75	1 505 119	53,74
Mars 2018	35,08	29,46	29,66	31,37	3 255 997	102,49
Avril 2018	33,92	29,02	33,68	31,65	1 786 744	56,60
Mai 2018	36,18	32,96	34,54	35,16	2 025 311	71,05
Juin 2018	35,76	31,50	31,54	33,72	2 013 527	68,13
Juillet 2018	32,80	25,50	26,16	30,40	3 246 657	95,81
Août 2018	26,96	23,56	25,22	25,05	2 751 031	69,28
Septembre 2018	25,74	24,54	25,14	24,85	1 902 870	47,32
Octobre 2018	25,70	20,06	22,14	22,46	2 288 314	51,18
Novembre 2018	24,20	17,53	20,16	20,92	2 550 906	53,47
Décembre 2018	20,50	14,90	16,71	17,11	2 268 352	38,80
Janvier 2019	23,34	16,15	22,54	20,42	2 631 635	53,56
Février 2019	24,50	21,96	23,00	23,35	1 996 521	46,67
Mars 2019	24,86	16,97	16,97	20,16	4 001 760	79,1

6.6 Distribution de dividendes

6.6.1 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Conformément aux objectifs annoncés lors de l'introduction en bourse de la Société, Maisons du Monde a initié en 2017 une politique de distribution de dividendes d'un montant annuel représentant 30 % à 40 % du résultat net consolidé retraité, intégrant un taux d'imposition normatif de 36 %, de l'exercice précédent, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale

des actionnaires. Cet objectif de distribution ne constitue cependant pas un engagement de la Société. Les montants effectifs des distributions futures dépendront en effet de divers facteurs, notamment les résultats et la situation financière de la Société, ses objectifs stratégiques, ou tout autre élément jugé pertinent par le Conseil d'administration de la Société.

6.6.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Maisons du Monde n'a procédé à aucun versement de dividendes au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015. La Société a distribué un dividende en numéraire de 0,31 euros par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et de 0,44 euros par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, soit un taux de distribution de 35 % du résultat net consolidé retraité.

Le Conseil d'administration de la Société a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2019 le versement d'un dividende en numéraire de 0,47 euros par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit un taux de distribution de 35 % du résultat net consolidé (pour plus d'informations, se référer à la section 4.2.5 « Indicateurs financiers non-IFRS » du présent Document de référence).



Assemblée générale

7

7.1	Ordre du jour	280	7.3	Présentation du projet des résolutions	289
7.1.1	Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire annuelle	280	7.3.1	Résolutions de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	290
7.1.2	Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	280	7.3.2	Résolutions de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	294
7.2	Rapports du Conseil d'administration sur le projet des résolutions	281	7.4	Rapports spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et les engagements réglementés	295
7.2.1	Rapport du Conseil à l'Assemblée générale ordinaire annuelle	281			
7.2.2	Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire	288			



Le Conseil d'administration, dans sa séance du 22 mars 2019 a convoqué les actionnaires en Assemblée générale mixte (ordinaire annuelle et extraordinaire), le 3 juin 2019 à 14 heures, à l'Hôtel Pullman Paris Roissy CDG Airport - 3 bis, Rue de La Haye - 93290 Tremblay-en-France, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

7.1 Ordre du jour

7.1.1 ORDRE DU JOUR DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE

- Approbation des comptes annuels de l'exercice 2018.
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018.
- Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende.
- Approbation des conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce.
- Approbation d'un engagement de non-concurrence pris au bénéfice de Madame Julie WALBAUM, Directrice générale.
- Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration.
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019.
- Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Gilles PETIT, Directeur Général, pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2018.
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018.
- Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, pour la période 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018.
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale au titre de l'exercice 2019.
- Nomination de Madame Julie WALBAUM en qualité d'Administratrice.
- 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

- Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres.
- Conditions de désignation des Commissaires aux comptes suppléants et modification corrélative des Statuts.
- Pouvoirs pour effectuer les formalités.

7.2 Rapports du Conseil d'administration sur le projet des résolutions

7.2.1 RAPPORT DU CONSEIL À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale ordinaire annuelle afin de vous rendre compte de la situation et de l'activité de notre Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 et de soumettre à votre approbation les comptes annuels et consolidés dudit exercice.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons ci-après le Rapport de gestion du Conseil d'administration.

Ce rapport, établi avec le concours de la Direction financière, du service Contrôle interne et du service Juridique de la Société, a été approuvé par le Conseil d'administration en date du 22 mars 2019, après avoir été revu par le Comité d'audit.

Les **informations relatives à la situation de la Société et son activité** au cours de l'exercice écoulé, ainsi que ses **perspectives d'avenir** figurent au Chapitre 4 du présent Document de référence. Les **états financiers** (comptes sociaux et consolidés et leurs annexes) sont détaillés au Chapitre 5. L'ensemble des **éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique** (notamment la structure du capital, les restrictions statutaires, les participations dans le capital et le programme de rachat d'actions propres) sont exposés au Chapitre 6. Enfin, la **Déclaration de Performance Extra-financière** figure au Chapitre 2.

Le Rapport du Conseil sur le **Gouvernement d'entreprise**, figure au Chapitre 3 du présent Document de référence.

Les Rapports des Commissaires aux comptes sont présentés aux Chapitres 3 et 5.

Nous complétons l'ensemble de ces informations financières, sociales, juridiques et environnementales par les éléments exposés ci-dessous.

Faits marquants de l'exercice

Acquisition du Groupe Modani aux États-Unis

En date du 3 mai 2018, Maisons du Monde S.A., via sa filiale Maisons du Monde USA Inc., société de droit américain, a procédé à l'acquisition d'une participation de 70 % dans Modani, avec une option pour acquérir le solde du capital à terme. Modani est une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain à travers ses magasins et son activité e-commerce.

Cette prise de participation majoritaire est accompagnée d'une option de vente accordée aux minoritaires exerçable pendant le second semestre 2022 ainsi que d'une option d'achat accordée au Groupe exerçable pendant le premier semestre 2023. D'un commun accord entre les parties, le prix de vente ou de rachat de la quote-part de 30 % a été fixé à la juste valeur de marché à la date d'exercice de l'option.

Modification du ratio de conversion/échange

Conformément à la décision de l'Assemblée Générale Ordinaire de Maisons du Monde S.A. en date du 18 mai 2018, le Groupe a procédé au paiement d'un dividende de 0,44 euro par action en date du 20 juin 2018.

Suite à cette distribution, conformément aux stipulations prévues à l'article 2.6.(B).10 des termes et conditions (« Terms &

Conditions ») relatifs à l'OCÉANE, le ratio de conversion/échange (Conversion/Exchange Ratio, tel que défini dans les Terms & Conditions) est porté, à compter du 20 juin 2018 de 1,0 action à 1,004 action Maisons du Monde S.A. pour 1 OCÉANE (déterminé avec les trois décimales par arrondi au millième le plus proche). La date de prise d'effet de ce nouveau ratio est le 20 juin 2018.

Évolution du management

Le 3 mai 2018, le Conseil d'Administration de Maisons du Monde S.A. a décidé de nommer Madame Julie WALBAUM en qualité de Directrice générale, avec effet au 1^{er} juillet 2018. Elle succède à Gilles PETIT, qui reste au sein du Groupe en tant que conseiller spécial auprès de la Direction générale et administrateur.

Activité de la Société

Outre les événements significatifs mentionnés ci-dessus, la Société a continué à exercer son activité de holding animatrice au profit de ses filiales au cours de l'exercice, dont les principaux résultats sont les suivants :

Le chiffre d'affaires de l'exercice s'élève à 3 796 K€, en baisse de 17,8 % par rapport à l'exercice précédent, et correspond à des prestations de services auprès de ses filiales.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 9 823 K€, en baisse de 16,7 % par rapport à l'exercice 2017. Elles se composent essentiellement des « autres achats et charges externes » pour 3 391 K€, des « charges de personnel » pour 4 589 euros et des « dotations aux amortissements et provisions » pour un montant de 1 111 K€.

Le résultat d'exploitation s'établit à la clôture à un montant de (5 923) K€ en amélioration de 14,2 % par rapport à l'exercice précédent.

Le résultat financier s'établit à 69 704 K€ contre un résultat financier l'exercice précédent de 16 099 K€.

Le résultat exceptionnel s'élève à (852) K€ contre une perte de (1 989) K€ l'exercice précédent.

L'impôt sur le résultat est un produit d'intégration fiscale qui s'élève à 7 190 K€ contre un montant de 15 467 K€ l'exercice précédent.

Le résultat net ressort à 70 119 K€ contre un bénéfice de 26 649 K€ l'exercice précédent.

Perspectives

La Société va poursuivre son activité de Holding animatrice du Groupe Maisons du Monde.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100-1 I alinéa 5, nous vous rendons compte de l'ensemble des procédures mises en place par la Société afin de prévenir et maîtriser les risques résultant de son activité.

Objectifs du contrôle interne du Groupe

La gestion des risques concerne les mesures que le Groupe met en œuvre pour identifier, analyser et gérer les risques auxquels il est exposé dans le cours normal de ses activités. Le Groupe considère que la gestion des risques et le contrôle interne sont étroitement liés et qu'ils constituent une priorité.

Les systèmes internes de gestion et de contrôle des risques du Groupe sont basés sur une combinaison de ressources, procédures, comportements et actions appropriés.

Ainsi, sous l'impulsion du Conseil d'administration, du Comité d'audit, du Comité exécutif et du département Contrôle interne, les procédures de gestion des risques et de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe ont pour objet de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations, ainsi que les comportements des personnes, s'inscrivent dans le cadre des orientations fixées par les organes sociaux et respectent les lois et règlements en vigueur ainsi que les valeurs, normes, procédures et règles internes de l'entreprise ;

Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures à mettre en œuvre, ceci en tenant compte de leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.

Processus de gestion des risques

Les procédures de contrôle interne font partie de la démarche continue d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques de l'entreprise. La démarche de gestion des risques et de contrôle interne est basée sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'AMF. Ce dispositif couvre les composantes suivantes : environnement de contrôle (intégrité, éthique, compétences, etc.), évaluation des risques (identification, analyse et gestion des risques), activités de contrôle (normes et procédures), information et communication (recueil et échange d'informations) et pilotage (suivi et modifications éventuelles des processus).

- 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 ;
- En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels est exposé le Groupe, le dispositif de contrôle interne doit permettre au développement économique du Groupe, de se réaliser durablement dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers.

La gestion des risques et le contrôle interne rencontrent toutefois 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.

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne, le Groupe a poursuivi ses efforts en 2018 avec notamment les actions suivantes :

- le déploiement de la formation sur la prévention de la corruption ;
- le référentiel de normes et procédures a été enrichi (achats marchands, gestion de la trésorerie, gestion des stocks magasin) : le processus d'identification et de gestion des risques a ainsi permis de classer les risques au moyen d'une cartographie les hiérarchisant en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact estimé pour le Groupe.

L'examen des risques majeurs au niveau de la maison-mère et du réseau de magasins est mené par le Contrôle interne Groupe en collaboration avec les différentes directions du Groupe afin d'élaborer un travail d'identification et d'évaluation des risques majeurs comportant pour chacun :

- l'évaluation du risque inhérent et résiduel ;
- les principales causes et conséquences du risque ;
- le traitement du risque visant à améliorer le dispositif de contrôle interne (quatre traitements sont possibles : conservation, réduction, externalisation, abandon) ;
- la formalisation de plans d'action visant à réduire le niveau de risque résiduel.

Ceci afin de définir des plans d'action, adaptés à l'activité du Groupe et conçus pour améliorer ses systèmes grâce à une efficacité renforcée et une couverture plus large.

Gestion des risques et contrôle interne propres à l'information financière et comptable

En complément de la démarche de gestion des risques décrite ci-avant, qui s'applique à toutes les autres Directions du Groupe, la Direction financière a la responsabilité de la définition et de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne spécifique à l'élaboration et à la publication de l'information comptable et financière.

Le contrôle interne comptable et financier vise notamment à s'assurer de :

- la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles applicables ;
- la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne à des fins de pilotage ou de contrôle dans la mesure où elles concourent à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée ;
- la fiabilité des comptes publiés et des autres informations communiquées au marché ;
- la préservation des actifs ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières, dans la mesure du possible.

Le périmètre du contrôle interne comptable et financier, décrit ci-après, comprend la Société mère et les sociétés intégrées dans ses comptes consolidés.

Organisation et responsabilité dans la production de l'information comptable et financière

Les comptes des filiales du Groupe sont établis sous le contrôle de la Direction financière du Groupe.

Les résultats consolidés semestriels et annuels sont établis par la Direction de la Comptabilité et validés par la Direction financière.

L'élaboration des états financiers consolidés du Groupe est un processus assuré par la Direction de la Comptabilité (en charge

également des normes comptables), à partir des comptes « retraités » des sociétés du Groupe, établis conformément aux normes et interprétations du référentiel comptable IFRS, telles qu'adoptées par l'Union européenne. De par son organisation comptable et financière centralisée, le Groupe s'est doté des moyens pour assurer une information comptable et financière conforme à la législation et aux normes en vigueur, en vue de donner aux actionnaires et aux tiers, les moyens d'apprécier les évolutions des performances et de la valeur patrimoniale de l'entreprise.

La Direction de la Comptabilité établit les comptes consolidés du Groupe, qui répondent aux besoins de gestion interne et de publication externe pour les clôtures semestrielle et annuelle. Elle établit également les comptes sociaux des filiales. Elle prend en compte les travaux des Commissaires aux comptes, qui, dans le cadre de leur mission, présentent à la Direction Financière et au Comité d'audit des points de recommandations sur le contrôle interne.

Les dispositifs de contrôle des actifs sont basés sur des inventaires annuels des stocks détenus par le Groupe (magasins et entrepôts). Ces inventaires sont réalisés selon des procédures strictes en termes de séparation des tâches et de contrôle des comptages, qui en garantissent la fiabilité. La Direction du Groupe s'assure que le suivi et la protection des actifs sont correctement réalisés. La séparation des tâches, l'utilisation d'outils communs, la centralisation des traitements des flux financiers permettent de limiter les risques d'erreurs ou de fraudes.

Les orientations de placement et de financement, ainsi que l'évaluation des risques de contreparties auxquelles le Groupe est exposé du fait de ses opérations sur les marchés financiers, sont validées par la Direction financière.

Le Directeur des Relations investisseurs, rattaché hiérarchiquement à la Direction financière, est responsable de la communication auprès des investisseurs et actionnaires institutionnels et de l'Autorité des marchés financiers. La Direction financière coordonne la réalisation du Document de référence annuel et s'assure du respect du planning d'élaboration et de diffusion de la communication financière.

La Direction du Contrôle de Gestion est responsable quant à elle de l'élaboration et de la présentation des données financières de synthèse en termes d'analyses de résultats ou de prévisions.

L'action du contrôle interne s'inscrit dans une volonté permanente de mise à jour des procédures internes de gestion afin d'accompagner l'évolution des organisations. Il veille à l'efficacité des dispositifs de contrôle et anime les dispositifs de gestion des risques.

Enfin, la mise en œuvre du contrôle interne du Groupe Maisons du Monde s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, visant à assurer la diffusion et la formalisation des meilleures pratiques de gestion des risques au sein du Groupe.

L'objectif du Groupe est de poursuivre l'optimisation et la formalisation des dispositifs existants.

Activités en matière de recherche et de développement

Nous vous informons que la Société n'a effectué aucune activité de recherche et de développement au cours de l'exercice écoulé.

Informations sur les délais de paiement

Conformément aux articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, nous vous présentons les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients :

	Article D. 441 I 1°: Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I 2°: Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	10					12	0					0
Montant total des factures concernées HT	50 716	784	666	3 102	12 520	17 072	-	-			-	-
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice	1,49 %	0,02 %	0,02 %	0,09 %	0,37 %	0,50 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice							0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues												
Montant total des factures exclues HT												
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de Commerce)												
Délai de paiement utilisé pour le calcul des retards de paiement												

Filiales et participations

Filiales

Au 31 décembre 2018, la Société contrôlait directement et indirectement les entités suivantes :

- Sociétés détenues à 100 % :
 - Maisons du Monde France, SAS immatriculée au RCS de Nantes sous le numéro 393 196 656 ;
 - Distrimag, SAS immatriculée au RCS de Tarascon sous le numéro 432 547 206 ;
 - Distri-Meubles, SAS immatriculée au RCS de Tarascon sous le numéro 799 991 732 ;
 - Distri-Traction, SARL immatriculée au RCS de Tarascon sous le numéro 799 967 443 ;
 - 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 ;
 - Maisons du Monde USA Inc. – filiale de droit américain basée dans l'État du Delaware ;

- Sociétés détenues entre 50 % et 100 % :
 - Chin Chin Limited, filiale basée à Hong Kong ;
 - Shanghai Chin Chin Furnishing Co. Ltd, filiale basée en Chine ;
 - Wujang Chin Chin Furniture Ltd, filiale basée en Chine ;
 - Wujang Henghui Machinery Company Ltd, filiale basée en Chine ;
- Modani Holdings LLC, filiale dans l'État de Floride - Miami ;
- Maisons du Monde Holdings LLC, État de Floride - Miami ;
- MDM Wynwood LLC, État de Floride - Miami ;
- Résultats des filiales à la clôture de l'exercice 2018.

Le chiffre d'affaires, le résultat et les capitaux propres des filiales et participations ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité liées à la stratégie commerciale et industrielle.

	Devise	Capital social	Quote-part du capital détenu (% de détention)	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
Filiales de Maisons du Monde S.A.									
International Magnolia Company	K€	1	100 %	oui	1	1	13	n/a	-
Maisons du Monde France	K€	57 376	100 %	oui	159 054	159 054	88 913	n/a	69 998
Maisons du Monde USA	KUSD	45 200	100 %	n/a	38 822	38 822	-	n/a	-
Filiales de Maisons du Monde France									
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	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	-
Filiales de Distrimag									
Distri-Meubles	K€	100	100 %	oui	1 703	192	-	n/a	-
Distri-Traction	K€	150	100 %	oui	150	150	-	n/a	-
Filiale de Chin Chin									
Shanghai Chin Chin Furnishing	KCNY	7 715	50 %	n/a	1 000	1 000	-	n/a	-
Filiale de Shanghai Chin Chin Furnishing									
Wujang Chin Chin Furniture	KCNY	20 000	50 %	n/a	20 000	20 000	-	n/a	-

	Devise	Capital social	Quote-part du capital détenu (% de détention)	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
Filiale de Wujiang Chin Chin Furniture									
Wujiang Henghui Machinery	KCNY	1 000	50 %	n/a	12 400	12 400	-	n/a	-
Filiale de Maisons du monde USA									
Modani Holdings, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	51 541	51 541	7 052	n/a	-
Filiales de Modani Holdings, LLC									
Modani Atlanta, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Boca Raton, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Brickell, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Chicago, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Dallas, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Doral, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Fort Lauderdale, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Frisco, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Houston, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Jing of Prussia, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Los Angeles, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Miami, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani New York, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani New York Midtown, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani OC, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Paramus, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani San Diego, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani San Francisco, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani West Palm Beach, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
SNS Imports, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Urbanmod, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Maisons du Monde Holdings, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Filiales de Maisons du Monde Holdings, LLC									
MDM Wynwood, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-

Participations

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, nous vous précisons 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.

À l'étranger, Maisons du Monde a effectué une prise de participation à hauteur de 70 % au sein du capital social de la Société MODANI, société de droit américain située dans l'État de Floride.

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 70 118 589 euros.

Nous vous proposons également d'affecter le bénéfice de l'exercice de la manière suivante :

Résultat net de l'exercice	70 118 589 €
Dotations à la réserve légale	(3 505 929) €
MONTANT TOTAL DISTRIBUABLE	66 612 660 €
Dividende aux actionnaires de 0,47 € par action	21 263 690,18 € sur la base de 45 241 894 actions
Affectation au compte Report à nouveau	45 348 969,82 €
MONTANT TOTAL AFFECTE	66 612 660 €

Le dividende serait détaché de l'action le 2 juillet 2019 et mis en paiement le 4 juillet 2019.

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 des actions auto détenues seraient affectées au compte « Report à nouveau » et le montant global du dividende ajusté en conséquence.

Nous vous rappelons que le dividende proposé est éligible à l'abattement de 40 % qui résulte de l'article 158-3-2 du Code général des impôts et applicable aux personnes physiques résidentes en France. Par ailleurs, en vertu de l'article 117 quater dudit Code, les dividendes perçus seront soumis, sauf dispense sous conditions de revenus, à un prélèvement à la source obligatoire non libératoire de 21 %.

Distributions antérieures de dividendes

Afin de nous conformer aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous rappelons que la Société a distribué :

- au titre de l'exercice 2017 un dividende d'un montant de 19 890 269,52 euros, soit 45 205 158 actions rémunérées, au prix de 0,44 euro par action, intégralement éligible à l'abattement de 40 % ;
- au titre de l'exercice 2016 un dividende d'un montant de 14 016 029,69 euros, soit 45 212 999 actions rémunérées, au prix de 0,31 euro par action, intégralement éligible à l'abattement de 40 % ;
- la Société n'a distribué aucun dividende au titre de l'exercice 2015.

Dépenses non déductibles fiscalement

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts, nous vous précisons que les dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent, à la clôture de l'exercice, à un montant global de 11 400 euros.

Ce montant correspond à la part non déductible de loyers sur les véhicules de tourisme utilisés par la Société, et a réduit le résultat fiscal déficitaire à due concurrence.

Conventions réglementées

Conventions conclues au cours de l'exercice écoulé

Conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous vous informons que les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce conclus au cours de l'exercice écoulé, ont été les suivants :

- **Engagement de non-concurrence** pris par la Société en faveur de Madame Julie WALBAUM en cas de cessation de son mandat social, (*Autorisation du Conseil d'administration du 29 juin 2018*) ;
 - intérêt pour la Société : préservation des intérêts légitimes de la Société,
 - conditions financières: Indemnité mensuelle au titre de l'obligation de non-concurrence après cessation du mandat d'un montant forfaitaire égal à 50 % de la rémunération brute mensuelle moyenne perçue lors des 12 derniers mois complets d'activité ;
- **Convention de mandat** conclue entre la Société et Madame Julie WALBAUM ayant pour objet la fixation des conditions d'exercice du mandat de Directrice générale de Julie WALBAUM, (*Autorisation du Conseil d'administration du 29 juin 2018*) ;
 - Intérêt pour la Société : préservation des intérêts légitimes de la Société,
 - Conditions financières :
 - rémunération fixe annuelle brute de 400 000 euros payable sur 12 mois,
 - perception d'une prime variable annuelle brute dont la valeur cible est de 60 % de la rémunération variable, sous condition de performance,
 - bénéfice d'un véhicule de fonction correspondant à un avantage de 6 000 euros
 - bénéfice des garanties sociales de protection sociale complémentaire, d'une assurance RC, d'une assurance chômage comportant une durée d'indemnisation de 12 mois,
 - indemnité au titre de l'obligation de non-concurrence après cessation du mandat d'un montant forfaitaire égal à 50 % de la rémunération brute mensuelle moyenne perçue lors des 12 derniers mois complets d'activité ;

- **Convention de prestation de services** conclue entre la Société et GILLES PETIT CONSEIL, ayant pour objet le conseil en management, la gestion opérationnelle et le coaching auprès de la Direction générale (*Autorisation du Conseil d'administration du 29 juin 2018*) ;
 - Intérêt pour la Société : le concours et les conseils apportés à la Société par GILLES PETIT CONSEIL dont le Président est l'ancien Directeur général de Maisons du Monde,
 - Conditions financières : versement d'une somme forfaitaire de 16 666,67 euros HT par mois pour 6 mois en 2018, et 8 333,33 euros HT par mois pour 12 mois en 2019.

Conventions conclues antérieurement qui se sont poursuivies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Nous vous rappelons la convention conclue et autorisée au cours des exercices précédents, qui s'est poursuivie au cours de l'exercice 2018 :

- **Engagement au profit de Monsieur Gilles PETIT**, Directeur général : indemnité de cessation des fonctions (*Autorisation du Conseil d'administration du 31 mai 2016 – caduc le 1^{er} juillet 2018*) ;

7.2.2 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,

Nous vous avons également réuni afin de soumettre à votre approbation :

- un projet de réduction de capital social par voie d'annulation d'actions auto détenues ;
- un projet de mise à jour de l'article 22 des Statuts relatif aux conditions de désignation des Commissaires aux comptes suppléants.

Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres

Nous vous proposons, au terme de la 15^e résolution, d'autoriser et de conférer tous pouvoirs au Conseil d'administration, pour une période de 18 mois, à l'effet de :

- procéder à l'annulation, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois, de tout ou partie des actions auto détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions propres autorisé par la 14^e résolution ;
- imputer la différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;

- réaliser et constater les opérations de réduction de capital, accomplir tous actes et formalités à cet effet, modifier les Statuts en conséquence.

Conditions de désignation des Commissaires aux comptes suppléants

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-1 du Code de commerce, il n'y a lieu à nomination d'un commissaire aux comptes suppléant que lorsque le commissaire aux comptes titulaire est une personne physique ou une société unipersonnelle.

Nous vous proposons en conséquence de modifier l'article 22 - « Commissaires aux comptes » des Statuts, par adjonction à l'alinéa 2 dudit article des termes suivants : « Un ou plusieurs Commissaires aux comptes suppléants, appelés à remplacer les titulaires en cas de refus, d'empêchement, de démission ou de décès, sont désignés **en même temps que le ou les titulaires et pour la même durée, lorsque ces derniers sont des personnes physiques ou des sociétés unipersonnelles.** »

À Vertou

Le 22 mars 2019

Le Conseil d'administration

7.3 Présentation du projet des résolutions

- 1^{er} Résolution** Approbation des comptes annuels 2018
- 2^e Résolution** Approbation des comptes consolidés 2018
- 3^e Résolution** Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende
- 4^e Résolution** Approbation des conventions et engagements réglementés
- 5^e Résolution** Approbation d'un engagement de non-concurrence pris au bénéfice de Madame Julie WALBAUM, Directrice générale
- 6^e Résolution** Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration
- 7^e Résolution** Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2019
- 8^e Résolution** Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Gilles PETIT, Directeur général, pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2018
- 9^e Résolution** Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018
- 10^e Résolution** Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018
- 11^e Résolution** Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, au titre de l'exercice 2019
- 12^e Résolution** Nomination de Madame Julie WALBAUM en qualité d'administratrice
- 13^e Résolution** Fixation du montant annuel des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration
- 14^e Résolution** Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'achat d'actions de la Société
- 15^e Résolution** Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres
- 16^e Résolution** Conditions de désignation des Commissaires aux comptes suppléants et modification corrélative des Statuts
- 17^e Résolution** Pouvoirs pour effectuer les formalités

7.3.1 RÉOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1^{re} Résolution Approbation des comptes annuels 2018

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport de gestion du Conseil d'administration, du Rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise et du Rapport des Commissaires aux comptes, approuve dans toutes leurs parties les comptes annuels de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les

opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée générale approuve le montant des dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts qui s'élève à 11 400 euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

2^e Résolution Approbation des comptes consolidés 2018

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport de gestion du Conseil d'administration, du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et du Rapport des Commissaires aux comptes, approuve dans toutes

leurs parties les comptes consolidés de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

3^e Résolution Affectation du résultat de l'exercice et fixation du 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 2018 comme suit :

Résultat net de l'exercice	70 118 589 €
Dotation à la réserve légale	(3 505 929) €
MONTANT TOTAL DISTRIBUABLE	66 612 660 €
Dividende aux actionnaires de 0,47 € par action	21 263 690,18 € sur la base de 45 241 894 actions
Affectation au compte Report à nouveau	45 348 969,82 €
MONTANT TOTAL AFFECTE	66 612 660 €

L'Assemblée générale décide que le dividende sera détaché de l'action le 2 juillet 2019 et mis en paiement le 4 juillet 2019.

Il est précisé que la Société ne percevra pas de dividende au titre des actions qu'elle détient en propre lors du détachement du dividende, les sommes correspondants aux dividendes non versés des actions autodétenues seront affectées au compte « report à nouveau » et le montant global du dividende ajusté en conséquence.

L'Assemblée Générale prend acte que les actionnaires ont été informés des modalités suivantes :

- depuis le 1^{er} janvier 2018, les revenus distribués supportent dès leur versement un prélèvement forfaitaire unique (PFU ou *flat tax*) de 30 %, soit 12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % au titre des prélèvements sociaux,
- peuvent demander à être dispensées du prélèvement de 12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année est inférieur à 50 000 euros (contribuables célibataires, divorcés ou veufs) ou

75 000 euros (contribuables soumis à une imposition commune) ; la demande de dispense doit être formulée, sous la responsabilité de l'actionnaire, au plus tard le 30 novembre de l'année précédant le paiement du dividende,

- l'option pour une imposition du dividende au barème progressif reste possible et doit être indiquée sur la déclaration de revenus ; dans ce cas, le prélèvement forfaitaire de 12,8 % sera déduit de l'impôt dû. L'abattement de 40 % sera maintenu mais les prélèvements sociaux seront assis sur le montant avant abattement.
- le dividende proposé est éligible à l'abattement de 40 % qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts et applicable aux personnes physiques résidentes en France.

L'Assemblée générale prend acte, conformément aux dispositions de l'article 243 bis alinéa 1 du Code général des impôts, que la Société a distribué :

- au titre de l'exercice 2017, un dividende d'un montant de 19 890 269,52 euros, soit 45 205 158 actions rémunérées, au

prix de 0,44 euro par action, intégralement éligible à l'abattement de 40 % ;

- au titre de l'exercice 2016 un dividende d'un montant de 14 016 029,69 euros, soit 45 212 999 actions rémunérées, au

prix de 0,31 euro par action, intégralement éligible à l'abattement de 40 % ;

- la Société n'a distribué aucun dividende au titre de l'exercice 2015.

4^e 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 réglementés présentés dans ce rapport, conclus au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

5^e Résolution Approbation d'un engagement de non-concurrence pris au bénéfice de Madame Julie WALBAUM, Directrice générale

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, et conformément aux dispositions de

l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve l'engagement de non-concurrence pris en faveur de Madame Julie WALBAUM, Directrice Générale, en cas de cessation de son mandat.

6^e Résolution Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, et conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, approuve les éléments de la rémunération due ou

attribuée au titre de l'exercice 2018 à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration, tels que présentés dans le Document de référence et le Rapport financier annuel de la Société.

7^e Résolution Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2019

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de

commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération applicable à Sir Ian CHESHIRE, Président du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2019, tels que présentés dans le Document de référence et le Rapport financier annuel de la Société.

8^e Résolution Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Gilles PETIT, Directeur général, pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2018

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, et conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, approuve les éléments de la rémunération due ou

attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Gilles PETIT, Directeur général, pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2018, tels que présentés dans le Document de référence et le Rapport financier annuel de la Société.

9^e Résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de

commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération applicable à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018, tels que présentés dans le Document de référence et le Rapport financier annuel de la Société.

10^e Résolution

Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, et conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, approuve les éléments de la rémunération due ou

attribuée au titre de l'exercice 2018, à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018, tels que présentés dans le Document de référence et le Rapport financier annuel de la Société.

11^e Résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, au titre de l'exercice 2019

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de

commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération applicable à Madame Julie WALBAUM, Directrice générale, au titre de l'exercice 2019, tels que présentés dans le Document de référence et le Rapport financier annuel de la Société.

12^e Résolution

Nomination de Madame Julie WALBAUM en qualité d'administratrice

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, nomme en qualité de nouvelle administratrice Madame Julie WALBAUM, pour une durée de quatre (4) ans. Le mandat de Madame WALBAUM

arrivera à expiration à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

13^e Résolution

Fixation du montant annuel des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, fixe pour l'exercice en cours à

500 000 euros le montant maximum de la somme à répartir entre les membres du Conseil d'administration, à titre de jetons de présence.

14^e Résolution

Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'achat d'actions de la Société

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport de gestion du Conseil d'administration :

1. autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 à 241-5 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF »), l'article

L.451-3 du Code monétaire et financier, du Règlement (CE) n° 596/2014 de la Commission européenne du 16 avril 2014, du règlement délégué 2016/1052 du 8 mars 2016 et aux pratiques de marché admises par l'AMF, à acquérir, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il fixera, un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10 % du nombre total d'actions composant le capital social de la Société à quelque moment que ce soit, soit 4 524 189 actions au 31 décembre 2018, en vue de :

- leur annulation, sous réserve de l'adoption de la 15^e résolution par l'Assemblée générale, ou
- leur conservation pour la remise ultérieure d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, conformément aux pratiques de marché reconnues par la réglementation applicable et dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société, ou
- leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, ou
- de la mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions, de plans d'attribution gratuite d'actions ou d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise réalisées dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail par cession des actions acquises préalablement par la Société ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ou d'allocations d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, selon les dispositions légales et réglementaires applicables, ou
- de l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une charte de déontologie reconnue par l'AMF, ou
- plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF ;

2. décide de fixer le prix d'achat maximal par action à 40 euros hors frais (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). Compte tenu du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2018, le montant cumulé des achats net de frais ne pourra excéder la somme de 180,9 millions d'euros ;

3. décide qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation préalable de l'Assemblée générale ;

4. décide que les actions pourront, en tout ou partie, selon le cas, être acquises, cédées, échangées ou transférées, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur ou qui viendrait à l'être, sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou *via* un intermédiaire systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais) ; ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option) à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur ;

5. donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, afin que, dans le respect des dispositions légales et réglementaires concernées, il procède aux réallocations permises des actions rachetées en vue de l'un des objectifs du programme à un ou plusieurs de ses autres objectifs, ou bien à leur cession, sur le marché ou hors marché, étant précisé que ces réallocations et cessions pourront porter sur les actions rachetées dans le cadre des autorisations de programmes antérieures.

Tous pouvoirs sont conférés en conséquence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation et en arrêter les modalités dans les conditions légales et de la présente résolution, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, notamment pour la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes déclarations auprès de l'AMF ou de toute autre autorité, établir tout document notamment d'information, remplir toutes formalités, et d'une manière générale, faire le nécessaire.

Le Conseil d'administration devra informer, dans les conditions légales, l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées en vertu de la présente autorisation.

6. fixe à 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale la durée de validité de la présente autorisation qui prive d'effet à hauteur des montants non utilisés et remplace celle accordée par la 12^e résolution de l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

7.3.2 RÉOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

15^e Résolution

Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions détenues par la Société par suite de rachat de ses propres titres

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions composant le capital social existant à la date de l'opération, par période de 24 mois, tout ou partie des actions que la Société détient et qu'elle pourrait détenir, de réduire corrélativement le capital social et d'imputer la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;

2. autorise le Conseil d'administration à réduire corrélativement le capital social ; et

3. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment :

- d'arrêter le montant définitif de cette ou ces réductions de capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation,
- de procéder à la modification corrélative des statuts, et
- d'effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

La présente autorisation se substitue à celle accordée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2018, et est consentie pour une durée de 18 mois à compter de ce jour.

16^e Résolution

Conditions de désignation des Commissaires aux comptes suppléants et modification corrélative des Statuts

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 conformément aux dispositions de l'article L. 823-1-I alinéa 2 du Code de commerce, relatif aux conditions de désignation des Commissaires aux comptes suppléants.

décide de modifier l'alinéa 2 de l'article 22 des Statuts comme suit : « Un ou plusieurs Commissaires aux comptes suppléants,

appelés à remplacer les titulaires en cas de refus, d'empêchement, de démission ou de décès, sont désignés en même temps que le ou les titulaires et pour la même durée, lorsque ces derniers sont des personnes physiques ou des sociétés unipersonnelles. » ;

Le reste de l'article 22 demeure inchangé.

17^e Résolution

Pouvoirs pour effectuer les formalités

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs à tout porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifié conforme du

procès-verbal de la présente réunion, en vue d'accomplir toutes formalités de dépôts, de publicité ou toute autre formalité requise.

7.4 Rapports spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et les engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale de la société Maisons du Monde S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

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

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

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

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

Convention de mandat conclue entre la Société et Madame Julie Walbaum

- Autorisation : Conseil d'administration du 29 juin 2018,
- Personne concernée : Julie Walbaum, Directrice générale,
- Nature et objet : Fixation des conditions d'exercice du mandat de Directrice générale de Julie Walbaum,
- Intérêt pour la Société : Préservation des intérêts légitimes de la Société,
- Conditions financières :
 - Rémunération fixe annuelle brute de 400 000 euros payable sur 12 mois ;
 - Perception d'une prime variable annuelle brute dont la valeur cible est de 60% de la rémunération variable, sous condition de performance ;
 - Bénéfice d'un véhicule de fonction correspondant à un avantage de 6 000 euros ;
 - Bénéfice des garanties sociales de protection sociale complémentaire, d'une assurance RC, d'une assurance chômage comportant une durée d'indemnisation de 12 mois ;
 - Indemnité au titre de l'obligation de non-concurrence après cessation du mandat d'un montant forfaitaire égal à 50% de la rémunération brute mensuelle moyenne perçue lors des 12 derniers mois complets d'activité.

Engagement de non concurrence pris par la Société en faveur de Madame Julie WALBAUM en cas de cessation de son mandat social

- Autorisation : Conseil d'administration du 29 juin 2018,
- Personne concernée : Julie Walbaum, Directrice générale,
- Intérêt pour la Société : Préservation des intérêts légitimes de la Société,
- Conditions financières : Indemnité mensuelle au titre de l'obligation de non-concurrence après cessation du mandat d'un montant forfaitaire égal à 50% de la rémunération brute mensuelle moyenne perçue lors des 12 derniers mois complets d'activité.

Convention de prestation de services entre la Société et GILLES PETIT CONSEIL

- Autorisation : Conseil d'administration du 29 juin 2018,
- Personne concernée : Gilles Petit, administrateur de la Société et Président et associé unique de GILLES PETIT CONSEIL,
- Nature et objet : Le conseil en management, la gestion opérationnelle et le coaching auprès de la direction générale de la Société,
- Intérêt pour la Société : Le concours et les conseils apportés à la Société par GILLES PETIT CONSEIL dont le Président est l'ancien Directeur général de Maisons du Monde,
- Conditions financières : Versement d'une somme forfaitaire de 16 666.67 euros HT par mois pour 6 mois en 2018, et 8 333.33 euros HT par mois pour 12 mois en 2019.

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 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Engagement au profit du Directeur Général : indemnité de cessation des fonctions

- Autorisation : Conseil d'Administration du 31 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,
- Intérêt pour la Société : Versement de l'indemnité sous condition de performance basée sur une progression du chiffre d'affaires du Groupe,
- En cas de cessation du mandat social postérieure au 1^{er} janvier 2018, le montant de l'indemnité serait égal à 50% de la somme correspondant à 24 mois de rémunération brute moyenne mensuelle de base (en ce inclus la rémunération fixe et variable, hors le bonus exceptionnel perçu au titre du Projet d'Introduction) calculée comme étant égal à la somme de (A) la moyenne de la rémunération mensuelle fixe payée au cours des 24 mois précédents la date de cessation du mandat social (ou depuis la nomination de Monsieur Gilles Petit en qualité de président de la Société – sous sa forme de société par actions simplifiée – en date du 7 septembre 2015 en cas de cessation des fonctions avant l'expiration du délai de 24 mois après cette date) et (B) la moyenne mensuelle des deux derniers versements de rémunérations variables annuelles payées, hors le bonus exceptionnel perçu au titre du Projet d'Introduction (ou du dernier versement de rémunération variable annuelle payée si un seul versement a été payé à la date de cessation des fonctions de Monsieur Gilles Petit) ;
- Engagement caduc le 1^{er} juillet 2018.

Nantes et Paris - La Défense, le 25 mars 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG AUDIT
Département de KPMG S.A.
Gwénaél CHÉDALEUX

Deloitte & Associés
Jean Paul SEGURET



Informations complémentaires

8

8.1 Personnes responsables	300	8.4 Informations incorporées par référence	304
8.1.1 Identité et fonction du responsable du Document de référence	300	8.5 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers	304
8.1.2 Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel	300	8.6 Contrats importants	305
8.1.3 Responsable de l'information financière	300	8.6.1 Pacte d'actionnaires avec SDH Limited	305
8.2 Responsables du contrôle des comptes	301	8.6.2 Contrat de crédit senior et facilité de crédit additionnelle	305
8.2.1 Informations sur les commissaires aux comptes	301	8.6.3 Pacte d'actionnaires avec Natco Investment Group INC, Miami Financial consulting INC, et SWA capital Inc.	305
8.2.2 Honoraires des commissaires aux comptes	301	8.7 Tables de concordance	306
8.3 Relations avec les investisseurs et documents accessibles au public	302	8.7.1 Table de concordance du Document de référence	306
8.3.1 Relations avec les investisseurs	302	8.7.2 Table de concordance avec le rapport financier annuel	310
8.3.2 Intermédiaire financier pour les actionnaires au nominatif	302	8.7.3 Table de concordance avec le rapport de gestion	311
8.3.3 Calendrier indicatif de la communication financière	302	8.7.4 Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière	312
8.3.4 Document d'information annuel 2018	303	8.8 Glossaire	313
8.3.5 Documents accessibles au public	304	8.9 Index	314



8.1 Personnes responsables

8.1.1 IDENTITÉ ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Julie Walbaum

Directrice générale

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 311 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 17 avril 2019,
Julie Walbaum
Directrice générale

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

Site internet : <https://corporate.maisonsdumonde.com>

8.2 Responsables du contrôle des comptes

8.2.1 INFORMATIONS SUR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

KPMG SA

Représenté par M. Gwenael Chedaleux

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

3 cours du Triangle

Immeuble le Palatin

92939 Paris la Défense Cedex

Poursuivant depuis l'exercice clos le 31 décembre 2014 le mandat confié à la société EXCO BRETAGNE ABO (dans les statuts constitutifs de la Société), société absorbée par KPMG SA, jusqu'à la date d'expiration de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Deloitte & Associés

Représenté par M. Jean Paul Séguret

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

185 avenue Charles de Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Commissaires aux comptes suppléants

Salustro Reydel

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

3 cours du Triangle

Immeuble le Palatin

92939 Paris la Défense Cedex

Nommé lors de l'Assemblée générale du 30 juin 2015 pour la durée restant à courir de son prédécesseur démissionnaire, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

CISANE

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

185 avenue Charles de Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

8.2.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Pour plus informations, se référer à la note 38 de la section 5.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du présent Document de référence.

8.3 Relations avec les investisseurs et documents accessibles au public

8.3.1 RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

Le département des Relations investisseurs a en charge la communication financière du Groupe, ainsi que la gestion des relations avec les analystes financiers, les investisseurs institutionnels et les actionnaires de la Société, y compris les actionnaires individuels. Tout au long de l'année, le département des Relations investisseurs entretient des contacts très réguliers avec la communauté financière et s'assure que le marché dispose de l'information la plus récente et la plus complète possible afin d'appréhender le modèle économique, la stratégie et les perspectives financières de la Société. Ces échanges et la diffusion de l'information financière s'opèrent dans le strict respect de la réglementation de marché et du principe d'égalité de traitement et d'information des investisseurs.

Le Groupe organise des conférences téléphoniques à destination des analystes financiers et des investisseurs institutionnels à l'occasion de la publication de ses résultats annuels et semestriels. Des rencontres individuelles entre les dirigeants de la Société et des investisseurs institutionnels ont également lieu plusieurs fois

par an dans le cadre de *roadshows* et de conférences organisés par des intermédiaires financiers en France et à l'étranger.

Au cours de l'année 2018, des rencontres ont ainsi été organisées en France et dans plusieurs pays européens (Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Suède, Suisse), ainsi qu'en Amérique du Nord (États-Unis, Canada).

Contact Relations investisseurs

Laurent Sfaxi

Directeur des Relations investisseurs

MAISONS DU MONDE

Le Portereau

Route du Port aux Meules

BP 52402

44124 Vertou Cedex

France

Tél. : + 33 (0)2 51 71 17 17

E-Mail : investor.relations@maisonsdumonde.com

Site internet : <https://corporate.maisonsdumonde.com>

8.3.2 INTERMÉDIAIRE FINANCIER POUR LES ACTIONNAIRES AU NOMINATIF

Maisons du Monde a confié la gestion des comptes d'actionnaires au nominatif à Société Générale Securities Services.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES

32, rue du Champ-de-Tir

BP 81236

44312 Nantes Cedex 3

France

Tél. : + 33 (0)2 51 85 50 00

Site internet : www.securities-services.societegenerale.com

8.3.3 CALENDRIER INDICATIF DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Pour l'année 2019, le calendrier indicatif de la communication financière de Maisons du Monde s'établit comme suit :

Date	Événement
12/03/2019	Résultats annuels 2018
17/04/2019	Enregistrement du Document de référence 2018 auprès de l'Autorité des marchés financiers
09/05/2019	Ventes du premier trimestre 2019
03/06/2019	Assemblée générale mixte des actionnaires
18/06/2019	Journée investisseurs
02/07/2019	Détachement du coupon
03/07/2019	Arrêté des positions pour mise en paiement du dividende
04/07/2019	Mise en paiement du dividende
29/07/2019	Résultats du premier semestre 2019
30/10/2019	Ventes du troisième trimestre 2019

8.3.4 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL 2018

Pour l'année 2018, 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 : <https://corporate.maisonsdumonde.com>) :

Date	Objet
02/01/2018	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de décembre 2017
02/01/2018	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de décembre 2017
08/01/2018	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2017
05/02/2018	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de janvier 2018
05/02/2018	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de janvier 2018
06/03/2018	Résultats annuels 2017
12/03/2018	Maisons du Monde : Information
12/03/2018	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de février 2018
12/03/2018	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de février 2018
03/04/2018	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de mars 2018
03/04/2018	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de mars 2018
20/04/2018	Information hebdomadaire relative au rachat d'actions propres - semaine du 16 au 20 avril 2018
20/04/2018	Mise à disposition du Document de référence 2017
20/04/2018	Communiqué relatif à la rémunération du Directeur général
03/05/2018	Ventes du premier trimestre 2018
03/05/2018	Maisons du Monde accélère son expansion internationale et prend pied aux Etats-Unis avec l'acquisition de Modani
03/05/2018	Maisons du Monde fait évoluer son management pour conduire l'entreprise vers une nouvelle étape
15/05/2018	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois d'avril 2018
15/05/2018	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois d'avril 2018
07/06/2018	Descriptif du programme de rachat d'actions propres 2018-2019
07/06/2018	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de mai 2018
07/06/2018	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de mai 2018
21/06/2018	Avis aux porteurs d'OCEANES échéance 2023 (FR0013300381) - modification du ratio de conversion / échange
29/06/2019	Evolution du management
09/07/2018	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 30 juin 2018
09/07/2018	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de juin 2018
09/07/2018	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de juin 2018
30/07/2018	Résultats du premier semestre 2018
06/08/2018	Rapport semestriel 2018
13/08/2018	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de juillet 2018
13/08/2018	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de juillet 2018
13/08/2018	Information hebdomadaire relative au rachat d'actions propres - semaine du 30 juillet au 3 août 2018
13/08/2018	Information hebdomadaire relative au rachat d'actions propres - semaine du 6 au 10 août 2018
20/08/2018	Information hebdomadaire relative au rachat d'actions propres - semaine du 13 au 17 août 2018
27/08/2018	Information hebdomadaire relative au rachat d'actions propres - semaine du 20 au 24 août 2018
05/09/2018	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois d'août 2018
05/09/2018	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois d'août 2018
01/10/2018	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de septembre 2018
01/10/2018	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de septembre 2018
06/11/2018	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois d'octobre 2018
06/11/2018	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois d'octobre 2018
07/11/2018	Ventes du troisième trimestre 2018
04/12/2018	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de novembre 2018
04/12/2018	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de novembre 2018

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 (<https://corporate.maisonsdumonde.com>).

8.4 Informations incorporées 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 incorporées par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes consolidés de la société Magnolia (BC) Midco SARL pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014, et le rapport du Commissaire aux comptes y afférent, tels que présentés respectivement aux paragraphes 20.1.1 et 20.1.2 du Document de base enregistré le 18 avril 2016 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro I.16-022 ;
- l'examen de la situation financière et du résultat de la Société présenté au chapitre 9 du Document de base enregistré le 18 avril 2016 auprès de l'AMF sous le numéro I.16-022.
- les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 et le rapport des Commissaires aux

comptes y afférent, tels que présentés dans le chapitre 5 du Document de référence 2016 enregistré le 25 avril 2017 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro R.17-022.

Le Document de base enregistré le 18 avril 2016 auprès de l'AMF sous le numéro I.16-022 est accessible sur le site internet de la Société (<https://corporate.maisonsdumonde.com>) et sur celui de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Le Document de référence 2016 enregistré le 25 avril 2017 auprès de l'AMF sous le numéro R.17-022 est accessible sur le site internet de la Société (<https://corporate.maisonsdumonde.com>) et sur celui de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

8.5 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers

Ce Document de référence contient des statistiques, données et informations relatives aux activités du Groupe et aux marchés sur lesquels il opère, notamment la taille, l'évolution historique et les perspectives des marchés du Groupe, ses positions de marché et l'environnement concurrentiel, ainsi que d'autres données sectorielles et macroéconomiques. Sauf indication contraire, ces

informations ont été obtenues auprès de tiers, incluant des sources publiques comme la Banque de France, l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) et l'IPEA (Institut de prospective et d'études de l'ameublement). À la connaissance du Groupe, aucun fait n'a été omis qui rendrait inexacts ou trompeuses les informations reproduites.

8.6 Contrats importants

8.6.1 PACTE D'ACTIONNAIRES AVEC SDH LIMITED

En 2006, le Groupe a conclu un pacte d'actionnaires avec la société hong-kongaise SDH Limited pour la création de la société Chin Chin Limited, société à responsabilité limitée régie par le droit Hong Kongais, et a ainsi souscrit à 50% du capital. Au travers de sa filiale à 100% Shanghai Chin Chin Furnishing Company Limited,

société à responsabilité limitée régie par le droit chinois, Chin Chin Limited fabrique et vend des produits sous la marque « Maisons du Monde ».

Pour plus d'informations, se référer à la section 1.4.5 « Description des activités du Groupe » du présent Document de référence.

8.6.2 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR ET FACILITÉ DE CRÉDIT ADDITIONNELLE

Dans le cadre de l'Admission au Marché, Maisons du Monde a conclu le 18 avril 2016 un contrat de crédit senior avec un pool bancaire relatif à la mise en place de nouvelles lignes de crédit senior, incluant un crédit syndiqué d'un montant de 250 millions d'euros et une facilité de crédit renouvelable d'un montant de 75 millions d'euros, mises à la disposition du Groupe à la date de règlement-livraison de l'offre.

Maisons du Monde a par ailleurs souscrit le 1^{er} mars 2017 une facilité de crédit additionnelle d'un montant de 75 millions d'euros à des conditions identiques à celles négociées lors des opérations de refinancement de la dette du Groupe opérées en 2016.

8.6.3 PACTE D'ACTIONNAIRES AVEC NATCO INVESTMENT GROUP INC, MIAMI FINANCIAL CONSULTING INC, ET SWA CAPITAL INC.

En date du 3 mai 2018, concomitamment à l'acquisition d'une participation de 70% dans Modani, le Groupe a conclu un pacte d'actionnaires avec les sociétés américaines Natco Investment Group Inc, Miami Financial consulting Inc, et SWA Capital Inc, actionnaires minoritaires de Modani.

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)
1.	Personnes responsables		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document	8.1.1	300
1.2	Déclaration des personnes responsables du document	8.1.2	300
2.	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	8.2.1	301
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été redesignés durant la période couverte	8.2.1	301
3.	Informations financières sélectionnées		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	1.1 4.2.1	16 163
3.2	Informations financières historiques pour les périodes intermédiaires	N/A	N/A
4.	Facteurs de risques	1.8	50
5.	Informations concernant l'émetteur		
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.2	18
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	6.1	266
5.1.2	Lieu et numéro d'immatriculation de l'émetteur	6.1	266
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	6.2	267
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	266
		1.2	18
		4.1	162
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	6.3.2	268
5.2	Investissements		
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
6.	Aperçu des activités		
6.1	Principales activités		
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.4.1 1.4.5	21 33
6.1.2	Nouveau produit et/ou service important lancé sur le marché	1.4.4	30
6.2	Principaux marchés	1.4.2	23
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
7.	Organigramme		
7.1	Description du Groupe et de la place occupée par l'émetteur	1.3.1	19
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	1.3.2	20
8.	Propriétés intellectuelles, usines et équipements		
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées, y compris les propriétés immobilières louées, et charges majeures pesant dessus	1.5 5.1.6 – Note 17	47 211

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	2.2	82
		2.3	89
		2.4	92
9.	Examen de la situation financière et du résultat		
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	163
9.2	Résultat d'exploitation		
9.2.1	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	4.2.3	165
		4.2.4	166
9.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	4.2.2	164
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	50
10.	Trésorerie et capitaux		
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	4.3 5.1.6 – Note 27	169 217
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	169 170
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	5.3.3 – Notes 10 5.3.3 – Notes 11	249 251
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	169
11.	Recherche et développement, brevets et licences	1.7	49
12.	Informations sur les tendances		
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	170
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	171
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A	N/A
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
14.1	Informations concernant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	3.1	128
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	3.1.2	135
		3.1.3	144
15.	Rémunérations et avantages		
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 37	145 233
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
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de surveillance		
16.1	Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	3.1.2	135
		3.1.3	144
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	145
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations	3.1.1	128
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.1	128
17.	Salariés		
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	106
17.2	Participation et stock-options	6.4.4	274
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	3.2.2	155
18.	Principaux actionnaires		

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
18.1	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en venu de la législation nationale applicable, et montant de la participation ainsi détenue	6.4.1	271
18.2	Existence de différences de droits de vote	6.2	267
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	272
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	274
		3.1.1	128
		5.3.3 – Note 24	256
		7.4	295
19.	Opérations avec les apparentés		
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1	Informations financières historiques	1.1 5.3.3 – Note 27	16 259
20.2	Informations financières pro forma	N/A	
20.3	États financiers	5.1 5.3	174 241
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	237 260
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	303
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	276
20.7.1	Montant du dividende par action	6.6.2	276
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	1.8.2 5.1.6 – Note 30	64 226
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale de l'émetteur survenu depuis la fin du dernier exercice	4.4	170
21.	Informations complémentaires		
21.1	Capital social		
21.1.1	Montant du capital souscrit	6.3.1	268
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 6.4.5	268 274
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	4.3.2 5.1.6 – Note 28	170 219
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	268
21.2	Actes constitutifs et statuts		
21.2.1	Objet social de l'émetteur	6.2	267
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 6.2	128 267
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	6.2	267
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	6.2	267
21.2.5	Conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et extraordinaires des actionnaires sont convoquées	6.2	267
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	274

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
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	272
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
22.	Contrats importants	8.6	305
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	8.5	304
24.	Documents accessibles au public	8.3.5	304
25.	Informations sur les participations	1.3.2 5.1.6 – Note 39	20 235

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	241
2.	Comptes consolidés	5.1	174
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	311
4.	Déclaration des personnes physiques qui assurent la responsabilité du rapport financier annuel	8.1.2	300
5.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.4	260
6.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.2	237
7.	Honoraires des commissaires aux comptes	5.1.6 – Note 38	234
		8.2.2	301
8.	Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	7.2.1	281
9.	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	3.3	158

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)
Situation et activité			
1.	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société	4.2 4.3	163 169
2.	Indicateurs clés de performance de nature financière de la Société	1.1 4.2.1	16 163
3.	Description des principaux risques et incertitudes	1.8	50
4.	Utilisation des instruments financiers par la Société	5.1.6 – Note 25	216
5.	Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français France	7.2.1	281
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	170
7.	Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	4.5	171
8.	Activités en matière de recherche et développement	1.7	49
9.	Informations sur les délais de paiements des fournisseurs	7.2.1	281
Gouvernement d'entreprise			
10.	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.2	135
11.	Rémunérations et avantages de toute nature versés par la Société à chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.2.1	145
12.	Informations sur les opérations réalisées par les dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	6.4.5	274
13.	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale de la Société	7.2.1	281
Actionnariat et capital			
14.	Répartition du capital et des droits de votes de la Société	6.4.1	271
15.	État de la participation des salariés au capital social de la Société	6.4.4	274
16.	Acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions	6.3.4	270
17.	Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	6.4.6	274
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	276
Déclaration de performance extra-financière			
20.	Informations environnementales, sociales et sociétales	Profil du Groupe 1.8.5 Chapitre 2	10 69 73
Annexes			
21.	Tableau de suivi des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentation de capital	6.3.3	269
22.	Rapport du Président du Conseil d'administration	3.1 7.2.1	128 281
23.	Tableau des résultats de la Société eu cours des cinq derniers exercices	5.3.3 – Note 27	259

8.7.4 TABLE DE CONCORDANCE DE LA DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Le présent Document de référence comprend tous les éléments requis l'article R. 225-102-1 du Code de commerce, tels que présentés dans le tableau ci-après.

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
Déclaration de performance extra-financière			
		Profil du Groupe	10
1.	Modèle d'affaires		
2.	Enjeux RSE et principaux risques	2.1.1	74
3.	Plan de vigilance	2.2.1	82
Conséquences sociales, environnementales et sociétales de l'activité			
Informations sociales			
1.	Emploi	2.5.1	106
2.	Organisation du travail	2.5.2	110
3.	Relations sociales et accords collectifs	2.5.3	111
4.	Santé et sécurité	2.5.4	112
5.	Formation et employabilité	2.5.5	114
6.	Égalité de traitement et lutte contre les discriminations	2.5.6	117
7.	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail	2.2.3	85
Informations environnementales			
1.	Politique générale en matière environnementale	2.4	92
2.	Pollution	2.4.5	104
3.	Économie circulaire	2.4.1	92
4.	Utilisation durable des ressources	2.2.2	82
		2.4.2	96
5.	Changement climatique	2.4.3	99
6.	Protection de la biodiversité	2.4.5	104
Informations sociétales			
1.	Impact territorial, économique et social de l'activité	2.5.1	106
2.	Relations entretenues avec les parties prenantes	2.1.5	79
3.	Les actions de partenariat ou de mécénat	2.6.1	119
4.	Sous-traitance et fournisseurs	2.2.3	85
5.	Respect du bien-être animal	2.2.2	82
6.	Loyauté des pratiques : Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	2.2.4	87
7.	Lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	2.4.7	105
8.	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2.2.3	85

8.8 Glossaire

Glossaire

VENTES

Les ventes correspondent aux revenus générés par la vente d'articles de décoration et de mobilier, réalisées en magasins, sur les sites Internet et via les activités BtoB du Groupe. Elles excluent principalement (i) la participation des clients aux frais de livraison, (ii) le chiffre d'affaires relatif aux prestations de services logistiques fournies à des tiers et (iii) les revenus de franchise. Le Groupe utilise le concept de « ventes », plutôt que celui de « chiffre d'affaires », pour le calcul de sa croissance à périmètre constant, de sa croissance à périmètre comparable, de sa marge brute, et de ses marges d'EBITDA et d'EBIT.

CROISSANCE DES VENTES À PÉRIMÈTRE CONSTANT

La croissance des ventes à périmètre constant correspond au pourcentage d'évolution des ventes réalisées en magasins, sur les sites Internet et via les activités BtoB du Groupe à périmètre de consolidation stable entre un exercice (n) et l'exercice précédent comparable (n-1).

CROISSANCE DES VENTES À PÉRIMÈTRE COMPARABLE

La croissance des ventes à périmètre comparable correspond au pourcentage d'évolution des ventes réalisées en magasins, sur les sites Internet et via les activités BtoB du Groupe entre un exercice (n) et l'exercice précédent comparable (n-1), à l'exclusion des magasins ouverts ou fermés au cours des deux périodes comparées. Les ventes attribuables aux magasins qui ont fermé temporairement pour travaux pendant l'une ou l'autre des périodes comparées sont incluses.

MARGE BRUTE

La marge brute est définie comme les ventes diminuées du coût des biens vendus. Elle s'exprime également sous forme de pourcentage des ventes.

EBITDA

L'EBITDA est défini comme étant le résultat opérationnel courant, après exclusion (i) des dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations, (ii) de la variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés, et (iii) 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 l'emprunt obligataire convertible (« OCEANE »), de la ligne de crédit à long terme, des facilités de crédit renouvelables, des dettes de location-financement, des dépôts et des découverts bancaires, moins la trésorerie et équivalents de trésorerie.

LEVIER FINANCIER

Le levier financier est calculé en divisant l'endettement net par l'EBITDA (incluant Modani sur une base pro forma pour la période, hors dettes relatives à l'earn-out et à l'option de vente).

8.9 Index

Index	Page(s)
Actions de performance	134 ; 145 ; 146 ; 147 ; 149 ; 151 ; 152 ; 153 ; 154 ; 155 ; 156 ; 188 ; 189 ; 207 ; 217 ; 218 ; 245 ; 247 ; 248 ; 249 ; 254 ; 256 ; 270
Actions gratuites	109 ; 146 ; 147 ; 156 ; 157 ; 204 ; 217 ; 249 ; 256 ; 270
Actionnariat	18 ; 270 ; 271 ; 272 ; 274 ; 293 ; 313
Administrateur	70 ; 128 ; 129 ; 130 ; 131 ; 132 ; 133 ; 134 ; 135 ; 136 ; 137 ; 140 ; 142 ; 143 ; 145 ; 148 ; 150 ; 151 ; 157 ; 162 ; 183 ; 204 ; 233 ; 244 ; 272 ; 281 ; 296
Capital social	19 ; 48 ; 129 ; 130 ; 177 ; 180 ; 193 ; 198 ; 207 ; 217 ; 218 ; 242 ; 248 ; 257 ; 258 ; 259 ; 268 ; 269 ; 270 ; 271 ; 274 ; 280 ; 285 ; 286 ; 288 ; 293 ; 294 ; 303 ; 308 ; 311
Capitaux propres	16 ; 67 ; 177 ; 180 ; 183 ; 186 ; 187 ; 188 ; 192 ; 193 ; 194 ; 196 ; 198 ; 214 ; 216 ; 217 ; 218 ; 220 ; 239 ; 242 ; 245 ; 248 ; 258 ; 285
Charges de personnel	30 ; 40 ; 109 ; 166 ; 174 ; 188 ; 193 ; 196 ; 203 ; 218 ; 241 ; 282
Charges financières	166 ; 174 ; 193 ; 196 ; 221 ; 252
Chiffre d'affaires	25 ; 26 ; 27 ; 43 ; 46 ; 50 ; 56 ; 59 ; 66 ; 81 ; 90 ; 105 ; 129 ; 133 ; 146 ; 147 ; 154 ; 156 ; 157 ; 166 ; 174 ; 185 ; 188 ; 196 ; 200 ; 202 ; 212 ; 237 ; 241 ; 252 ; 253 ; 258 ; 259 ; 260 ; 281 ; 284 ; 285 ; 296 ; 307 ; 313
Comité d'audit	130 ; 133 ; 143 ; 148 ; 237 ; 239 ; 240 ; 260 ; 262 ; 272 ; 281 ; 282 ; 283 ; 307
Comité des nominations et des rémunérations	128 ; 129 ; 130 ; 132 ; 133 ; 134 ; 143 ; 145 ; 146 ; 147 ; 148 ; 157 ; 217 ; 233 ; 272 ; 307
Comité exécutif	74 ; 78 ; 110 ; 132 ; 134 ; 135 ; 137 ; 138 ; 146 ; 156 ; 201 ; 217 ; 233 ; 253 ; 282
Commissaires aux comptes	124 ; 128 ; 132 ; 133 ; 149 ; 158 ; 234 ; 237 ; 239 ; 240 ; 260 ; 261 ; 262 ; 280 ; 281 ; 283 ; 288 ; 290 ; 291 ; 294 ; 295 ; 296 ; 301 ; 304 ; 310
Comptes consolidés	64 ; 165 ; 235 ; 237 ; 238 ; 239 ; 240 ; 260 ; 280 ; 283 ; 290 ; 301 ; 304 ; 305 ; 310
Comptes sociaux	241 ; 281 ; 283
Conseil d'administration	2 ; 40 ; 67 ; 109 ; 124 ; 128 ; 129 ; 130 ; 131 ; 132 ; 133 ; 135 ; 136 ; 143 ; 144 ; 145 ; 146 ; 147 ; 148 ; 149 ; 150 ; 151 ; 152 ; 153 ; 154 ; 155 ; 156 ; 158 ; 162 ; 181 ; 183 ; 187 ; 188 ; 189 ; 200 ; 201 ; 217 ; 229 ; 231 ; 238 ; 239 ; 244 ; 253 ; 261 ; 262 ; 266 ; 267 ; 269 ; 270 ; 272 ; 274 ; 276 ; 280 ; 281 ; 282 ; 283 ; 284 ; 285 ; 286 ; 287 ; 288 ; 290 ; 291 ; 292 ; 293 ; 294 ; 295 ; 296 ; 310 ; 311
Contrat de liquidité	170 ; 217 ; 245 ; 246 ; 248 ; 254 ; 269 ; 270 ; 271 ; 303
Contrôle interne	46 ; 57 ; 75 ; 82 ; 100 ; 125 ; 133 ; 239 ; 240 ; 261 ; 262 ; 281 ; 282 ; 283 ; 310
Dettes financières	194 ; 212 ; 219 ; 228 ; 242 ; 249 ; 252
Dettes fournisseurs	67 ; 169 ; 177 ; 178 ; 194 ; 198 ; 199 ; 212 ; 226 ; 227 ; 228 ; 230 ; 231 ; 242
Développement durable	74 ; 77 ; 78 ; 79 ; 81 ; 92 ; 121 ; 125
Direction financière	105 ; 128 ; 281 ; 283
Direction générale	61 ; 77 ; 130 ; 143 ; 147 ; 156 ; 160 ; 181 ; 186 ; 231 ; 242 ; 279 ; 286 ; 294 ; 307
Dividendes	55 ; 69 ; 170 ; 178 ; 180 ; 187 ; 188 ; 189 ; 191 ; 199 ; 207 ; 212 ; 217 ; 248 ; 252 ; 254 ; 257 ; 258 ; 276 ; 285 ; 286 ; 287 ; 290 ; 308 ; 311
EBITDA	9 ; 10 ; 16 ; 18 ; 22 ; 30 ; 40 ; 50 ; 66 ; 146 ; 151 ; 152 ; 153 ; 156 ; 157 ; 162 ; 163 ; 165 ; 168 ; 169 ; 171 ; 183 ; 200 ; 201 ; 217 ; 221 ; 250 ; 256 ; 313
EBIT	9 ; 16 ; 66 ; 145 ; 147 ; 152 ; 154 ; 163 ; 168 ; 201 ; 313
Effectifs	10 ; 81 ; 106 ; 107 ; 108 ; 114 ; 122 ; 123 ; 125 ; 167 ; 187 ; 253 ; 276
Facteurs de risques	37 ; 50 ; 229 ; 306
Gouvernement d'entreprise	128 ; 131 ; 132 ; 154 ; 155 ; 157 ; 158 ; 239 ; 261 ; 281 ; 290 ; 291 ; 292 ; 307 ; 310 ; 311
Immobilisations corporelles	48 ; 176 ; 178 ; 190 ; 191 ; 197 ; 198 ; 199 ; 200 ; 201 ; 211 ; 242 ; 306 ; 307
Immobilisations financières	178 ; 199 ; 228 ; 242 ; 245 ; 246 ; 247 ; 248 ; 249
Immobilisations incorporelles	68 ; 176 ; 178 ; 189 ; 190 ; 191 ; 197 ; 199 ; 200 ; 201 ; 210 ; 238 ; 242
Impôt sur le résultat	167 ; 169 ; 174 ; 194 ; 195 ; 196 ; 201 ; 206 ; 212 ; 241 ; 255 ; 282
Intéressement	11 ; 111 ; 111 ; 134 ; 146 ; 147 ; 156 ; 166 ; 203
Investissements	7 ; 9 ; 16 ; 30 ; 32 ; 42 ; 43 ; 48 ; 58 ; 61 ; 63 ; 98 ; 113 ; 136 ; 137 ; 170 ; 187 ; 216 ; 306
Jetons de présence	131 ; 132 ; 133 ; 145 ; 147 ; 148 ; 149 ; 150 ; 151 ; 152 ; 153 ; 204 ; 233 ; 253 ; 280 ; 292
Levier financier	9 ; 10 ; 16 ; 163 ; 313
Marge brute	16 ; 18 ; 23 ; 35 ; 163 ; 165 ; 166 ; 201 ; 208 ; 238 ; 313

Index	Page(s)
Organigramme	19 ; 69 ; 306
Participation	4 ; 11 ; 18 ; 20 ; 21 ; 30 ; 38 ; 69 ; 87 ; 112 ; 113 ; 117 ; 120 ; 128 ; 130 ; 131 ; 132 ; 145 ; 148 ; 162 ; 166 ; 174 ; 175 ; 176 ; 177 ; 180 ; 181 ; 183 ; 185 ; 186 ; 187 ; 189 ; 192 ; 196 ; 197 ; 198 ; 202 ; 203 ; 212 ; 213 ; 232 ; 233 ; 235 ; 242 ; 244 ; 245 ; 246 ; 247 ; 249 ; 252 ; 254 ; 257 ; 258 ; 259 ; 260 ; 261 ; 266 ; 267 ; 272 ; 274 ; 281 ; 284 ; 285 ; 286 ; 305 ; 307 ; 308 ; 309 ; 311 ; 313
Perspectives	26 ; 50 ; 64 ; 171 ; 192 ; 208 ; 245 ; 261 ; 281 ; 282 ; 302 ; 304 ; 307 ; 311
Rachat d'actions	170 ; 271 ; 270 ; 281 ; 288 ; 303
Rapport de gestion	124 ; 128 ; 237 ; 239 ; 260 ; 261 ; 281 ; 290 ; 292 ; 300 ; 310 ; 311
Rapport financier annuel	154 ; 155 ; 291 ; 292 ; 300 ; 310
Règlement intérieur	128 ; 129 ; 131 ; 132
Relations investisseurs	283 ; 302
Rémunération des dirigeants	132 ; 133 ; 134 ; 145 ; 152 ; 155 ; 291 ; 292
Ressources humaines	49 ; 57 ; 77 ; 79 ; 81 ; 87 ; 106 ; 110 ; 111 ; 112 ; 113 ; 114 ; 117 ; 134 ; 138 ; 142 ; 200
Résultat net	10 ; 11 ; 16 ; 163 ; 166 ; 167 ; 174 ; 175 ; 180 ; 189 ; 191 ; 196 ; 201 ; 207 ; 217 ; 241 ; 259 ; 276 ; 282 ; 287 ; 290
Résultat opérationnel	67 ; 166 ; 167 ; 168 ; 174 ; 187 ; 188 ; 196 ; 200 ; 201 ; 313
Stratégie du Groupe	21 ; 23 ; 30 ; 50 ; 56 ; 57 ; 61 ; 64 ; 133 ; 145 ; 171
Trésorerie	16 ; 33 ; 58 ; 63 ; 66 ; 67 ; 68 ; 69 ; 163 ; 167 ; 168 ; 169 ; 170 ; 175 ; 176 ; 178 ; 179 ; 185 ; 187 ; 188 ; 189 ; 190 ; 191 ; 192 ; 193 ; 194 ; 197 ; 199 ; 200 ; 205 ; 206 ; 208 ; 212 ; 216 ; 218 ; 219 ; 227 ; 228 ; 229 ; 230 ; 231 ; 238 ; 239 ; 282 ; 307 ; 313



Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

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