ROCHE BOBOIS S.A

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 49.376.080 euros

Siège social : 18, rue de Lyon, 75012 Paris

493 229 280 R.C.S. Paris

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

CONTENANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

En application de son règlement général, notamment de l'article 212-23, l'Autorité des marchés financiers a enregistré le présent Document de Référence le 26 avril 2019 sous le numéro R.19-015. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF »). Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

En application de l'article 28 du règlement européen 809/2004, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent document de référence :

- Les comptes consolidés au 31/12/2017 et au 31/12/2016 ainsi que les rapports des commissaires aux comptes afférents présentés aux pages 189 à 272 du document de base enregistré auprès de l'AMF le 4 juin 2018 sous le numéro I.18-046 et disponible sur le site internet de la Société (https://www.finance-roche-bobois.com/fr/informations-financieres/rapports.html).

Ce document est disponible sans frais au siège social de la Société, ainsi qu'en version électronique sur le site de l'AMF (www.amf-france.org) et sur celui de la Société (www.roche-bobois.com).

TABLE DES MATIERES

1. PERSONNES RESPONSABLES 12

1.1 Responsable du Document de Référence 12
1.2 Attestation de la personne responsable 12
1.3 Responsable de l'information financière 12

2. CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES 13

2.1 Commissaires aux comptes titulaires 13
2.2 Commissaire aux comptes suppléant 13
2.3 Attestation des honoraires versés aux contrôleurs légaux 13

3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES 14

4. FACTEURS DE RISQUES 19

4.1 Risques opérationnels 21
4.1.1 Risques liés à la conjoncture macroéconomique Risque élevé 21
4.1.2 Risques liés aux fournisseurs et prestataires de service Risque élevé 22
4.1.3 Risques liés aux systèmes informatiques Risque élevé 23
4.1.4 Risques liés à la concurrence Risque moyen 24
4.1.5 Risques liés aux évolutions de la demande Risque moyen 25
4.1.6 Risques liés à la stratégie d'expansion du Groupe Risque moyen 25
4.1.7 Risques liés à l'augmentation des loyers et des charges locatives ou au non renouvellement des baux Risque moyen 26
4.1.8 Risques liés au recours à la franchise Risque moyen 26
4.1.9 Risques liés aux variations du prix des matières premières et de l'énergie Risque Moyen 27
4.1.10 Risques liés au e-commerce Risque faible 27
4.1.11 Risques liés aux collaborateurs-clés Risque faible 28
4.2 Risques réglementaires et juridiques 29
4.2.1 Risques liés à l'évolution de certaines lois et réglementations, notamment fiscales et douanières Risque élevé 29
4.2.2 Risques liés à la gestion des données personnelles Risque moyen 29
4.2.3 Risques liés à la non-conformité d'un produit Risque moyen 30
4.2.4 Risques liés à la contrefaçon Risque faible 31
4.2.5 Risques liés au durcissement des lois et réglementations régissant le travail et l'emploi Risque faible 32
4.2.6 Risques liés à l'application de la norme IFRS 16 depuis le 1er janvier 2019 Risque faible 32
4.2.7 Risques liés à la couverture assurantielle Risque faible 32
4.2.8 Risques liés aux procédures judiciaires et d'arbitrage Risque faible 33
4.3 Risques financiers 34
4.3.1 Risques liés aux dépréciations d'actifs Risque moyen 34
4.3.2 Risques liés aux taux de change Risque moyen 34
4.3.3 Risque de taux d'intérêt Risque faible 35
4.3.4 Risque de liquidité Risque faible 36
4.3.5 Risque de crédit et/ou de contrepartie Risque faible 36
4.3.6 Risques sur actions Risque faible 36

5. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIETE 37

5.1 Histoire et évolution de la Société 37
5.1.1 Raison sociale et nom commercial de la Société 37

5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société 37
5.1.3 Date de constitution et durée 37
5.1.4 Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités 37
5.1.5 Evénements importants dans le développement des activités du Groupe 37
5.1.6 Evolution du nombre de magasins au cours des trois derniers exercices : 39
Ouvertures : 39
Fermetures : 39
5.1.7 Evolution du volume d'affaires en M€ sur les trois derniers exercices : 40
5.2 Investissements 45

6. Aperçu des activités 47

6.1 Présentation générale 47
6.2 Principaux atouts compétitifs 48
6.2.1 Un modèle unique d'éditeur – distributeur – franchiseur faisant appel à des designers de renom, présentant deux collections par an produites par des fournisseurs externes 48
6.2.1.1 *Une offre originale, créative et audacieuse reposant sur des partenariats avec des designers de talent* 48
6.2.1.2 *Une offre reposant sur des modèles iconiques, des best sellers et une largeur de gamme unique* 49
6.2.1.3 *Une fabrication entièrement externalisée (« fabless »)* 50
6.2.2 Un acteur mondial présent dans 55 pays à travers un réseau de 331 magasins en propre et en franchises, avec une forte présence en Amérique du Nord 51
6.2.3 Un positionnement haut de gamme reconnu dans le monde entier 53
6.2.3.1 *Un double positionnement en France entre une marque haut de gamme pour Roche Bobois et une marque milieu de gamme pour Cuir Center* 53
6.2.3.2 *Un positionnement luxe en Amérique du Nord soutenu par un réseau de magasins principalement détenus en propre* 54
6.2.3.3 *Un positionnement luxe de Roche Bobois dans les autres pays principaux d'implantation de la marque, notamment au Royaume-Uni, en Europe de l'Ouest et en Chine* 55
6.2.4 Un modèle permettant une forte conversion des cash flows 55
6.2.4.1 *Des investissements (capex) structurellement faibles grâce au modèle « fabless »* 55
6.2.4.2 *Des coûts fixes (opex) structurellement faibles grâce une forte variabilisation des charges et à une structure décentralisée* 55
6.2.4.3 *Un BFR structurellement limité* 55
6.2.4.4 *Un bilan sain grâce à un fort désendettement* 56
6.3 Stratégie 56
6.3.1 Poursuite de l'expansion internationale de Roche Bobois 56
6.3.1.1 *Une stratégie d'expansion en Amérique du Nord privilégiant le développement de magasins en propre* 56
6.3.1.2 *Une expansion en propre dans les pays d'Europe de l'Ouest (France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Portugal et Italie)* 57
6.3.1.3 *Une présence de plus en plus forte en Russie, en Chine et au Japon via le développement de franchises* 57
6.3.1.4 *Un développement dans le reste du monde via la franchise* 58
6.3.2 Description de la stratégie Cuir Center 58
6.3.3 Développement par Roche Bobois d'une offre B-to-B destinée aux hôtels, restaurants, espaces de coworking à travers l'offre "Contract" 58
6.3.4 Développement de la digitalisation 59
6.4 Présentation du marché mondial de l'ameublement haut de gamme 59
6.4.1 Les "drivers" de croissance sur le marché de l'ameublement haut de gamme 62
6.4.2 Les tendances du marché de l'ameublement haut de gamme 63
6.4.3 Présentation des marchés par zone géographique 63

6.4.3.1 *Le marché français de l'ameublement* 63
6.4.3.2 *Le marché en Amérique du Nord* 66
6.4.4 Aperçu de la concurrence 71
6.4.4.1 *Restoration Hardware (RH)* 71
6.4.4.2 *Ligne Roset* 71
6.4.4.3 *Cinna* 71
6.4.4.4 *Groupe Poltrona Frau* 72
6.4.4.5 *BoConcept* 72
6.5 Principales activités du Groupe 73
6.5.1 Produits 73
6.5.1.1 *Un catalogue comprenant 4.000 références actives, l'une des gammes plus étendues du marché* 75
6.5.1.2 *Des produits personnalisables* 75
6.5.1.3 *Deux collections de produits renouvelées pour Roche Bobois* 75
6.5.1.4 *Un renouvellement permanent des collections* 76
6.5.2 Designers 76
6.5.2.1 *Un lien étroit avec le monde de la culture et des arts* 78
6.5.3 Réseaux de magasins 79
6.5.3.1 *Présentation Générale* 79
6.5.3.2 *Franchisés* 81
6.5.4 Clients 85
6.5.4.1 *Stratégie digitale* 85
6.5.5 Approvisionnement 86
6.5.5.1 *Un réseau important de fournisseurs* 86
6.5.5.2 *Des capacités de production suffisantes pour accompagner la croissance du Groupe* 87
6.5.6 Logistique 88
6.5.7 Marketing 88
6.5.7.1 *Catalogue* 88
6.5.7.2 *Marketing significatif avec des campagnes de publicité de forte notoriété* 88
6.5.8 Cuir Center 92

7. ORGANIGRAMME 94

7.1 Organigramme juridique au 31/12/2018 94
7.2 Liste des filiales, succursales et établissements secondaires au 31/12/2018 95
7.3 Principaux flux intra-groupe 103

8. PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENT 104

8.1 Descriptif des propriétés immobilières 104
8.1.1 Propriétés immobilières 104
8.1.2 Autres immobilisations corporelles 105
8.2 Questions environnementales 105

9. EXAMEN DU RESULTAT ET DE LA SITUATION FINANCIERE 106

9.1 Présentation générale 106
9.1.1 Chiffre d'affaires 106
9.1.2 Marge brute 107
9.1.3 Charges externes 107
9.1.4 Charges de personnel 107
9.1.5 Autres produits et charges opérationnels 108
9.1.6 Charges et produits financiers 108
9.2 Comparaison des comptes des trois derniers exercices 108
9.2.1 Formation du résultat opérationnel et du résultat net 108

9.2.1.1 Chiffre d'affaires et marge brute 108
9.2.1.2 Charges externes 111
9.2.1.3 Charges de personnel 114
9.2.1.4 Impôts et taxes 115
9.2.1.5 Dotation aux provisions nettes des reprises 115
9.2.1.6 Autres produits et charges opérationnels courants 116
9.2.1.7 Dotation aux amortissements 117
9.2.1.8 Autres charges et produits opérationnels non courants 117
9.2.1.9 EBITDA courant 118
9.2.1.10 Résultat financier 121
9.2.1.11 Impôt sur les sociétés 121
9.2.1.12 Résultat de base par action 122
9.2.2 Analyse du bilan 122
9.2.2.1 Actifs non courants 122
9.2.2.2 Actif circulant 125
9.2.2.3 Capitaux propres 126
9.2.2.4 Passifs non courants 127
9.2.2.5 Passifs courants 129

10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX 131

10.1 Capitaux 131
10.2 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement 131
10.3 Flux de trésorerie 134
10.3.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles 135
10.3.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements 136
10.3.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement 137
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux 137
10.5 Sources de financement nécessaires à l'avenir 137

11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES 138

12. TENDANCES 141

12.1 Evolutions récentes depuis la clôture de l'exercice 2018 141
12.2 Perspectives d'avenir et objectifs 141

13. PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE 145

14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE 146

14.1 Composition du directoire 146
14.1.1 Membres du directoire 146
14.1.2 Biographies des membres du directoire 147
14.2 Composition du conseil de surveillance 149
14.2.1 Membres du conseil de surveillance 149
14.2.2 Biographies des membres du conseil de surveillance 150
14.3 Autres mandats sociaux des membres du directoire et du conseil de surveillance 153
14.4 Déclarations relatives aux membres du directoire et aux membres du conseil de surveillance 158
14.5 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale 158

15. REMUNERATIONS ET AVANTAGES 162

15.1 Rémunérations des mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2018 162

15.2 Sommes provisionnées par la Société aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des mandataires sociaux 177
15.3 Valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société attribuées ou souscrites par mandataires sociaux 177
15.4 Etat récapitulatif des opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L.621-18-2 du code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice écoulé 178
15.5 Politique de rémunération des mandataires sociaux 178

16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 183

16.1 Direction de la Société 183
16.2 Informations sur les contrats de services liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance et la Société 183
16.3 Conseil de surveillance et comités spécialisés – Gouvernance d'entreprise 183
16.3.1 Conseil de surveillance 183
16.3.2 Comités 185
16.4 Gouvernement d'entreprise 187
16.5 Contrôle interne 189
16.5.1 Objectifs 189
16.5.2 Organisation 189
16.6 Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise 190

17. SALARIES 191

17.1 Ressources humaines 191
17.1.1 Répartition par société du Groupe 191
17.1.2 Répartition par des effectifs (en équivalent temps plein) par activité et par pays : 193
17.2 Participations et stock-options des mandataires sociaux 194
17.3 Participation des salariés dans le capital de la Société 194
17.4 Contrats d'intéressement et de participation 194

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES 195

18.1 Répartition du capital et des droits de vote 195
18.2 Actionnaires significatifs non représentés au conseil de surveillance 196
18.3 Droits de vote des principaux actionnaires 196
18.4 Contrôle de la Société 196
18.5 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle 197
18.6 Etat des nantissements d'actions de la Société 197
18.7 Informations sur le titre 197

19. OPERATIONS AVEC DES APPARENTES 198

19.1 Conventions intra-groupes 198
19.2 Opérations avec les apparentés 200
19.3 Rapports du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 205

20. INFORMATIONS FINANCIERES 206

20.1 Comptes consolidés du Groupe établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 206

20.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ... 207
20.3 Tableau des résultats des 5 derniers exercices de la Société ... 208
20.4 Date des dernières informations financières ... 208
20.5 Politique de distribution des dividendes ... 209
20.6 Proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2018 ... 209
20.7 Dépenses fiscales non déductibles ... 209
20.8 Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients ... 209
20.9 Procédures judiciaires et d'arbitrage ... 210
20.10 Changement significatif de la situation financière ou commerciale ... 211

21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES ... 212

21.1 Capital social ... 212
21.1.1 Montant du capital social ... 212
21.1.2 Titres non représentatifs du capital ... 212
21.1.3 Acquisition par la Société de ses propres actions ... 212
21.1.4 Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis à l'assemblée de juin 2019 ... 213
21.1.5 Capital potentiel ... 215
21.1.5.1 *Synthèse des instruments dilutifs* ... 215
21.1.6 Capital autorisé ... 215
21.1.7 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 ... 218
21.1.8 Historique du capital social ... 218
21.1.8.1 *Evolution du capital social* ... 218
21.1.8.2 *Evolution de la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices* ... 220
21.1.8.3 *Répartition du capital et des droits de vote de la Société* ... 222
21.2 Acte constitutif et statuts ... 222
21.2.1 Objet social (article 3 des statuts) ... 222
21.2.2 Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction ... 222
21.2.2.1 Le directoire (articles 11 à 14 des statuts) ... 222
21.2.2.1.1 Directoire ... 222
21.2.2.1.1 Présidence du Directoire ... 223
21.2.2.1.2 Réunions du directoire ... 223
21.2.2.1.3 Pouvoirs du directoire ... 224
21.2.2.2 Le conseil de surveillance (articles 15 à 17 des statuts) ... 224
21.2.2.2.1 Composition du conseil de surveillance (article 15 des statuts) ... 224
21.2.2.2.2 Collège de censeurs (article 18 des statuts) ... 225
21.2.2.2.3 Organisation du conseil de surveillance (article 16 des statuts) ... 225
21.2.2.2.4 Réunion du conseil de surveillance (article 17 des statuts) ... 225
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société ... 226
21.2.3.1 Forme (article 7 des statuts) ... 226
21.2.3.2 Cessions – Identification des porteurs de titres (article 8 des statuts) ... 226
21.2.3.3 Droits et obligations attachés aux actions et indivisibilité (article 9 des statuts) 227
21.2.3.4 Droit préférentiel de souscription ... 228
21.2.3.5 Limitation des droits de vote ... 228
21.2.3.6 Rachat par la Société de ses propres actions ... 228
21.2.4 Modalités de modification des droits des actionnaires ... 228
21.2.5 Assemblées générales d'actionnaires ... 228
21.2.5.1 Tenue des assemblées ... 228

21.2.5.2 Pouvoirs des assemblées 230
21.2.6 Dispositifs permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle 230
21.2.7 Stipulations particulières régissant les modifications du capital 230

22. CONTRATS IMPORTANTS 231

23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS 232

24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 233

25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS 234

26. RAPPORT DE RESPONSABILITE SOCIETALE D'ENTREPRISE (FAISANT OFFICE DE DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE) 235

26.1 Rappel des obligations légales 235
26.2 Présentation du modèle d'affaires 236
26.3 Principaux risques extrafinanciers et politique RSE 237
26.3.1 Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques 237
26.3.2 Liste des principaux risques 237
26.3.3 Politique RSE 238
26.4 Performance du groupe Roche Bobois 239
26.4.1 Allier vision familiale et durable de l'entreprise avec relations équilibrées avec les partenaires et quête constante d'innovations 239
26.4.1.1 **Proposer des produits toujours plus créatifs alliant design et savoir-faire** 239
26.4.1.2 **Consolider les relations de confiance avec les partenaires** 240
26.4.1.2.1 *Fournisseurs et designers* 240
26.4.1.2.2 *Franchisés* 240
26.4.1.3 **Qualité et conformité des produits** 241
26.4.1.3.1 *Audits sur le cuir* 241
26.4.1.3.2 *Règlementation CARB P2* 241
26.4.1.4 **Ecoute et pilotage de la satisfaction des clients** 242
26.4.1.5 **Compliance et déontologie** 242
26.4.2 Conforter la place du Groupe en tant que référence internationale dans l'édition et la distribution de produits d'ameublement respectueux de l'environnement 243
26.4.2.1 **Gestion durable du bois** 243
26.4.2.2 **L'éco-conception chez Roche Bobois** 243
26.4.2.3 **Empreinte énergétique des magasins en propre du Groupe** 244
26.4.2.4 **Consommations de carburants liées au transport amont** 245
26.4.2.5 **Durée de vie des produits** 246
26.4.2.6 **Recyclage des déchets** 246
26.4.3 Investir dans une relation durable et responsable avec nos collaborateurs 246
26.4.3.1 **Principaux indicateurs sociaux** 246
26.4.3.2 **Disposer des compétences-clés et les développer pour les besoins présents et futurs** 247
26.4.3.3 **Favoriser l'engagement et la motivation des salariés** 248
26.4.3.4 **Garantie de la santé et de la sécurité au travail** 249
26.5 Note méthodologique du reporting RSE 249
26.5.1 Période de reporting 249
26.5.2 Périmètre de reporting 249
26.5.3 Méthodologie et outil de reporting 250
26.5.4 Données sociétales 250

26.5.5 Données environnementales 250
26.5.6 Données sociales 251
26.5.7 Respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable équitable et durable 251
26.5.8 Thématiques jugées non matérielles 251
26.6 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extrafinancière 252

27. ANNEXES 253

27.1 Comptes annuels établis pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 253
27.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels clos le 31 décembre 2018 268

28. TABLES DE CONCORDANCE 269

28.1 Table de concordance avec le rapport financier annuel 269
28.2 Table de concordance avec le rapport de gestion 270
28.3 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise 272

Note

Définitions

Dans le présent Document de Référence, et sauf indication contraire :

- Le terme « Document de Référence » désigne le présent Document de Référence ;
- Les termes la « Société » ou « Roche Bobois » désignent la société Roche Bobois S.A. (anciennement dénommée « Furn-Invest »), société anonyme dont le siège social est situé 18, rue de Lyon, 75012 Paris, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 493 229 280, cotée sur le marché réglementé d'Euronext Paris.
- Le terme le « Groupe » désigne le groupe de sociétés constitué par la Société, ses filiales et succursales.

Avertissement

Informations sur le marché et la concurrence

Le Document de Référence contient, notamment au chapitre 6 « *Aperçu des activités* », des informations relatives aux marchés du Groupe et à sa position concurrentielle. Ces informations proviennent notamment d'études réalisées par des sources extérieures. Les informations publiquement disponibles, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant, et la Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur ces marchés obtiendrait les mêmes résultats.

Informations prospectives

Le Document de Référence contient des indications sur les perspectives et axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel ou de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaiter », « pouvoir » ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou terminologie similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la Société. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Ces informations sont mentionnées dans différents chapitres du Document de Référence et contiennent des données relatives aux intentions, estimations et objectifs du Groupe concernant, notamment, le marché dans lequel il évolue, sa stratégie, sa croissance, ses résultats, sa situation financière, sa trésorerie et ses prévisions. Les informations prospectives mentionnées dans le Document de Référence sont données uniquement à la date du Document de Référence. Le Groupe opère dans un environnement concurrentiel et en constante évolution. Il ne peut donc anticiper tous les risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux mentionnés dans toute information prospective, étant rappelé qu'aucune de ces informations prospectives ne constitue une garantie de résultats réels.

Indicateurs alternatifs de performance

Le Document de Référence contient certains indicateurs de performance du Groupe dont la publication n'est pas requise, ou qui ne reprennent pas une définition prévue par les normes comptables IFRS, notamment l'EBITDA courant ou le volume d'affaires.

Le Groupe présente ces indicateurs car il les considère comme des indicateurs supplémentaires de performance fréquemment utilisés par les analystes, investisseurs et autres organismes concernés par l'évaluation des sociétés opérant sur les mêmes segments de marché que le Groupe et pour lesquels de tels indicateurs peuvent se révéler utiles afin de mettre en évidence les tendances sous-jacentes des performances opérationnelles du Groupe. Cependant ces indicateurs utilisés comme instruments d'analyse comportent des limites et ne doivent pas être considérés comme des substituts adéquats des indicateurs définis par les normes comptables IFRS et peuvent ne pas constituer des éléments de comparaison satisfaisants vis-à-vis d'indicateurs intitulés de la même manière par d'autres sociétés (voir Chapitre 3 « *Informations financières sélectionnées et autres données* », Chapitre 9 « *Analyse des résultats du Groupe* » et Chapitre 10 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* » du présent Document de Référence pour une discussion plus approfondie de ces indicateurs de performance, leur définition et des réconciliations avec certains indicateurs conformes aux normes comptables IFRS comparables).

La Société estime se conformer aux dispositions des orientations de l'ESMA « Indicateurs alternatifs de performance » (ESMA/20151415) et ainsi qu'à celle de la position AMF DOC-2015-12.

Arrondis

Certaines données chiffrées (y compris les données financières) et pourcentages présentés dans le présent Document de Référence ont fait l'objet d'arrondis. Ainsi, les totaux présentés dans le présent Document de Référence peuvent légèrement différer de ceux qui auraient été obtenus en additionnant les valeurs exactes (non arrondies) de ces données chiffrées.

Facteurs de risques

Les investisseurs sont invités à lire attentivement les facteurs de risques décrits au chapitre 4 « *Facteurs de risques* » du Document de Référence avant de prendre toute décision d'investissement. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives de la Société. En outre, d'autres risques, non encore identifiés ou considérés comme non significatifs par la Société, à la date du Document de Référence, pourraient également avoir un effet défavorable significatif.

1. PERSONNES RESPONSABLES

1.1 Responsable du Document de Référence

Monsieur Gilles Bonan, président du directoire de la Société.

1.2 Attestation de la personne responsable

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 figurant dans le 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 et qu'il décrit les 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 Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Fait à Paris,
le 26 avril 2019

Gilles Bonan
Président du directoire de la Société

1.3 Responsable de l'information financière

Monsieur Guillaume Demulier

Directeur Financier Groupe

Adresse : 18, rue de Lyon – 75012 Paris

Téléphone : +33 (1) 53 46 10 00

Courriel : g.demulier@roche-bobois.com

2. CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

2.1 Commissaires aux comptes titulaires

- Mazars, société anonyme, dont le siège social est sis Tour Exaltis, 61 rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 784 824 153, représenté par Monsieur Charles Desvernois.

  Date de début du premier mandat : 8 décembre 2006

  Date d'expiration du mandat en cours : assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, prévue en juin 2019.

- Grant Thornton, société anonyme dont le siège social est 29 rue du Pont – 92200 Neuilly sur Seine, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 632 013 843, représenté par Madame Solange Aiache.

  Date de début du premier mandat : 1er janvier 2017

  Date d'expiration du mandat en cours : assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

2.2 Commissaire aux comptes suppléant

- Michel Barbet Massin, domicilié Tour Exaltis, 61 rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie,

  Date de début du premier mandat : 8 décembre 2006

  Date d'expiration du mandat en cours : assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, prévue en juin 2019.

  L'assemblée générale des associés de la Société a constaté le 19 janvier 2018 la démission de l'un de ses commissaires aux comptes titulaires, la société TBA Auditeurs, société à responsabilité limitée, dont le siège social est sis 2 rue Mouton-Duvernet, 75014 Paris, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 418 672 150, à la suite du départ à la retraite de son représentant, Monsieur Thomas Brown. L'un des commissaires aux comptes suppléants, Monsieur Stéphane Demory, a également démissionné à l'occasion de la démission de TBA Auditeurs.

2.3 Attestation des honoraires versés aux contrôleurs légaux

Les honoraires des commissaires aux comptes pris en charge par la Société au titre de l'exercice 2018 sont détaillés au chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

Les prestations d'audit et autres prestations, qui ne sont pas rendues par des membres des réseaux cités ci-dessus, s'établissent comme suit :
- Au 31 décembre 2018 : 78 K€,
- Au 31 décembre 2017 : 103 K€.

3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

Les informations financières sélectionnées présentées dans le présent chapitre 3 sont issues des états financiers consolidés du Groupe des exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018 figurant à la section 20.1.1 « *Comptes consolidés établis en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018* » du Document de Référence.

Ces informations financières doivent être lues en parallèle avec (i) l'examen du résultat et de la situation financière de la Société présenté au chapitre 9 du Document de Référence et (ii) l'examen de la trésorerie et des capitaux de la Société présenté au chapitre 10 du Document de Référence.

Extraits des informations financières consolidées pour les exercices clos le 31 décembre 2018, 2017 et 2016 (normes IFRS)

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé

Compte de résultat simplifié en K€	Exercice 2018 12 mois	Exercice 2017 12 mois	Exercice 2016 12 mois
Ventes de marchandises	224 721	218 372	218 576
Redevances et autres services vendus	32 233	30 159	29 862
CHIFFRE D'AFFAIRES	**256 954**	**248 531**	**248 438**
Achats consommés	-94 739	-91 788	-91 026
MARGE BRUTE	**58%**	**58%**	**58%**
Charges externes	-85 345	-82 912	-81 688
Charges de personnel	-54 971	-52 476	-50 112
Impôts et taxes	-3 902	-3 479	-4 237
Dotations aux provisions / dotations aux amortissements	-6 108	-6 136	-6 343
Autres produits et charges opérationnels courants	- 311	- 408	-1 556
Quote-part des résultats mis en équivalence	63	63	190
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	**11 642**	**11 396**	**13 666**
Autres charges et produits opérationnels non-courants	- 575	- 177	- 632
RESULTAT OPERATIONNEL	**11 067**	**11 219**	**13 034**
Coût de l'endettement financier net	- 232	- 391	- 562
Autre produits et charges financières	- 131	- 636	- 55
RESULTAT AVANT IMPOT	**10 703**	**10 192**	**12 418**
Impôts sur le résultat	-4 001	-3 654	-3 448
RESULTAT NET TOTAL	**6 702**	**6 538**	**8 970**
Dont part du Groupe	6 287	6 340	8 965
Dont part des Intérêts non contrôlés	415	197	5

Réconciliation entre le Résultat opérationnel courant et l'EBITDA courant

Afin d'assurer la comparabilité des trois exercices présentés et de présenter au mieux la performance du Groupe, l'EBITDA courant est calculé à partir du Résultat Opérationnel Courant (ROC), duquel sont retraités les éléments suivants :

- Les frais d'ouverture magasins :

  Les magasins Roche Bobois et Cuir Center réalisent l'essentiel de leurs ventes à la contremarque, c'est-à-dire avec des produits sur commande, personnalisés et fabriqués à la demande.

  Le chiffre d'affaires est par ailleurs constaté au moment de la livraison au client final, étant précisé que le délai moyen entre la prise de commande et la livraison est en moyenne de 3 mois auxquels s'ajoute le délai lié au transport maritime (variable selon les lieux) pour les livraisons en dehors d'Europe.

  Lors de l'ouverture d'un nouveau magasin, il existe par conséquent un délai de plusieurs semaines pendant lequel le magasin supporte des frais de ventes (notamment, loyer, publicité, frais de personnel) sans commencer à générer du chiffre d'affaires.

  Les frais d'ouverture correspondent à ces frais. Ils ne sont calculés que sur les nouvelles ouvertures en propre.

- Les paiements en actions, et le forfait social afférent, calculés selon la norme IFRS 2

- Les dotations aux amortissements et dépréciations

Ces frais sont intégrés dans le Résultat Opérationnel Courant (ROC) et dans le Résultat Opérationnel. Cependant, ils sont retraités dans la présentation de l'EBITDA courant du Groupe.

Réconciliation EBITDA courant (Montants en K€)	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**31/12/2016**
Résultat opérationnel courant	**11 642**	**11 396**	**13 666**
Frais d'ouverture magasins	1 056	974	618
Paiements en actions y compris forfait social*	3 376	2 516 *	956
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations	6 310	6 432	5 573
EBITDA courant	**22 383**	**21 317**	**20 813**
Dont Roche Bobois	23 908	22 363	23 216
Dont Cuir Center	3 333	3 369	2 349
Dont Corporate	-4 858	-4 415	-4 753

**Pour l'exercice 2017, ce montant a été retraité du forfait social (+ 317K€). Dans la présentation de l'EBITDA, le forfait social de 20% correspondant au paiement en actions est retraité depuis la présentation des comptes semestriels 2018. En effet, le forfait social sur le paiement en actions est un élément non récurrent et directement attaché à l'attribution des actions gratuites. L'absence de retraitement ne permettrait pas d'évaluer correctement la performance du Groupe. Lors de la présentation des comptes clos au 31 décembre 2017, ce forfait social n'était pas retraité. L'EBITDA courant présenté ci-dessus est ajusté en conséquence.*

Information sectorielle

CHIFFRE D'AFFAIRES par secteur (Montants en k€)	31/12/2018		31/12/2017		31/12/2016	
Roche Bobois France	84 059	*33%*	80 359	*32%*	81 766	*33%*
Roche Bobois USA/Canada	68 878	*27%*	65 775	*26%*	62 324	*25%*
Roche Bobois UK	16 796	*7%*	18 844	*8%*	20 397	*8%*
Roche Bobois Other Europe	45 969	*18%*	42 180	*17%*	42 919	*17%*
Roche Bobois Others (overseas)	5 048	*2%*	4 773	*2%*	4 721	*2%*
Cuir Center	33 421	*13%*	33 659	*14%*	33 344	*13%*
Corporate	2 782	*1%*	2 941	*1%*	2 967	*1%*
Total Chiffre d'affaires	**256 954**	*100%*	**248 531**	*100%*	**248 438**	*100%*

EBITDA courant géographique par enseigne (Montants en K€)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Roche Bobois France	5 299	3 177	2 732
Roche Bobois USA/Canada	10 947	10 409	11 252
Roche Bobois UK	1 793	2 597	3 330
Roche Bobois Other Europe	3 060	3 559	3 391
Roche Bobois Others (overseas)	2 809	2 620	2 511
Cuir Center	3 333	3 369	2 349
Corporate*	-4 858	-4 415	-4 753
Total	**22 383**	**21 317**	**20 813**

** Dans la présentation de l'EBITDA, le forfait social de 20% correspondant au paiement en actions est retraité depuis la présentation des comptes semestriels 2018. En effet, le forfait social sur le paiement en actions est un élément non récurrent et directement attaché à l'attribution des actions gratuites. L'absence de retraitement ne permettrait pas d'évaluer correctement la performance du Groupe. Lors de la présentation des comptes clos au 31 décembre 2017, ce forfait social n'était pas retraité. L'EBITDA courant présenté ci-dessus est ajusté en conséquence. L'impact est de +317 K€ en 2017.*

Les contributions de Roche Bobois International (produits et charges) sont réaffectées aux secteurs correspondants.

Situation de trésorerie et d'endettement consolidés

ENDETTEMENT NET / EXCEDENT NET (Montants en K€)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 535	29 349	21 376
Dettes financières non courantes	-12 907	-7 664	-5 054
Dettes financières courantes	-8 206	-11 908	-11 797
Endettement net	**-5 578**	**9 777**	**4 525**

Informations financières sélectionnées du bilan consolidé

Bilan simplifié	31/12/2018 K€	31/12/2017 K€	31/12/2016 K€
Actifs non courants	**52 209**	**52 696**	**50 872**
dont goodwill et autres immobilisations incorporelles	7 521	7 879	7 461
dont immobilisations corporelles	35 366	33 998	33 299
dont actifs financiers non courants et autres actifs non courants	9 322	10 820	10 111
Actifs courants	**109 026**	**117 404**	**107 465**
dont stocks	62 752	58 569	57 476
dont clients	17 191	16 961	16 460
Dont autres créances courantes	13 547	12 525	12 153
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 535	29 349	21 376
Total Actif	**161 234**	**170 100**	**158 336**
Capitaux propres	**53 777**	**61 731**	**59 618**
dont capital	49 376	49 376	49 376
dont réserves et résultat attribuables aux propriétaires de la société mère	3 178	11 544	10 633
dont total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	1 223	811	- 392
Passifs non courants	**20 067**	**14 895**	**10 202**
dont dettes financières non courantes	12 907	7 664	5 054
dont provisions non courantes	2 912	3 452	3 419
dont autres passifs non courants	4 248	3 779	1 729
Passifs courants	**87 392**	**93 473**	**88 516**
dont dettes financières courantes	8 206	11 908	11 797
dont avances et acomptes clients reçus	37 912	37 485	33 431
dont dettes fournisseurs et autres dettes courantes	36 172	39 093	37 938
dont autres passifs	5 102	4 987	5 350
Total Passif et capitaux propres	**161 235**	**170 100**	**158 336**

En ce qui concerne les impacts prévisibles d'IFRS 16 et l'application des normes et méthodes comptables (par exemple IFRS 15, adopté par le Groupe en 2015), il convient de se référer à l'annexe des comptes consolidés en chapitre 20.

Informations financières sélectionnées du tableau de flux de trésorerie consolidé

Tableau de flux de trésorerie consolidé simplifié	31/12/2018 K€	31/12/2017 K€	31/12/2016 K€
Flux de trésorerie générés par l'exploitation	9,266	18,693	24,469
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-8,957	-10,485	-8,215
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	-16,027	1,350	-7,617
Incidences des variations des cours de devises	200	-764	-297
Augmentation (Diminution de la trésorerie)	-15,517	8,793	8,340
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture (y compris concours bancaires courants)	28,739	19,946	11,606
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture (y compris concours bancaires courants)	13,222	28,739	19,946
Augmentation (Diminution de la trésorerie)	-15,517	8,794	8,339

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Trésorerie et équivalent de trésorerie	15,535	29,349	21,376
Concours bancaires courants	-2,313	-610	-1,430
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture (y compris concours bancaires courants)	**13,222**	**28,739**	**19,946**

4. FACTEURS DE RISQUES

Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations figurant dans le Document de Référence, y compris les facteurs de risques décrits dans le présent chapitre avant de décider d'acquérir ou de souscrire des actions de la Société. Celle-ci a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats, ses perspectives ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés. La criticité des risques présentés a été évaluée en termes de probabilité d'occurrence et d'impact financier pour le Groupe. Les résultats sont classés en trois catégories (faible, moyen ou élevé) et présentés par thème et par ordre décroissant de criticité dans la suite de ce chapitre.

L'attention des investisseurs est toutefois attirée sur le fait que d'autres risques, inconnus ou dont la réalisation n'est pas considérée à la date du Document de Référence, comme susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats, ses perspectives, peuvent ou pourraient exister.

Tableau récapitulatif des risques

Section	Typologie du risque	Résumé du risque	Cotation
4.1	**Risques opérationnels**		
4.1.1	Risques liés à la conjoncture macroéconomique	La demande des produits du Groupe est sensible à la conjoncture économique	Elevé
4.1.2	Risques liés aux fournisseurs et prestataires	Le Groupe est dépendant de ses fournisseurs pour le design, la fabrication et le transport de ses produits	Elevé
4.1.3	Risques liés aux systèmes informatiques	Le Groupe pourrait être affecté par la défaillance de ses systèmes informatiques	Élevé
4.1.4	Risques liés à la concurrence	Les résultats du Groupe pourraient être affectés par l'apparition de nouveaux concurrents ou par la politique commerciale de concurrents existants	Moyen
4.1.5	Risques liés aux évolutions de la demande	Le développement du Groupe dépendra de sa capacité à anticiper les évolutions de la demande et à identifier les tendances du marché	Moyen
4.1.6	Risques liés à l'expansion du Groupe	La stratégie d'expansion du Groupe pourrait ne pas rencontrer le succès escompté	Moyen
4.1.7	Risques liés aux baux	Le Groupe pourrait être confronté à l'augmentation des loyers et charges locatives ou au non renouvellement de ses baux	Moyen
4.1.8	Risques liés à la franchise	Le recours à la franchise expose le Groupe à plusieurs risques	Moyen

Section	Typologie du risque	Résumé du risque	Cotation
4.1.9	Risques liés aux variations du prix des matières premières et de l'énergie	Les matières entrant dans la fabrication des produits du Groupe sont soumises à des contraintes de disponibilité et de volatilité des prix	Moyen
4.1.10	Risques liés au e-commerce	Le développement de l'offre en ligne du Groupe l'exposera à de nouveaux risques	Faible
4.1.11	Risques liés aux hommes clés et au recrutement	Le Groupe pourrait perdre des collaborateurs clés et ne pas être en mesure de recruter le personnel qualifié requis par son expansion au rythme souhaité	Faible
4.2	**Risques réglementaires et juridiques**		
4.2.1	Risques liés à l'évolution de certaines lois et réglementations, notamment fiscales et douanières	Le Groupe est soumis à l'évolution de certaines lois et réglementations impactant plus particulièrement ses activités, notamment en matière de droits de douane et de TVA	Elevé
4.2.2	Risques liés aux données personnelles	La gestion de la conformité du traitement des données personnelles aux normes applicables présente une complexité grandissante	Moyen
4.2.3	Risques liés à la non-conformité produit	Le risque de non-conformité d'un produit ne peut être exclu	Moyen
4.2.4	Risques liés à la contrefaçon	Les marques et produits du Groupe sont exposés à la contrefaçon	Faible
4.2.5	Risques liés aux évolutions du droit du travail	Le Groupe est exposé au durcissement des lois et réglementations régissant le travail et l'emploi	Faible
4.2.6	Risques liés à l'application de la norme IFRS 16 dès le 1er janvier	L'application de la norme IFRS 16 dès le 1er janvier pourrait avoir un impact sur la présentation des résultats du Groupe	Faible
4.2.7	Risques liés à la couverture assurantielle	Certains sinistres pourraient être insuffisamment couverts par les polices d'assurance dont dispose le Groupe	Faible
4.2.8	Risques liés aux procédures judiciaires et d'arbitrages	Le Groupe est ou pourrait être impliqué dans certaines procédures judiciaires, administratives, pénales ou arbitrales.	Faible
4.3	**Risques financiers**		
4.3.1	Risques liés aux dépréciations d'actifs	Un écart dans les estimations d'évaluations des actifs pourrait amener le Groupe à comptabiliser des provisions pour dépréciation affectant les résultats d'exploitation	Moyen

Section	Typologie du risque	Résumé du risque	Cotation
4.3.2	Risques de change	Le Groupe est exposé à des variations des taux de change avec l'euro, particulièrement pour le dollar américain et la livre sterling	Moyen
4.3.3	Risques de taux d'intérêt	Le Groupe est exposé à des variations des taux d'intérêts sur ses emprunts bancaires	Faible
4.3.4	Risque de liquidité	La Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.	Faible
4.3.5	Risque de crédit et/ou de contrepartie	Une partie à un contrat conclu avec le Groupe pourrait manquer à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe	Faible
4.3.6	Risque sur actions	La Société ne détient pas d'actions cotées, or actions propres dans le cadre du contrat de liquidité	Faible

4.1 Risques opérationnels

4.1.1 Risques liés à la conjoncture macroéconomique Risque élevé

Le Groupe, comme tous les acteurs du secteur du *retail*, est soumis à un risque de marché important : dans un climat économique incertain, les ménages sont susceptibles de limiter l'ensemble de leurs dépenses et de porter moins d'attention aux magasins d'ameublement et de décoration. Les principaux facteurs macroéconomiques impactant la demande pour les produits du Groupe sont :

- Le revenu disponible des ménages, lié au niveau de salaires ou à la disponibilité du crédit à la consommation,
- Les tendances observées sur le marché de l'immobilier, comme l'indice de la construction, le prix des logements et le dynamisme des prêts immobiliers, tout particulièrement sur le segment milieu de gamme,
- Des facteurs politico/sociaux locaux liés, par exemple, à l'émergence de mouvements sociaux ou politiques moins favorables aux échanges commerciaux,
- Ou d'autres facteurs comme l'indice de confiance des ménages, l'inflation ou le PIB.

Néanmoins, le Groupe possède des atouts pour atténuer une potentielle dégradation de la conjoncture économique :

- Près de 85% de son chiffre d'affaires est réalisé à travers la marque Roche Bobois (cf. le chapitre 9.2.1.1), positionnée sur le segment haut de gamme, voire luxe, qui est moins sensible à la conjoncture économique,
- Une présence dans 55 pays du monde, atténuant les risques conjoncturels locaux (cf. le chapitre 6.2.2).

Les bons résultats du Groupe dépendront ainsi de la conjoncture macroéconomique, toute dégradation de cette dernière étant susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives de la Société.

4.1.2 Risques liés aux fournisseurs et prestataires de service **Risque élevé**

Les risques liés à l'externalisation de la fabrication

A la différence de la plupart de ses concurrents sur le segment de l'ameublement haut de gamme, le Groupe fait appel à des fournisseurs indépendants pour la fabrication de ses produits (modèle dit « *fabless* »). Les produits Roche Bobois sont fabriqués exclusivement en Europe dans des usines basées principalement au Portugal, en Italie et en France. Les fournisseurs de Cuir Center sont localisés pour moitié en Europe et pour moitié en Asie.

La fabrication des produits du Groupe étant entièrement externalisée, ses performances dépendent de sa capacité à s'approvisionner en produits finis de qualité en quantité suffisante et dans les délais requis pour faire face à la demande de ses clients. Malgré le suivi diligent de la dépendance du Groupe à ses fournisseurs et l'attention particulière qu'il leur porte, afin notamment de s'assurer de leur solidité financière et de leur capacité à faire face à la croissance de ses activités, il ne peut garantir que l'un ou plusieurs d'entre eux ne lui feront pas défaut. Ils peuvent notamment être confrontés à des problèmes d'approvisionnement en matières premières (bois, cuir, etc.) auprès de leurs propres fournisseurs, à des problèmes de qualité ou de production, à des difficultés financières, à des manquements vis-à-vis de la réglementation applicable et des règles éthiques, au non-respect des délais de fabrication ou à tout autre facteur affectant de manière négative la quantité ou la qualité des produits livrés.

La capacité de certains fournisseurs du Groupe à répondre à ses besoins d'approvisionnement dans les délais requis pourrait notamment être contrainte par des difficultés de production liées à l'augmentation des coûts de fabrication ou encore de la demande. Les produits du Groupe étant fabriqués sur commande, il existe également un risque que la production d'un ou plusieurs fournisseurs soit interrompue ou retardée en raison de problèmes économiques ou techniques, tels que l'insolvabilité ou le manque de liquidité du fabricant, la défaillance des installations de production ou la perturbation des processus de fabrication du fait de grèves, toutes ces situations échappant au contrôle du Groupe. Des retards répétés de fabrication ou des problèmes de qualité récurrents auraient une incidence négative sur les relations du Groupe avec sa clientèle et un effet défavorable sur son activité. Un retard de livraison en fin d'année peut également avoir un impact sur le résultat du groupe par un effet de report de chiffre d'affaires sur l'année suivante dans les comptes. Le Groupe estime toutefois la probabilité d'occurrence de ce risque limitée au regard de son expérience et de l'existence de fournisseurs de substitution.

De même, en dépit des relations historiques entretenues avec la plupart de ses fournisseurs, l'absence de clause d'exclusivité dans les contrats de fabrication de ses produits expose le Groupe à la cessation par l'un ou plusieurs d'entre eux de sa collaboration avec lui, entrainant un besoin de trouver de nouveaux fournisseurs. Les fournisseurs du Groupe peuvent également proposer leurs services à d'autres éditeurs ou distributeurs de meubles, contribuant ainsi à renforcer la pression concurrentielle que le Groupe subit. Par ailleurs, il existe un risque qu'un ou plusieurs fournisseurs du Groupe tentent de lui imposer des prix d'achat plus importants ou des délais de paiement plus courts et conditionnent la poursuite de leur collaboration avec le Groupe à l'acceptation desdites modalités. Il convient cependant de noter que le Groupe fait appel à plusieurs fournisseurs, dont aucun ne représente plus de 20% de la fabrication de ses produits. Le Groupe estime ainsi ne pas se trouver dans une situation de dépendance élevée vis-à-vis de l'un quelconque de ses fournisseurs.

L'incapacité du Groupe à identifier et à pérenniser sa collaboration avec des fournisseurs de qualité pour la fabrication de ses produits aurait un effet défavorable sur son activité, ses résultats, sa situation financière, son développement et ses perspectives.

Plus généralement, les risques de manquement d'un fournisseur du Groupe aux lois et règlementations applicables (lois anticorruption, respect des droits fondamentaux notamment) ne peuvent être exclus et pourraient, par exemple, être révélés par une enquête dirigée par les agences de contrôle compétents. Les pénalités ou les mesures d'exécution en résultant pourraient retarder les importations futures et nuire à l'image et aux activités du Groupe.

Les risques liés à l'externalisation de la logistique
Le Groupe fait appel à des prestataires externes pour le transport de ses produits. La capacité de ces prestataires à exécuter correctement leurs obligations pourrait notamment être affectée par des grèves ou de mauvaises conditions météorologiques, occasionnant des retards de livraison. Elle pourrait également être impactée par la fluctuation des prix du carburant, qui entraînerait une augmentation des coûts de transport et de livraison.

En outre, le Groupe pourrait se trouver confronté à des difficultés de logistique en cas de rupture de contrats avec ses prestataires les plus importants, pouvant avoir un effet défavorable sur les livraisons et par conséquent sur son activité.

L'incapacité du Groupe à assurer le transport de ses produits à des conditions financières jugées acceptables et dans les délais requis aurait un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière, son développement et ses perspectives.

Le Groupe fait actuellement appel à trois prestataires différents pour ses livraisons de produits entre les fabricants et les dépôts de magasins en Europe et à deux transitaires (l'un situé en France et l'autre en Italie) pour l'expédition de ses produits par voie maritime en dehors d'Europe. Si l'un de ses prestataires ou transitaires n'était plus en mesure d'assurer les livraisons, le Groupe estime qu'il pourrait s'appuyer sur les autres prestataires (ou sur l'autre transitaire) pour redistribuer les charges de produits à livrer.

Les risques liés à l'externalisation du design
Les pièces proposées dans les collections du Groupe sont principalement éditées et signées par des designers externes au Groupe et reposent sur des partenariats avec ces derniers. La capacité du Groupe à répondre au besoin de renouvellement de ses collections dépend par conséquent de la conclusion et du maintien dans la durée de partenariats avec des designers indépendants de talent, proposant des modèles correspondant aux tendances du marché et répondant aux attentes de ses clients.

Le Groupe collabore régulièrement avec une cinquantaine de designers et dispose par ailleurs d'un studio interne de design, et estime donc ne pas se trouver dans une situation de dépendance importante à l'égard d'un nombre limité de contributeurs clés. En outre, un certain nombre de designers bénéficient, au travers de leur collaboration avec le Groupe, de la notoriété de la marque Roche Bobois ce qui contribue à pérenniser des relations de confiance réciproque.

Pour autant, il ne peut être exclu que le Groupe rencontre des difficultés à l'avenir dans le recrutement ou la fidélisation de designers de talents. L'incapacité du Groupe à externaliser de manière satisfaisante le design de ses produits aurait un effet défavorable sur son activité, ses résultats, sa situation financière, son développement et ses perspectives.

4.1.3 Risques liés aux systèmes informatiques Risque élevé

Le développement, la mise en œuvre et la performance ininterrompue du matériel, du réseau, et des sites Web du Groupe, y compris ceux qui peuvent être fournis par des tiers, sont des facteurs importants dans le bon déroulement des opérations du Groupe, de la gestion des achats et des expéditions, de la gestion des stocks, du traitement des transactions des clients et du suivi de la performance des magasins. Ainsi, le logiciel de gestion opérationnelle des magasins et le système de référencement du Groupe sont fournis et maintenus par un unique opérateur tiers.

Les perturbations susceptibles d'affecter les activités du Groupe sont d'origines diverses dont beaucoup échappent au contrôle du Groupe, telles que : la perte de puissance et la défaillance des systèmes de télécommunication, les erreurs, pannes ou défauts des logiciels et du matériel informatique, les virus informatiques et autres problèmes perturbateurs similaires, les incendies, inondations et autres catastrophes naturelles, les attaques liées au réseau ainsi que les logiciels et systèmes introduits par des hackers ou des cybercriminels, la performance des fournisseurs tiers. La capacité du Groupe à protéger ses processus et systèmes contre les événements indésirables inattendus conditionne pour partie la qualité de ses services.

Les systèmes de sécurité existants, les sauvegardes régulières des données, la protection des accès, la gestion des utilisateurs, les plans d'urgence, les procédures d'inventaire et de gestion des stocks peuvent ne pas suffire à prévenir la perte d'informations ou les perturbations des systèmes d'information. Si les évolutions technologiques entraînent l'obsolescence des systèmes d'information du Groupe, ou si ses systèmes d'information s'avèrent insuffisants pour faire face à sa croissance, le Groupe pourrait perdre des clients.

Toute perturbation ou ralentissement significatif des systèmes du Groupe pourrait entraîner la perte d'informations, provoquant des retards dans la livraison de produits à ses magasins et clients. Par ailleurs, une défaillance entraînant l'indisponibilité des sites Internet du Groupe pourrait avoir un impact défavorable sur ses activités et son image de marque.

Pour exemple, l'entrée en vigueur récente aux Etats-Unis de normes imposant l'accessibilité des sites internet aux malvoyants, de même que l'application d'une réglementation équivalente en Europe dans les prochaines années, pourraient engendrer des dépenses importantes de mise en conformité.

La survenance d'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir une incidence négative sur l'activité, les résultats, la situation financière, le développement et les perspectives du Groupe.

4.1.4 Risques liés à la concurrence Risque moyen

Le Groupe se trouve principalement en concurrence avec :

- Des distributeurs locaux ou internationaux ou bien des acteurs de niche,
- Des spécialistes de la décoration et de l'ameublement ou des acteurs qui n'y exercent qu'en complément d'une autre activité principale,
- Des concurrents établis ou plus récents et de nouveaux entrants qui peuvent présenter une offre disruptive reposant sur un nouveau modèle commercial.

Le segment haut de gamme, sur lequel la marque Roche Bobois est positionnée, se caractérise par un nombre limité d'acteurs, des marques comme Cassina ou encore Minotti se positionnant exclusivement sur le segment luxe (cf. le chapitre 6.2.3). L'extension de leurs réseaux de magasins, une meilleure anticipation des attentes des clients et tendances nouvelles, ou encore des économies d'échelles, peuvent conférer un avantage concurrentiel aux quelques concurrents de Roche Bobois, se traduisant pour le Groupe par une perte de parts de marché.

Sur le segment de milieu de gamme, des acteurs positionnés en entrée de gamme pourraient venir concurrencer Cuir Center par une montée en gamme à travers l'amélioration de leur offre de produits ou de leur politique marketing. En parallèle, certains concurrents établis pourraient pratiquer des politiques de prix agressives et conduire le Groupe à réduire ses marges et/ou ses parts de marché.

Enfin, lorsque son offre en ligne sera en place, le Groupe devra faire face, principalement pour la marque Cuir Center, à la concurrence de magasins en ligne « pure play » ainsi qu'à de nouveaux facteurs de compétition 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, ou encore les solutions *click & collect*. (voir le chapitre 6 du présent Document de Référence pour une analyse de l'environnement concurrentiel).

Les résultats financiers et les perspectives de développement du Groupe pourraient ainsi être affectés par sa difficulté à répondre aux pressions concurrentielles sur ses marchés.

4.1.5 Risques liés aux évolutions de la demande Risque moyen

L'industrie de la décoration et de l'ameublement se caractérise par une évolution constante des préférences des clients et des tendances du marché. Le succès du Groupe repose donc sur sa capacité à comprendre voire à anticiper les préférences de ses clients, qui peuvent varier d'une zone géographique à l'autre, et à adapter sa gamme de produits et sa politique commerciale en conséquence. Or les produits du Groupe s'adressent à un large éventail de clients dont les attentes sont multiples et ne peuvent pas toujours être prévues avec certitude. Le Groupe pourrait ainsi ne pas être en mesure de répondre aux attentes de ses clients cibles.

Il convient toutefois de noter que le nombre et la renommée de ses designers ainsi que la forte créativité du Groupe, se traduisant par le renouvellement deux fois par an de ses collections et par la largeur de son catalogue (plus de 4 000 références actives), sont précisément destinées à lui permettre de répondre au plus près des attentes de ses clients.

L'incapacité du Groupe, dans un contexte de forte concurrence, à concevoir et renouveler une offre de produits répondant aux attentes de ses clients cibles dans un ou plusieurs pays d'implantation pourrait avoir un impact défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière, son développement et ses perspectives.

4.1.6 Risques liés à la stratégie d'expansion du Groupe Risque moyen

La croissance du Groupe dépendra pour partie de sa capacité à positionner ses marques dans de nouveaux territoires. Le Groupe prévoit notamment d'ouvrir d'ici à 2021 7 nouveaux magasins Roche Bobois en propre en Amérique du Nord, 5 nouveaux magasins Roche Bobois en propre en Europe de l'Ouest, et de continuer à se développer par le biais de franchises dans le reste de l'Europe et dans d'autres régions du monde comme en Chine et en Russie (voir le Chapitre 6.3.1 du présent Document de Référence).

Cette stratégie d'expansion à l'international pourrait ne pas rencontrer le succès escompté, notamment si le Groupe réalise une évaluation erronée du potentiel des emplacements des nouveaux magasins. De même, la méconnaissance par le Groupe d'un nouveau marché local, ou encore l'absence de notoriété de la marque Roche Bobois pour les franchises implantées dans de nouvelles régions, pourraient affecter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs dans les délais escomptés.

La capacité du Groupe à attirer les clients dans ses nouveaux magasins dépendra également du succès des espaces commerciaux comme les centres villes, les galeries marchandes et les zones commerciales périphériques dans lesquels ils seront implantés, tout recul significatif de la fréquentation des clients au niveau de ces espaces commerciaux étant susceptible d'impacter les ventes du Groupe de façon négative.

Le succès des nouvelles implantations du Groupe dépendra par ailleurs des conditions financières des baux (pour les magasins en propre), de l'embauche et de la rétention de personnel qualifié, ainsi que du niveau de concurrence local.

L'expansion du réseau de magasins accroît enfin la complexité opérationnelle du Groupe, nécessitant le renforcement adéquat de ses systèmes logistiques, de contrôle financier et de qualité et conformité des produits, ainsi que le recrutement et la formation d'un personnel qualifié. Tout retard dans le développement et l'ajustement des compétences requises en interne, des structures et mesures de contrôle financier ou de la qualité des produits et de leur conformité aux cahiers des charges du Groupe, nécessaires afin de maîtriser cette croissance tout en assurant la qualité des produits du Groupe et de ses prestations et la pérennité de ses marques, seraient susceptibles d'affecter son activité ou ses marges.

D'une façon générale, l'incapacité du Groupe à assurer son expansion dans de bonnes conditions pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière, son développement et ses perspectives.

4.1.7 Risques liés à l'augmentation des loyers et des charges locatives ou au non renouvellement des baux Risque moyen

Le Groupe n'est propriétaire que de 4 magasins (Annecy, Bologne, Los Angeles, Fribourg) parmi les 116 qu'il exploite en propre. La location des murs de ses magasins représente donc une part importante des charges fixes du Groupe (le montant des loyers et charges locatives pour l'ensemble des locaux d'activité (magasins, bureaux, dépôts…) est de 24 434 milliers d'euros en 2018).

Les baux des magasins du Groupe prévoient souvent des révisions à intervalles réguliers des montants des loyers pendant la durée du bail concerné. L'augmentation significative de tout ou partie de ces loyers et charges locatives auraient des conséquences négatives sur les marges des magasins concernés.

Le Groupe est également exposé au risque de non renouvellement de ses baux à l'étranger, notamment aux Etats-Unis, en Allemagne, en Belgique et en Italie où leur reconduite à la fin du bail dépend du succès des négociations entre les parties. Ce risque est en revanche limité en France où le preneur, dans le cadre d'un bail commercial, a droit au renouvellement de son bail lorsqu'il peut justifier d'une exploitation continue.

Le renouvellement des baux peut également s'accompagner de nouvelles conditions moins favorables au Groupe comme une hausse des loyers et des charges locatives. Ces conditions sont liées aux évolutions de la règlementation dans le secteur de l'immobilier, aux relations entretenues avec les bailleurs, aux conditions locales du marché et à la concurrence sur les emplacements privilégiés pour lesquels le Groupe est en compétition avec d'autres distributeurs régionaux et mondiaux. En cas de non-renouvellement des baux, la continuité de l'activité du Groupe dans les zones géographiques concernées dépendra de sa capacité à trouver un emplacement alternatif approprié à des conditions favorables ou d'y substituer une offre en ligne.

La matérialisation de ces risques liés aux baux des magasins du Groupe pourrait avoir une incidence négative importante sur son développement et sa situation financière.

4.1.8 Risques liés au recours à la franchise Risque moyen

Le Groupe a couramment recours à la franchise, notamment dans les nouvelles régions dans lesquelles il s'implante, afin de capitaliser sur la connaissance par ses franchisés du marché local et limiter les

investissements et les risques correspondants. Au 31/12/2018, le Groupe compte ainsi 215 magasins franchisés dans le monde (voir section 6.2.2 du présent Document de Référence).

Conformité des franchisés
Le recours à la franchise induit un contrôle nécessairement plus limité du Groupe sur la commercialisation de ses produits et l'utilisation de ses marques et logos, bien que celui-ci dispose, dans la plupart de ses contrats, d'un droit d'audit sur les franchisés. Le non-respect par un ou plusieurs franchisés des lignes directrices opérationnelles du Groupe, des règles éthiques, sociales et environnementales, ou encore de la législation anti-fraude et anti-corruption, pourrait affecter l'image, la réputation et les activités du Groupe.

Litiges
Le droit de la franchise impose des règles particulières visant à protéger les franchisés, susceptibles de donner lieu à la naissance de contentieux avec ces derniers. Le Groupe n'a pas été confronté à ce jour à un nombre important de litiges de ce type (trois seulement au cours des cinq dernières années, sans impact financier significatif pour le Groupe) mais ne peut en exclure la survenance future.

Choix des franchisés
En outre, le Groupe pourrait commettre des erreurs dans le choix de franchisés capables d'exploiter efficacement leurs magasins ou ne pas réussir à nouer avec eux des relations à des conditions favorables.

Il existe également un risque de résiliation de franchises qui reste toutefois limité dans la mesure où il est généralement possible de négocier une reprise par un autre franchisé ou en propre par le Groupe.

La survenance d'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir une incidence négative sur l'activité, les résultats, la situation financière, le développement et les perspectives du Groupe.

4.1.9 Risques liés aux variations du prix des matières premières et de l'énergie Risque Moyen

Les matières premières entrant dans la fabrication des produits du Groupe, comme le cuir, le bois ou le coton, peuvent fluctuer en fonction d'un certain nombre de facteurs indépendants de la volonté du Groupe : variations de l'offre et de la demande, conjoncture macroéconomique, cours du pétrole, conflits ou troubles régionaux, coûts salariaux, concurrence, droits de douane, droits antidumping, taux de change. Bien que le Groupe n'achète pas directement ces matières premières, leur coût est reflété dans le prix des produits finis qu'il achète à ses fournisseurs. Une hausse de ces prix impacterait négativement la marge financière du Groupe.

En outre, les coûts de l'énergie ont considérablement fluctué dans le passé. Ces fluctuations peuvent se traduire pour le Groupe par une augmentation des coûts de transport impactant à la hausse le coût d'achat des produits auprès de ses fournisseurs.

Si le Groupe n'est pas en mesure de répercuter ces hausses de coûts sur ses clients ou si le coût plus élevé des produits se traduit par une baisse de la demande pour ses produits, la situation financière du Groupe pourraient en être négativement affectée.

4.1.10 Risques liés au e-commerce Risque faible

Le Groupe dispose, pour chacune de ses enseignes, de sites Internet qui génèrent une audience importante, avec 5,7 millions de visites uniques pour Roche Bobois et à 1,2 million pour Cuir Center en 2018. La stratégie du Groupe est de s'appuyer sur cette forte audience pour développer une offre

e-commerce pour ses deux enseignes en 2019. Le Groupe prévoit ainsi d'étendre son modèle actuel, permettant à ses clients de visualiser les produits du Groupe en ligne avant de se rendre en magasin pour passer commande, à une offre complète de vente en ligne.

Cette nouvelle activité pour le Groupe l'expose aux principaux risques suivants :

- La dépendance vis-à-vis de tiers pour certains logiciels, notamment les services de paiement en ligne,
- Des difficultés d'interfaçage de la plateforme en ligne avec le réseau de magasins compromettant la capacité à livrer les clients de manière satisfaisante,
- Un alourdissement de l'infrastructure informatique du Groupe accentuant le risque d'indisponibilité des sites Internet et une augmentation des coûts liés à la maintenance,
- Une augmentation des coûts liés à la stratégie de référencement sur Internet,
- La vulnérabilité aux techniques d'hameçonnage, de piratage et de violation des systèmes d'information qui pourrait exposer le Groupe à des mesures réglementaires ou à des plaintes de clients, en particulier en cas de fraude à la carte de crédit,
- Une potentielle prolifération de commentaires négatifs laissés par des clients mécontents sur Internet ou via les réseaux sociaux,
- Le non-respect des lois nationales, européennes ou internationales relatives à la protection des données personnelles.

L'incapacité du Groupe à répondre de manière adéquate à ces risques et incertitudes serait susceptible de ternir sa marque et sa réputation. De même, rien ne garantit que les ressources consacrées à ce nouveau service contribueront à augmenter son chiffre d'affaires ou à renforcer sa performance opérationnelle.

Il convient cependant de préciser que les ventes en ligne ne représentaient en 2016 que 5% du marché mondial des meubles haut de gamme, et que l'offre en ligne envisagée par le Groupe n'a pas vocation à représenter une partie importante de son chiffre d'affaires, notamment pour la marque Roche Bobois dont le positionnement haut de gamme répond à une clientèle davantage encline à réaliser ses achats en magasin de détail.

4.1.11 Risques liés aux collaborateurs-clés Risque faible

La réussite du Groupe et sa croissance future dépendent en partie de quelques personnes clés, parmi lesquelles Gilles Bonan, Président du Directoire de Roche Bobois SA, Guillaume Demulier, Directeur Financier Groupe, Eric Amourdedieu, Directeur Général Groupe, et Martin Gleize, Directeur International Groupe, qui ont rejoint le Groupe respectivement en 1999, 2011, 2001 et 2002 et jouent un rôle important dans son développement. En cas d'accident ou de départ d'une ou plusieurs de ces personnes, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les remplacer rapidement, ce qui pourrait affecter sa performance opérationnelle. Afin de fidéliser les trois premiers, le Groupe a procédé à des attributions gratuites d'actions à leur profit (voir à ce sujet le tableau n° 10 du chapitre 15 du présent Document de Référence ci-dessous). En outre, Martin Gleize est actionnaire de la filiale UK à hauteur de 10%. Pour autant, rien ne peut garantir la continuité de leur présence au sein du Groupe.

L'expansion du Groupe exige par ailleurs le recrutement régulier de nouveaux profils qualifiés, en particulier des directeurs filiales (pôles régionaux), des directeurs de magasins et des vendeurs. Le

succès du Groupe dépendra en partie de sa capacité à attirer, motiver et retenir ces personnels à un rythme cohérent avec son développement et à des conditions acceptables d'un point de vue économique. Une hausse des coûts de main-d'œuvre aurait un impact négatif sur la situation financière du Groupe.

4.2 Risques réglementaires et juridiques

4.2.1 Risques liés à l'évolution de certaines lois et réglementations, notamment fiscales et douanières Risque élevé

De par ses activités et sa présence dans 55 pays, le Groupe est soumis à un certain nombre de normes, lois et réglementations nationales, européennes et internationales, notamment celles relatives à la lutte contre la publicité mensongère, à la protection du consommateur, à l'environnement, à la santé et à la sécurité, au droit du travail, aux normes de fabrication et de sécurité des produits. Il est également confronté aux risques habituels liés à l'exercice d'une activité commerciale dans des pays étrangers et à l'importation ou l'exportation de produits depuis ces pays : l'instabilité politique et économique, l'augmentation des taxes obligatoires ou autres charges et restrictions sur les importations, les retards de livraison, l'augmentation des coûts de transport, les risques liés aux conflits sociaux, les enjeux environnementaux et les catastrophes naturelles.

Droits de douane et restrictions à l'importation

Le Groupe pourrait en particulier être confronté, dans certains pays, à une majoration significative des droits de douane sur ses produits ou bien au renforcement des restrictions à l'importation liées à la mise en place de mesures protectionnistes. En particulier, d'éventuelles évolutions des politiques américaines en matière de droit de douane pourraient avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe si elles se traduisaient par des mises en application effectives visant le secteur de l'ameublement. De même au Royaume-Uni dans l'hypothèse d'une sortie sans accord de l'Union Européenne (*hard Brexit*), des droits de douanes pourraient être appliqués aux produits du Groupe affectant localement ses tarifs et/ou sa marge opérationnelle.

Fiscalité

Le Groupe est également soumis aux réglementations fiscales de ses différents pays d'implantation. Des modifications de la fiscalité pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le montant de ses charges d'impôts. Le Groupe se fonde généralement sur les interprétations existantes disponibles des différentes lois et réglementations fiscales. Il ne peut toutefois garantir que les autorités fiscales compétentes seront d'accord avec l'interprétation qu'il fait de telles lois. Les activités du Groupe pourraient notamment souffrir d'une augmentation des taux de TVA ou d'impôts équivalents - comme la *Sales tax* aux Etats-Unis - dans les pays dans lesquels il est présent (les prix de vente publiés par le Groupe s'entendent TTC), affectant le prix de ses produits et/ou ses taux de marge.

En dépit des efforts du Groupe pour se conformer à ces normes, lois et règlementations ainsi qu'à leurs éventuelles évolutions, le non-respect involontaire des textes applicables ou leur évolution dans un sens défavorable au Groupe, ou encore la matérialisation des risques inhérents à l'exercice d'une activité commerciale à l'étranger pourraient engendrer le paiement d'amendes ou de pénalités, ternir son image de marque et diminuer la demande en produits du Groupe, renchérir le coût de revient de ses produits et augmenter ses délais de livraison.

4.2.2 Risques liés à la gestion des données personnelles Risque moyen

Les lois et règlements relatifs au traitement des données personnelles et à la protection de la vie privée sont en constante évolution et présentent une complexité grandissante qui varie d'un pays à un autre. En particulier, le Règlement général sur la protection des données (RGPD), applicable depuis le 25 mai

2018 au sein de l'Union européenne (UE), impose des obligations complémentaires pour toutes les entités effectuant des traitements de données personnelles, tandis que les sanctions prévues pour le non-respect de ces obligations augmentent de manière considérable.

Le Groupe est exposé, en matière de données personnelles, aux principaux risques suivants :

- Les transferts de données personnelles hors de l'UE : compte tenu du caractère international des activités du Groupe, ce dernier pourrait être amené à effectuer des transferts de données personnelles depuis le territoire de l'UE vers des pays n'assurant pas un niveau de protection reconnu comme adéquat par l'UE, principalement les Etats-Unis. Ces transferts impliquent également de se conformer aux éventuelles exigences locales en matière de protection des données.
- Une augmentation potentielle du volume des données personnelles traitées : le Groupe collecte, traite et conserve des données personnelles relatives à ses fournisseurs, à ses collaborateurs et principalement à ses clients. Le lancement, courant 2019, d'une plateforme de e-commerce pourrait, en fonction du succès rencontré, augmenter substantiellement le nombre de données clients collectées.
- Le traitement de certaines données confidentielles : le Groupe ne traite aucune donnée considérée comme sensible du point de vue de la protection des données (origine ethnique, opinion politique, données de santé …) mais il est amené à traiter certaines informations confidentielles comme celles inhérentes aux cartes de crédit de ses clients.
- Une attaque via des programmes informatiques cherchant à contrer la sécurité du réseau et des systèmes d'information du Groupe et à détourner des informations personnelles, notamment celles liées aux clients.

Malgré les nombreux efforts entrepris par le Groupe pour se conformer aux nouvelles obligations et exigences de sécurité (politique de confidentialité, recueil du consentement, actions de sensibilisation, adaptation des Conditions Générales de Vente …), le non-respect involontaire des textes applicables ou le détournement de données personnelles pourraient être préjudiciables au Groupe en termes financiers et réputationnels et soulever des difficultés commerciales et juridiques.

4.2.3 Risques liés à la non-conformité d'un produit Risque moyen

En tant que distributeur de ses produits via les magasins qu'il détient en propre, notamment dans l'Union Européenne, le Groupe est responsable de la sécurité et de la qualité des produits qu'il commercialise. En dépit des procédures internes mises en place pour identifier les produits défaillants, le Groupe ne peut exclure tout cas de défaut de fabrication (non-conformité au cahier des charges ou aux attentes légitimes de ses clients) voire de défaut grave tel que le non-respect des normes d'inflammabilité applicables ou des taux de substances préjudiciables à la santé des utilisateurs. Le Groupe pourrait alors être amené à intervenir chez les clients concernés, voire à procéder aux rappels des produits en cause et à les enlever du marché. Outre les coûts et le préjudice d'image susceptibles d'en résulter, le Groupe ne peut garantir que ses fournisseurs seraient en mesure de remplacer rapidement et de manière satisfaisante les produits concernés. Le Groupe pourrait en outre ne pas être indemnisé convenablement si le fournisseur en cause ne dispose pas d'une assurance adaptée ou s'avère insolvable.

Le Groupe n'a toutefois jamais été contraint de mettre en place une campagne de rappel de produits à ce jour. Les réclamations liées à une défectuosité d'un produit (défaut d'aspect ou fragilité d'un revêtement, mousse d'un canapé s'affaissant de manière anormale, mécaniques, moteurs, batteries défectueuses) sont traitées de façon diligente par le Groupe et sont majoritairement supportées par les fournisseurs concernés.

La survenance d'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir une incidence négative sur l'image, l'activité, les résultats, la situation financière, le développement et les perspectives du Groupe.

4.2.4 Risques liés à la contrefaçon Risque faible

Les enseignes Roche Bobois et Cuir Center bénéficient d'une image de marque très forte et sont essentielles dans l'identification et la différenciation des produits du Groupe de ceux de ses concurrents ainsi que dans la création et l'alimentation de la demande en ces produits. La marque Roche Bobois, en particulier joue un rôle clé dans l'image du Groupe.

En dépit de tous les efforts déployés afin d'assurer la protection de ses marques et de ses modèles dans les principaux pays dans lesquels il opère (voir Chapitre 11 du présent Document de Référence), le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'obtenir une protection efficace dans chacun des pays concernés. Les reproductions non-autorisées ou tout autre détournement des marques et modèles du Groupe sont de nature à engendrer des coûts additionnels de gestion des litiges, à brouiller son image auprès de ses clients et à freiner son développement.

A ce jour, le Groupe est confronté en moyenne à entre trois et dix cas de contrefaçon de modèles par mois, représentant un budget moyen total de 150 000€ /an afin d'obtenir le retrait de la contrefaçon par simple demande ou, plus rarement, par une action en justice. Il ne peut cependant être exclu que ces frais n'augmentent pas dans le futur, à mesure que la notoriété du Groupe et de son réseau s'étend.

Le Groupe pourrait à l'inverse se voir assigner pour non-respect des droits de propriété intellectuelle de tiers, tout particulièrement en cas de développement de nouvelles offres et catégories de produits et d'extension vers de nouveaux marchés géographiques. Cette situation pourrait alors entrainer des frais de justice importants et détournerait une partie des ressources de gestion du Groupe. Dans le cas où ces plaintes aboutiraient, elles pourraient contraindre le Groupe à devoir payer des réparations financières importantes et donner lieu à une interdiction de vente de certains produits ou nécessiter l'acquisition de droits de licence.

Dans le cadre de ces actions en justice, des sommes importantes pourraient être réclamées à titre de dommages et intérêts. A la date du présent Document de Référence, seul un litige significatif relatif à la propriété intellectuelle est en cours. Il s'agit d'un litige avec les héritiers du peintre Victor Vasarely qui prétendent en substance (a) qu'en commercialisant la gamme de meubles « VICTOR » du Groupe, inspirée de l'art cinétique (courant artistique dont Vasarely faisait partie), le Groupe aurait cherché à tirer indument profit de la notoriété de Victor Vasarely et (b) qu'en distribuant des héliogravures acquis auprès de la société Latorca, le Groupe aurait commis des actes de contrefaçon de leurs droits patrimoniaux et moraux. Sur ce second point, le Groupe a appelé ses fournisseurs en garantie conformément aux contrats liant les parties. Messieurs Pierre et André Vasarely sollicitent la réparation d'un préjudice à hauteur de 1.010.000 euros. L'affaire est pendante devant le Tribunal de grande instance de Paris, la date limite pour la remise des conclusions des différentes parties est prévue pour le 4 avril 2019. Aucune date d'audience de plaidoirie n'a encore été communiquée à l'entreprise. La Société a provisionné un montant de 100 K€ au titre de ce litige dans ses comptes annuels 2018. Il ne peut toutefois être exclu que cette provision se révèle insuffisante. Le Groupe estime par ailleurs que ce litige ne fait pas peser sur les produits qu'il commercialise un risque significatif compte tenu du faible montant du volume d'achat que représentent les produits de la collection « VICTOR » (89 K€ en 2018).

Par ailleurs, l'impact qu'aura le Brexit sur les droits de propriété intellectuelle du Groupe et sur le processus d'obtention et de défense de ces droits n'est pas clairement déterminé à ce stade. Il ne peut être exclu que certains droits de propriété intellectuelle, tels que les marques et les dessins et modèles, accordés par l'Union européenne, ne puissent plus à terme être valablement opposés au Royaume-Uni, sauf dispositions spéciales contraires.

La survenance de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière ou les résultats d'exploitation du Groupe.

4.2.5 Risques liés au durcissement des lois et réglementations régissant le travail et l'emploi Risque faible

Les activités du Groupe sont assujetties à diverses lois et réglementations régissant le travail et l'emploi. L'évolution de ces normes, y compris notamment celles régissant le plafonnement des heures travaillées, l'étendue des responsabilités, les congés, les prestations de santé obligatoires ou encore le paiement des heures supplémentaires, peuvent limiter la capacité du Groupe à servir ses clients ou sont susceptibles d'entrainer une hausse de ses coûts d'exploitation, ce qui pourrait nuire aux activités, à la situation financière et aux résultats d'exploitation du Groupe.

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.

4.2.6 Risques liés à l'application de la norme IFRS 16 depuis le 1er janvier 2019 Risque faible

Les états financiers consolidés du Groupe sont préparés et présentés selon les normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*). Toute modification de ces normes comptables pourrait avoir un impact significatif sur la présentation des résultats et de la situation financière du Groupe. Certaines normes IFRS ont été récemment révisées par l'*International Accounting Standards Board*. En particulier, la mise en œuvre de la norme IFRS 16 (Contrats de location) pourrait avoir un impact sur la manière dont le Groupe prépare et présente ses états financiers consolidés, ce qui pourrait être interprété défavorablement par les marchés financiers.

Elle est applicable à compter du 1er janvier 2019 en remplacement de la norme IAS 17 et vient principalement supprimer, pour les preneurs, la distinction qui était précédemment faite entre « contrat de location simple » et « contrat de location financement ». L'application de la norme IFRS 16 conduit à l'intégration de la quasi-totalité des contrats de location au bilan par la comptabilisation d'un actif représentant le droit d'utilisation de l'actif sous-jacent et d'une dette représentant les loyers et charges locatives à payer sur la durée attendue du contrat de location. Les impacts attendus en 2019 dans les états financiers consolidés du Groupe sont très significatifs, compte tenu de l'importance des loyers et charges locatives supportées par le Groupe (24 M€ en 2018). Les principaux impacts attendus sont expliqués dans l'annexe aux comptes (cf. chapitre 20.1, section 2.1.3).

Pour autant, le Groupe est confiant dans la capacité des marchés financiers à comprendre et interpréter ces modifications sans impact défavorable sur leur appréciation de ses performances.

4.2.7 Risques liés à la couverture assurantielle Risque faible

Le Groupe a mis en place une politique de couverture de ses principaux risques assurables avec des montants de garantie qu'il estime cohérents avec ses activités.

Le montant total des primes d'assurances comptabilisées au titre de l'ensemble des polices d'assurances du Groupe s'est élevé à 1.141 K€ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Le Groupe vise à garantir le maintien d'une couverture adéquate pour toutes ses activités et sites à travers le monde. 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 risque reflète les changements résultant d'événements tels l'extension de son réseau à de nouveaux pays et le développement de nouvelles technologies.

La Société estime que ses polices d'assurance couvrent actuellement les sinistres significatifs les plus probables à l'exception du risque de fraude interne (fraude émanant d'un salarié, détournement de fonds…) contre lequel elle n'est pas couverte.

Le Groupe dispose de plusieurs types de police d'assurance, couvrant notamment sa responsabilité civile, d'éventuels dommages aux biens, la responsabilité du fait des produits, le transport des produits, ou encore les accidents du travail. Au vu de la diversité des environnements dans lesquels les salariés Groupe exercent leurs fonctions, et de la variété de tâches qu'ils exécutent, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de prévoir de manière précise toutes les activités et situations à risque afin de s'assurer qu'elles sont pleinement couvertes par les polices d'assurance qu'il souscrit.

Les polices d'assurance du Groupe contiennent par ailleurs des exclusions, des plafonds et des franchises susceptibles de l'exposer à des conséquences défavorables en cas d'évènement significatif ou d'actions en justice intentées contre lui. En outre, le Groupe pourrait 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, par ses polices d'assurance.

Enfin, les coûts liés aux assurances du Groupe peuvent augmenter au fil du temps, à la suite d'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. Une telle augmentation des coûts d'assurance du Groupe pourrait avoir un effet défavorable sur ses résultats et sa situation financière.

4.2.8 Risques liés aux procédures judiciaires et d'arbitrage **Risque faible**

Dans le cours normal des affaires, le Groupe peut être impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires, administratives, pénales ou arbitrales, notamment en matière de droit de la franchise, de propriété intellectuelle, de fiscalité ou de droit du travail.

Le Groupe peut ainsi faire l'objet de litiges, contrôles fiscaux, réclamations et autres procédures liées à ses pratiques commerciales, y compris de façon non exhaustive les plaintes formulées par des salariés (pour discrimination ou non-respect de la réglementation du travail par exemple), les procédures pour atteinte aux droits de la propriété intellectuelle, et les plaintes pour pratiques commerciales abusives déposées par des tierces parties. En outre le Groupe pourrait être exposé à la responsabilité du fait des produits et à des demandes de dommages et intérêts au titre de dommages corporels occasionnés par les produits qu'il vend.

Le Groupe est également exposé au risque d'engager sa responsabilité 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 défaillantes causées, notamment, par un effet de promiscuité ou par un manque d'attention des personnels concernés lors de la configuration ou de l'installation des espaces d'exposition. Bien que les incidents de ce type soient rares, toute mise en cause découlant de tels accidents, y compris le préjudice de réputation, pourrait affecter les activités du Groupe.

A la date du Document de Référence, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont le

Groupe est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe, à l'exception :

- d'un litige initié par trois salariés en Californie en matière de salaire et de temps de travail au titre du non-respect allégué par Roche Bobois des dispositions légales, conventionnelles et réglementaires applicables en matière notamment de plans de commissions, de minima conventionnels et d'heures supplémentaires et congés payés. En septembre 2018, le litige (ex class action) a été déclassé par les tribunaux et l'évaluation du risque significativement revue à la baisse. La provision a été utilisée partiellement en 2018 (transactions individuelles, honoraires d'avocats…) faisant ainsi passer la provision totale de 751 K€ au 31 décembre 2017, à 352 K€ au 31 décembre 2018.

- d'un litige relatif à la propriété intellectuelle avec les héritiers du peintre Victor Vasarely (cf. les chapitre 4.2.4 et 11.3 pour une description de ce litige) ; la Société a provisionné un montant de 100 K€ au titre de ce litige dans ses comptes annuels 2018 ; il ne peut toutefois être exclu que cette provision se révèle insuffisante ; le Groupe estime par ailleurs que ce litige ne fait pas peser sur les produits qu'il commercialise un risque significatif compte tenu du faible montant du volume d'achat que représentent les produits de la collection « VICTOR » (environ 89 K€ par an).

4.3 Risques financiers

4.3.1 Risques liés aux dépréciations d'actifs Risque moyen

Le total des actifs du Groupe compte des actifs incorporels ayant une durée de vie indéfinie, comme le *goodwill*, ainsi que des actifs à long terme, principalement les murs des magasins dont le Groupe détient la propriété, les aménagements et agencements des magasins et les stocks.

Le Groupe établit certaines estimations et projections en lien avec des analyses de dépréciation pour ces actifs incorporels non courants. Il 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.

Au 31 décembre 2018, le goodwill s'élevait à 4.730 milliers d'euros et les droits au bail à 2.485 milliers d'euros (cf. les notes aux états financiers consolidés 4.1.1 et 4.1.2 du chapitre 20.1). Sur la base des tests de perte de valeur de 2018, le Groupe n'a enregistré aucune perte de valeurs sur les goodwill et les droits aux baux. Le volume des stocks net de provisions s'élève à 62 752 milliers d'euros (cf. la note aux états financiers consolidés 4.5 du chapitre 20.1), ayant ainsi un impact significatif dans le bilan du Groupe.

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.

4.3.2 Risques liés aux taux de change Risque moyen

Les achats du Groupe sont tous libellés en euros, devise des comptes consolidés du Groupe. Une part importante du chiffre d'affaires étant réalisée à l'étranger (environ 23 % aux Etats-Unis libellés en dollars américains, 7% pour Roche Bobois UK libellés en livre sterling, 5 % en Suisse libellés en francs suisse et 3 % au Canada libellés en dollars canadiens en 2018 – cf. le chapitre 9.2.1.1), le Groupe est exposé à la variation du taux de change, tout particulièrement entre le dollar américain et l'euro lors de

la consolidation des résultats. Le taux de change entre le dollar américain et l'euro a varié de manière significative au cours des dernières années et pourrait continuer à fluctuer de façon importante à l'avenir.

La variation du taux de change du dollar impacte le résultat consolidé du Groupe comme suit :

- une variation de la parité EUR / USD de +10% générerait une amélioration du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant (consolidés) du Groupe respectivement de 6 612 K€ et 961 K€ au 31 décembre 2018 ; et

- une variation de la parité EUR / USD de -10% générerait une dégradation du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant (consolidés) du Groupe respectivement de - 5 410 K€ et - 786 K€ au 31 décembre 2018.

La variation du taux de change de la livre sterling impacte le résultat consolidé du Groupe, comme suit :

- une variation de la parité EUR / GBP de +10% générerait une amélioration du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant (consolidés) du Groupe respectivement de 1 861 K€ et 199 K€ au 31 décembre 2018 ; et

- une variation de la parité EUR / GBP de -10% générerait une dégradation du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant (consolidés) du Groupe respectivement de - 1 523 K€ et – 163 K€ au 31 décembre 2018.

Le Groupe n'a pas pris, à son stade de développement actuel, de disposition de couverture, afin de protéger son activité contre les fluctuations des taux de change.

4.3.3 Risque de taux d'intérêt Risque faible

Les emprunts du Groupe au 31 décembre 2018 comprennent en particulier (cf. le chapitre 10.2) :

- une ligne de crédit par tirages de 5 M€ souscrite en 2016 auprès du Crédit Agricole,

- un prêt de 6 M€ souscrit en mai 2017 auprès de LCL et destiné à rembourser par anticipation des prêts souscrits antérieurement à des conditions moins favorables,

- un crédit d'investissement de 9 M€ souscrit également en mai 2017 auprès de LCL et,

- une ligne de crédit de 10 M€ souscrite en décembre 2018 auprès du Crédit Agricole afin, notamment de financer les CAPEX 2019, et pour laquelle aucun tirage n'avait été effectué au 31.12.2018.

Ces quatre lignes ont un taux d'intérêt variable, basé sur l'Euribor auquel s'ajoute dans les trois cas une marge de 100 bp. Par ailleurs, un swap de taux de 3 M€ a été mis en place pour couvrir partiellement la ligne LCL.

Au 31/12/2018, sur ces quatre lignes, l'exposition à l'Euribor est de 16,8 M€ dont 3 M€ couverts soit 13,8 M€.

Le Groupe est ainsi exposé à la fluctuation des taux d'intérêts variables, pouvant augmenter ses obligations en matière de service de la dette. En cas de variation de 1% (100 bp) de l'Euribor 3 mois, les charges financières sur un an de l'ensemble de ces lignes à taux variables varieraient d'environ 138.000 €, sur la base du montant des tirages au 31 décembre 2018. Disposant d'une trésorerie positive,

le Groupe serait toutefois en mesure de rembourser les montants dus au titre des lignes de crédit susvisées en cas de forte augmentation des taux.

Par ailleurs, le Groupe ne souscrit pas à des instruments financiers à des fins spéculatives.

En conséquence, le Groupe estime ne pas être exposé à un risque significatif de variation de taux d'intérêts.

Une description de l'endettement net existant au 31 décembre 2018 figure en annexe des comptes consolidés établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant à la section 20.1 du Document de Référence.

4.3.4 Risque de liquidité Risque faible

La Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

4.3.5 Risque de crédit et/ou de contrepartie Risque faible

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat conclu avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe.

Le Groupe exerce une gestion prudente de sa trésorerie disponible et estime, compte tenu tant de son modèle d'affaires consistant à facturer une partie importante du prix de ses produits à la commande que de l'absence de dépendance d'un partenaire ou d'un nombre limité de partenaires, ne pas être exposé à ce jour à un risque de crédit et/ou de contrepartie significatif.

4.3.6 Risques sur actions Risque faible

En fin d'année 2018, la Société ne détient pas d'actions cotées en dehors de ses propres titres (7 155 titres valorisés 149 972,34 € au 31 décembre 2018) destinés à fluidifier son cours boursier via un contrat de liquidité.

5. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIETE

5.1 Histoire et évolution de la Société

5.1.1 Raison sociale et nom commercial de la Société

La Société a pour dénomination sociale : Roche Bobois S.A. (anciennement Roche Bobois S.A.S et antérieurement Furn-Invest S.A.S.).

5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société

La Société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 493 229 280.

5.1.3 Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 8 décembre 2006 pour une durée de 99 ans à compter de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés en date du 14 décembre 2006, soit jusqu'au 13 décembre 2105, sauf prorogation ou dissolution anticipée.

5.1.4 Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités

La Société a été constituée sous forme de société par actions simplifiée puis transformée en société anonyme à directoire et conseil de surveillance par délibération des associés en date du 30 mai 2018. Le président du conseil de surveillance est Monsieur François Roche et le vice-président Monsieur Jean-Eric Chouchan. Le président du directoire est Monsieur Gilles Bonan.

La Société est régie par le droit français et soumise, pour son fonctionnement, aux articles L. 225-1 et suivants du code de commerce

Le siège social de la Société est situé 18 rue de Lyon, 75012 Paris.

Les coordonnées de la Société sont les suivantes :

Téléphone : +33 (0) 1 53 46 10 00

Courriel : accueil@roche-bobois.com

Site Internet : www.roche-bobois.com

5.1.5 Evénements importants dans le développement des activités du Groupe

Evénements importants dans le développement des activités du Groupe :

La Société est la société holding du Groupe. Elle exerce ses activités à travers sa filiale Roche Bobois Groupe et les filiales de cette dernière.

1960	Création de Roche Bobois par les familles Roche et Chouchan
1964	Premières éditions exclusives de meubles Roche Bobois avec des designers (Pierre Paulin, Hans Hopfer)
1974	Déploiement de la première franchise Roche Bobois aux Etats-Unis (Madison Avenue, New-York)

1975	Déploiement de la première franchise Roche Bobois en Espagne
1976	Création de Cuir Center
1995	Ouverture du premier magasin Roche Bobois en Italie (Turin)
2000	Le Groupe dispose d'un réseau de 180 magasins Roche Bobois (en propre et en franchise)
2001	Entrée d'Azulis et Siparex au capital du Groupe
2004	Premières ouvertures de magasins Roche Bobois en Chine (Shanghai et Beijing)
2006	Le Groupe procède au rachat de plusieurs franchises aux Etats-Unis
2009	Ouverture de magasins Roche Bobois à Caracas, à Kiev, à Vienne et à Shenzen
2013	Entrée de TXR Srl (filiale de Tamburi Investment Partners SpA) au capital de la Société – sortie du capital d'Azulis et Siparex
2017	Ouverture d'un magasin Roche Bobois à Tokyo, à Monaco et à Johanesbourg Le Groupe dispose d'un réseau de 329 magasins Roche Bobois et Cuir Center (en propre et en franchise)
2018	Introduction en bourse de Roche Bobois SA sur le marché Euronext à Paris pour un montant total de 22,4 M€. Lancement du « Gourmet Bar » pour Fauchon l'Hôtel, de la collection Paris Paname imaginée par Bruno Moinard et présentée dans un espace exclusif au 193 boulevard Saint Germain à Paris et de la collection « Globe Trotter » de Marcel Wanders. Ouverture de 3 magasins en propre, 2 magasins Roche Bobois aux Etats-Unis (à Tysons Corner – Virginie et à San Diego - Californie) ainsi qu'un magasin Cuir Center en Région Parisienne. Ouverture en franchise de 8 magasins Roche Bobois à Guangzhou et Qindao (Chine), Tokyo (Japon), Kiev (Ukraine), Monza (Italie), Almaty (Kazakhstan) et Singapour ainsi qu'un magasin Cuir Center à Mulhouse. Au 31/12/2018, le Groupe dispose d'un réseau de 331 magasins, dont 253 Roche Bobois et 78 Cuir Center (en propre et en franchise).

5.1.6 Evolution du nombre de magasins au cours des trois derniers exercices :

Ouvertures :

- Ouvertures de magasins franchisés :

2016	2017	2018
• Roche Bobois - Santiago 2 Casa Costanera (Chili) - Guatemala City (Guatemala) - Delhi (Inde) - Seoul (Corée du Sud) - Kiev (Ukraine) • Cuir Center - Perpignan (France) - Bastia (France)	• Roche Bobois - Guadeloupe (France) - Athènes (Grèce) - Padoue 2 – La Galerie (Italie) - Nanjing (Chine) - Shenzhen 3 (Chine) - Zhengzhou (Chine) - Tokyo - Aoyama (Japon) - Busan 1 (Corée du Sud) - Busan (2) Shinsegae (Corée du Sud) -Ho Chi Minh (Viet Nam) - Téhéran (Iran) - Johannesbourg (Afrique du Sud) - Hanoï (Viet Nam) - Ekaterinburg (Russie) • Cuir Center - Thionville (France)	• Roche Bobois - Guangzhou (Chine) - Qindao (Chine) - Tokyo (Japon) - Kiev (Ukraine) - Monza (Italie) - Almaty (Kazakhstan) - Singapour • Cuir Center - Mulhouse (France)

- Ouvertures de magasins en propre :

2016	2017	2018
• Cuir Center Cuir Center de Domus	• Roche Bobois - New-York Upper West Side (Etats-Unis) - Miami Design District (Etats-Unis) - Saint Maximin Oise (France) - Nice Cap 3000 (France) - Monaco – La Galerie	• Roche Bobois - Tysons Corner (Virginie, Etats-Unis) - San Diego (Californie, Etats-Unis) • Cuir Center - Claye-Souilly (France)

Fermetures :

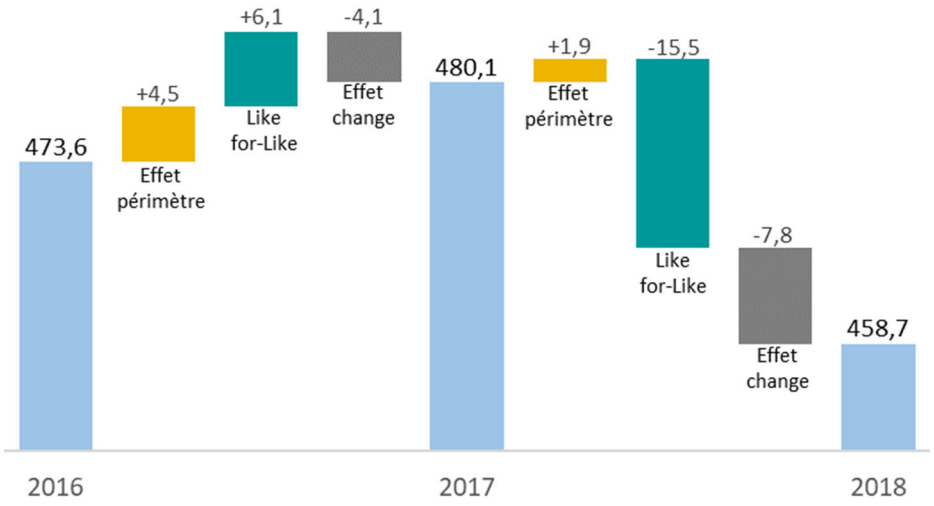
- Fermetures de magasins franchisés :

2016	2017	2018
• Roche Bobois - Rodez (France) - Jakarta (Indonésie) - Naples 2 (Italie)	• Roche Bobois - Denver (Etats-Unis) - Taipei (Taiwan) - Almaty (Kazakhstan) - Rome 1 (Italie) - Bangalore (Inde) - Niort (France) • Cuir Center - Rodez (France)	- Roche Bobois - Belfort (France) - Perpignan (France) - Besançon (France) - Téhéran (Iran) - Gap (France) - Domus (France) - Santiago 2 - Casa Costanera (Chili) • Cuir Center - Perpignan (France)

- Fermetures de magasins en propre :

2016	2017	2018
• Roche Bobois - Chambéry (France) - Chevreuse (France)	• Roche Bobois - Anvers 2 (Belgique)	• Cuir Center - Marseille La Valentine (France)

5.1.7 Evolution du volume d'affaires en M€ sur les trois derniers exercices :



Like-for-Like : la croissance des ventes à périmètre comparable correspond aux ventes réalisées en magasins 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.

REPARTITION GROUPE ET HORS GROUPE DU VOLUME D'AFFAIRES HT PAR MARQUE

En K€	2018	2017	2016
Roche Bobois TOTAL FRANCHISES	176,260	187 664	189 388
Roche Bobois TOTAL EN PROPRE	195,791	200 505	193 874
Roche Bobois TOTAL	**372,051**	**388 169**	**383 263**

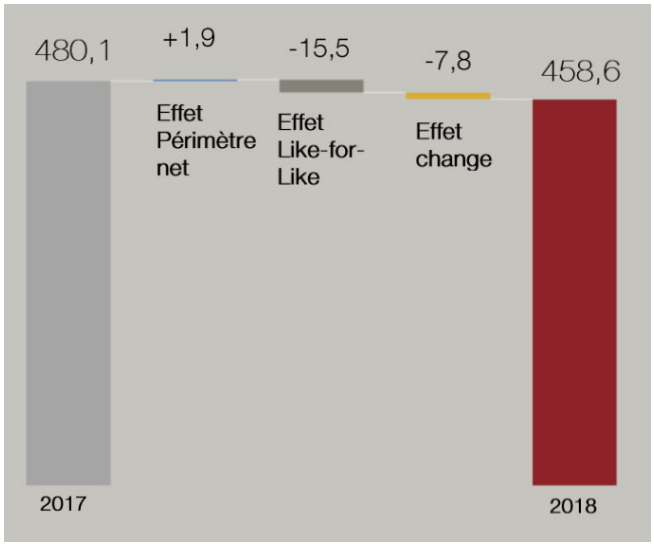
En K€	2018	2017	2016
Cuir Center TOTAL FRANCHISES	53,538	56 036	54 153
Cuir Center TOTAL EN PROPRE	33,027	35 905	36 157
Cuir Center TOTAL	**86,565**	**91 941**	**90 310**

En K€	2018	2017	2016
TOTAL FRANCHISES	229,798	243 700	243 542
TOTAL EN PROPRE	228,818	236 410	230 031
Groupe TOTAL	**458,616**	**480 110**	**473 573**

Volume d'affaires

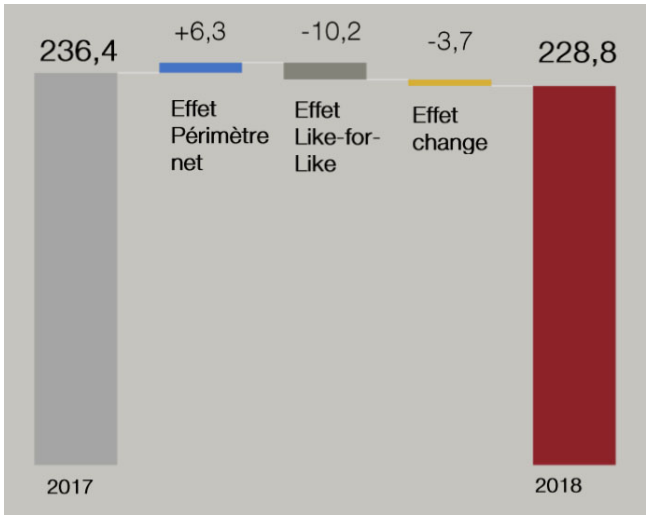
Le volume d'affaires, sur une période donnée, correspond aux prises de commandes hors taxes du réseau de magasins en propre et des franchisés sur les deux enseignes (Roche Bobois et Cuir Center), sans prise en compte des éventuelles annulations (le taux d'annulation étant très faible dans la mesure où les clients doivent verser des acomptes non-remboursables représentant de 30 à 50 % du prix total).

Evolution du volume d'affaires en M€ entre 2017 et 2018 :



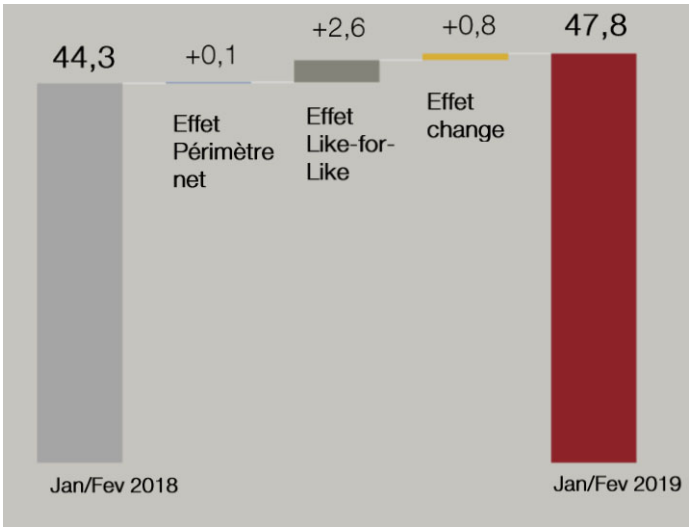
Le repli du volume d'affaires sur le périmètre constant est nettement plus marqué pour les magasins franchisés, puisqu'à taux de change constants la variation s'établit à -2,9 %. Par ailleurs, en ce qui concerne les magasins en propre, les ouvertures ont permis de générer une hausse du volume d'affaires de +6,3 M€, compensant partiellement le léger repli de l'activité sur le périmètre constant (-1,4 % pour les magasins en propre). Il s'explique par un contexte social pénalisant en France sur le 4e trimestre 2018 (impact estimé 3,5 M€) et par le contexte du Brexit au Royaume-Uni (impact 2 M€).

Evolution du volume d'affaires en M€ sur le périmètre des magasins en propre entre 2017 et 2018 :



Sur les mois de janvier et février 2019, le Groupe constate une solide reprise du volume d'affaires (effet probable de report), qui représente +3,5 M€ de volume d'affaires et qui impactera positivement le chiffre d'affaires du 2e trimestre 2019.

Evolution du volume d'affaires en M€ sur les magasins en propre entre janvier/février 2018 et janvier/février 2019 :

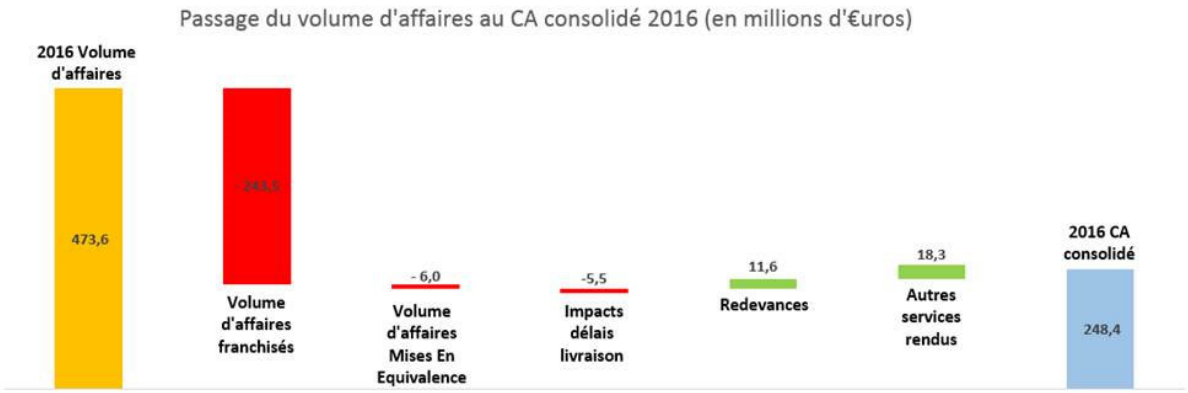


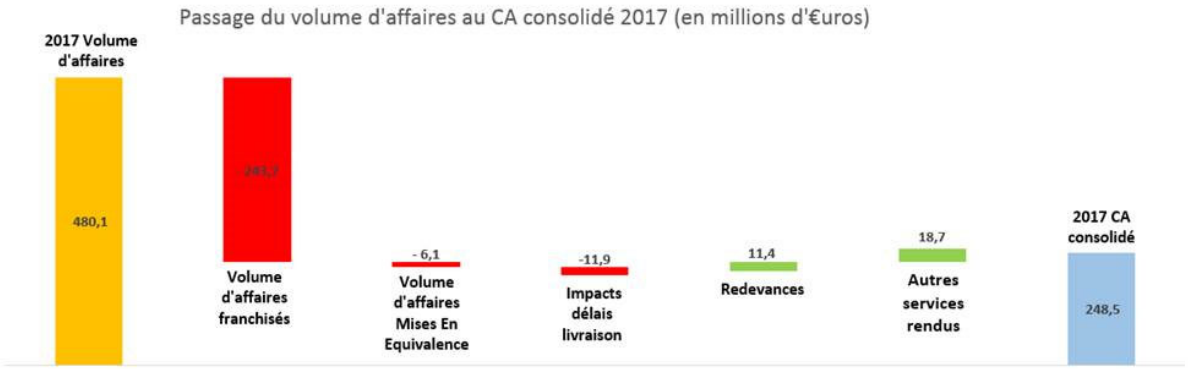
Le volume d'affaires ne peut pas être directement réconcilié avec les comptes présentés au chapitre 20 du présent Document de Référence dans la mesure où :

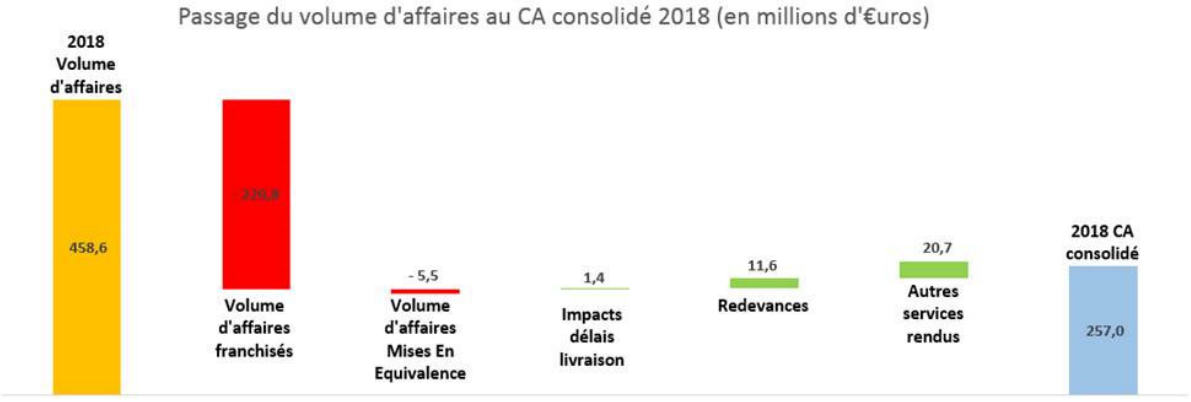
- il comprend des éléments de prises de commandes des magasins en propre mais aussi des magasins franchisés (non consolidés, intégrés *in fine* sous forme de redevances dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe), et

- il présente un décalage dans le temps d'environ 3 mois (auxquels s'ajoute le délai lié au transport maritime pour les livraisons en dehors d'Europe) en moyenne puisqu'il s'agit de prises de commandes tandis que le chiffre d'affaires est reconnu au moment de la livraison.

Il permet cependant d'anticiper sur les tendances (current trading) du Groupe et de « prévoir » avec environ un trimestre d'anticipation la tendance que devrait suivre le chiffre d'affaires consolidé.







Lorsque l'on fait l'exercice de passer du volume d'affaires au chiffre d'affaires consolidés, sur nos magasins en propre, « l'impact délais de livraison » est une variable importante.

Elle évolue notamment en fonction de la tendance (à la hausse ou à la baisse) du portefeuille de commandes en fin d'année, du mix pays des commandes (temps d'acheminement supérieur pour l'Amérique du Nord par rapport à l'Europe), d'éventuels avances ou retard de containers maritimes, et de diverses contraintes de livraison (logistiques ou imposées par les clients finaux).

5.2 Investissements

Les principaux investissements réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices correspondent à des ouvertures, à des transferts (changement d'emplacement d'un magasin) ou à des rénovations de son parc de magasins.

- Au cours de l'exercice 2018, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté la somme de 7 197 K€ portés par les investissements suivants :

    - Ouverture aux USA des magasins Roche Bobois de Tysons Corner dans l'Etat de Virginie et d'un second magasin à San Diego dans l'Etat de Californie.
    - Transfert du magasin de Düsseldorf en Allemagne.
    - Rénovation du magasin Cuir Center de Clermont-Ferrand et des magasins Roche Bobois de Paris - Grande Armée (phase 2), de Paris boulevard St Germain, de Montpellier et d'Antibes.

    - Les immobilisations en cours s'élèvent à 1 270 K€ au 31 décembre 2018 et concernent principalement les travaux pour les ouvertures en 2019 des magasins de Greenwich – Connecticut et New-York Upper East Side 2

- Au cours de l'exercice 2017, les acquisitions d'immobilisations corporelles suivantes ont représenté la somme de 10 028 K€, dont 749 K€ correspondant au solde du crédit-bail des murs du magasin de Bologne et les investissements suivants :

    - Ouvertures des magasins Roche Bobois de New-York Upper West Side, de Miami Design District, de Saint Maximin (Oise) et de Nice Cap 3 000, et de Monaco – La Galerie.
    - Transfert des magasins Roche Bobois de Manhasset (Etats-Unis) et de Metz (France) ainsi que du magasin Cuir Center du Havre.
    - Rénovation notamment des magasins Roche Bobois de Los Angeles, Genève, Londres, Paris – Grande Armée et Grenoble.

- Au cours de l'exercice 2016, les acquisitions d'immobilisations corporelles suivantes ont représenté la somme de 7 809 K€ :

    - Relocalisation à Saint Denis dans un nouvel espace de 2 600 m² du show-room utilisé lors des congrès des marques Roche Bobois et Cuir Center (présentation des nouveaux produits aux franchisés). Le show-room de Saint Denis a représenté sur l'exercice 2016 un investissement de 1 048 K€ pour la marque Roche Bobois et 349 K€ pour Cuir Center.
    - Transfert des magasins Roche Bobois et Cuir Center de Toulon.
    - Rénovation notamment des magasins Roche Bobois d'Anvers (Belgique), de Boston (Etats-Unis), de Londres – Harrod's, d'Annecy, Suresnes et Colmar.
    - Ouverture du magasin Cuir Center de Domus.

Le Groupe a également investi dans des droits aux baux (immobilisations incorporelles) en particulier s'agissant :

- Du magasin Cuir Center de la Valette-du-Var représentant la somme de 308 K€ (hors frais et droits) en 2016, et
- Des deux magasins Roche Bobois de Milan (Risorgimento et Molino delle Armi) pour un montant total de 502 K€ (hors frais et droits) en 2017.
- Pas de nouvel investissement en droit au bail en 2018.

En 2019, le Groupe est d'ores et déjà engagé dans les investissements suivants :

- Ouverture d'un nouveau magasin en propre à Greenwich (Etats-Unis) en février 2019 (Capex d'environ 450 K€ dont 320 K€ sont déjà en cours au 31 décembre 2018).
- Ouverture d'un nouveau magasin Roche Bobois en propre à New York Upper East Side prévue au printemps 2019 (Capex d'environ 900 K€ dont 363 K€ sont déjà en cours au 31 décembre 2018).
- Baux signés en février 2019 pour l'ouverture en propre de deux magasins au cours de l'exercice 2019, l'un en France (Domus), l'autre en Espagne (Madrid 2) (Capex d'environ 350 K€ pour chaque magasin, exclusivement engagés sur l'exercice 2019).
- Un projet de magasin en propre est également en discussion en Allemagne.

Ces investissements 2018 ont été financés par tirages sur la ligne de crédit LCL souscrite en mai 2017 et par auto-financement. Une nouvelle ligne de crédit a été souscrite en décembre 2018 auprès du Crédit Agricole Ile de France qui permettra notamment de financer les investissements 2019 (voir à ce sujet la description qui est faite de cette ligne de financement à la section 10.2 du présent Document de Référence).

Enfin, le démarrage de la vente en ligne en France en 2019 entraîne des investissements limités puisqu'il ne s'agit que d'adaptations des sites internet et des systèmes d'information existants. Ces investissements sont estimés à environ 600 K€ sur l'exercice 2019.

6. APERÇU DES ACTIVITES

6.1 Présentation générale

Créé en 1960 par les familles Roche et Chouchan, le Groupe a développé deux marques de mobilier : Roche Bobois, leader international du mobilier haut de gamme, et Cuir Center, spécialiste français du canapé positionné sur un segment milieu de gamme.

Les deux enseignes ont généré en 2018 un volume d'affaires[1] de 458,6 M€ HT, dont 372 M€ HT pour Roche Bobois et 86,6 M€ HT pour Cuir Center, au travers d'un réseau de 331 magasins dans 55 pays, dont environ un tiers de magasins en propre et deux tiers en franchise. Le volume d'affaires HT est réalisé à parts égales entre les deux réseaux de distribution, les magasins en propre générant un volume d'affaires moyen supérieur à celui généré par les magasins franchisés.

Roche Bobois a développé, au cours des années, une offre unique dans l'univers du mobilier haut de gamme, représentative du « French art de vivre », s'appuyant sur des collaborations avec une cinquantaine de designers fidèles (Jean Paul Gaultier, Marcel Wanders, Ora Ito, etc). L'enseigne Roche Bobois s'est développée à l'international dès les années 70, initialement par le développement de franchises, puis de magasins en propre. Roche Bobois gère et exploite un réseau de 253 magasins dont 75 en France et 178 à l'international. L'Amérique du Nord, où Roche Bobois détient aujourd'hui 37 magasins dont 25 en propre, constitue le deuxième marché de l'enseigne après la France en chiffre d'affaires et le premier marché de l'enseigne en contribution à la marge.

Le positionnement créatif et audacieux de l'offre Roche Bobois repose sur des partenariats avec des designers, une association avec l'univers de la Haute Couture et de la Mode (Missoni, Jean Paul Gaultier, Maison Christian Lacroix, etc), une proximité forte avec le monde de la culture et des arts (exposition universelle de Milan, musée Guggenheim de New York, etc), une largeur de gamme unique avec deux collections par an, et une démarche d'excellence s'appuyant sur une fabrication de haute qualité. Le catalogue présente près de 4.000 références actives, hors variations de dimensions et hors personnalisation, réparties en trois catégories : (i) les canapés, dont les prix de vente varient généralement entre 3.000 € et 12.000 € TTC, (ii) les meubles (tables de repas, bibliothèques, lits, etc.), dont les prix de vente varient entre 1.500 € et 10.000 € environ, et (iii) les accessoires de décoration (lampes, miroirs, vases, tapis, etc.), dont les prix de vente varient entre 150 € et 4.000 € environ. Le panier moyen[2] de Roche Bobois se situe autour de 4.330 €, avec un panier moyen aux Etats-Unis de 6.689 €, près de deux fois supérieur à celui en France qui se situe à 3.466 €.

L'enseigne Cuir Center, créée en 1976, est quant à elle dédiée aux canapés sur un segment milieu de gamme. Spécialisée dans les canapés en cuir, avec une offre récemment élargie aux modèles en tissu, elle est présente à travers un réseau de 78 magasins dont 22 magasins en propre et 56 magasins en franchise, essentiellement en France. Le panier moyen de Cuir Center se situe à 2.175 €, en ligne avec son positionnement prix accessible.

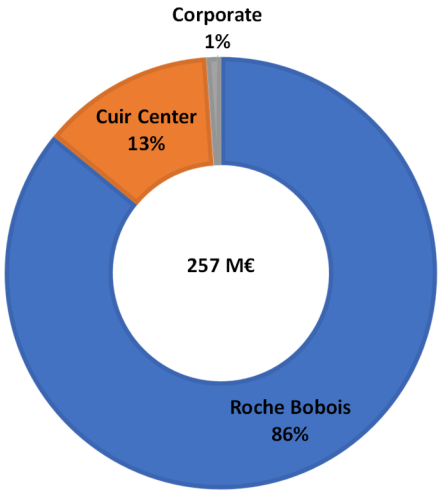
Le Groupe a construit un modèle rentable d'éditeur – distributeur – franchiseur reposant sur l'externalisation de la fabrication (« *fabless* ») auprès de fournisseurs de qualité et sur un réseau de distribution mixte (en propre ou en franchise) lui conférant souplesse et flexibilité.

[1] Prises de commandes 2018 hors taxes du réseau de magasins en propre et des franchisés sur les deux enseignes, sans prise en compte des éventuelles annulations (le taux d'annulation étant très faible dans la mesure où les clients doivent verser des acomptes non-remboursables représentant de 30 à 50 % du prix total).
Il est rappelé que le volume d'affaires ne peut pas être réconcilié avec les comptes présentés au chapitre 20 du présent Document de Référence comme précisé à la section 5.1 ci-dessus.

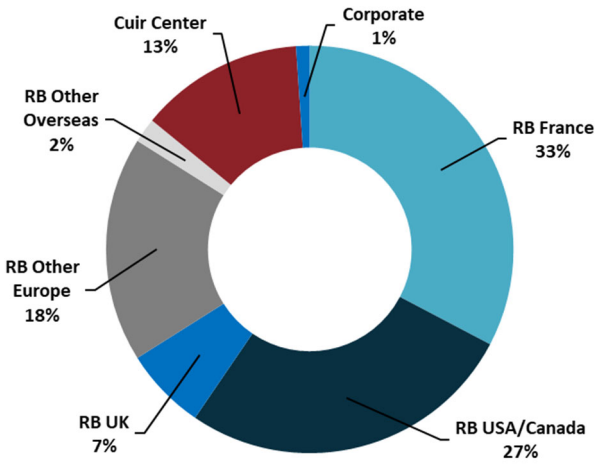
[2] Panier moyen des magasins en propre.

Le Groupe a généré en 2018 un chiffre d'affaires consolidé de 257 M€, dont 86% pour l'enseigne Roche Bobois et 13% pour l'enseigne Cuir Center. La France représente le premier marché du Groupe avec 46% du chiffre d'affaires dont 33% par l'enseigne Roche Bobois et 13% par l'enseigne Cuir Center. Le Groupe génère 27% de son chiffre d'affaires en Amérique du Nord et 25% de son chiffre d'affaires dans le reste de l'Europe. Sur cette période, le Groupe a généré un EBITDA courant[3] de 22,4 M€, dont 48,9% en Amérique du Nord et 38,6% en France, les niveaux de rentabilité en Amérique du Nord étant supérieurs à ceux de la France.

Répartition du chiffre d'affaires 2018 par enseigne



Répartition du chiffre d'affaires 2018 par enseigne et par zone géographique*



Source : Société.

*Le chiffre d'affaires Cuir Center est réalisé essentiellement en France (95% en 2018) et marginalement en Belgique et en Suisse.

6.2 Principaux atouts compétitifs

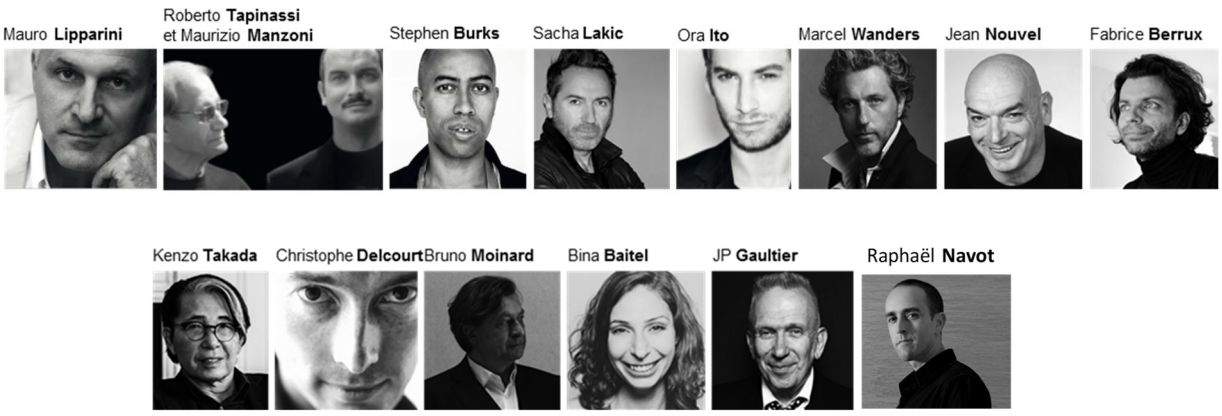
6.2.1 Un modèle unique d'éditeur – distributeur – franchiseur faisant appel à des designers de renom, présentant deux collections par an produites par des fournisseurs externes

6.2.1.1 *Une offre originale, créative et audacieuse reposant sur des partenariats avec des designers de talent*

Les créations de Roche Bobois reposent sur des partenariats avec une cinquantaine de designers de talent, dont beaucoup jouissent d'une renommée internationale. Ces relations sont marquées par une forte fidélité des designers, avec des contrats d'exclusivité sur les modèles créés. Les créations restent la pleine propriété de l'enseigne Roche Bobois et les designers sont principalement rémunérés au

[3] EBITDA après retraitement des ouvertures de magasins et avant plan d'actions gratuites.

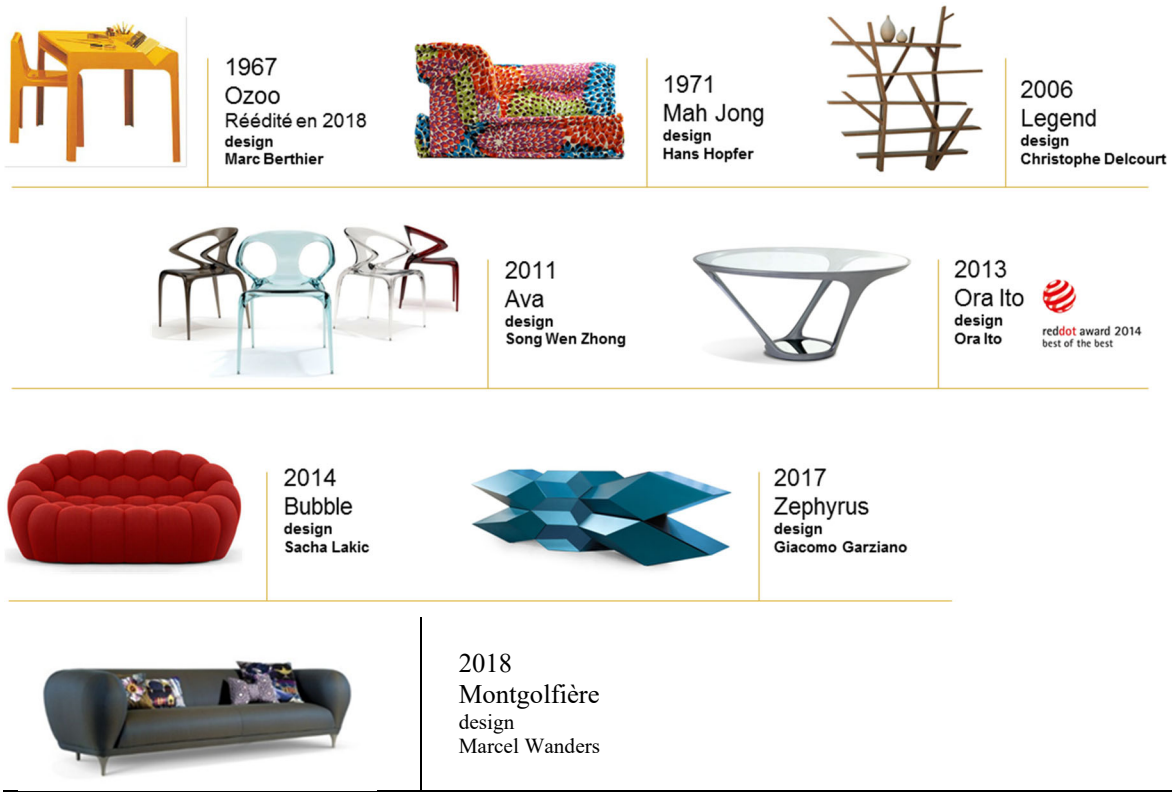
succès. Roche Bobois s'efforce en parallèle de promouvoir des talents en devenir identifiés à l'occasion de concours de design ou à travers des collaborations avec les écoles de design les plus renommées en France et à l'international.



6.2.1.2 *Une offre reposant sur des modèles iconiques, des best sellers et une largeur de gamme unique*

Roche Bobois commercialise, parfois depuis plusieurs décennies, des modèles iconiques et d'autres produits à succès qui assoient la notoriété de la marque dans la durée. Le modèle Mah Jong, par exemple, dessiné par Hans Hopfer et commercialisé depuis 1971, s'est vendu à près de 500.000 places assises depuis son lancement et à environ 159.000 places depuis 2003. Il a été régulièrement réinterprété par des maisons de couture, telles que Jean Paul Gaultier, Missoni et Sonia Rykiel. Récemment, il a également été habillé de tissus dessinés par Kenzo Takada. Certains autres modèles iconiques, tels que le bureau Ozoo créé par Marc Berthier en 1967, ont été réédités et participent du rayonnement de la marque. La table Ora Ito, avec son design immédiatement identifiable grâce à sa base circulaire sur trois pieds, a reçu en 2014 le prix « Best of the Best » Red Dot Design Award, décerné par un panel de jurés professionnels parmi 4.815 créations. Ce prix est l'une des distinctions les plus prestigieuses du monde du design. Parmi les autres créations iconiques, on peut notamment citer, la bibliothèque Legend de Christophe Delcourt (2006), le canapé Bubble (2014) de Sacha Lakic, ou encore le meuble-sculpture Zephyrus de Giacomo Garziano (2017).

Quelques modèles iconiques



Source : Société

Les collaborations régulières avec des maisons de couture (telles que Jean Paul Gaultier, Missoni et Christian Lacroix Maison) permettent d'entretenir la désirabilité de Roche Bobois.

Aux côtés du modèle Mah Jong, par exemple, les best-sellers de la marque participent à sa forte notoriété. La table Axel, commercialisée depuis 2012 a été vendue à près de 8.500 unités. Le canapé Scenario, commercialisé depuis 2012 a été vendu à près de 44.000 places assises.

Avec au total près de 4.000 références actives et deux collections annuelles, le Groupe offre une largeur de gamme nettement supérieure à celles de ses principaux concurrents sur le segment haut de gamme. Ce fort renouvellement et cette largeur de gamme permettent au Groupe de s'adapter aux tendances, voire de les anticiper, et ainsi de donner une actualité permanente à la marque Roche Bobois.

6.2.1.3 *Une fabrication entièrement externalisée (« fabless »)*

La fabrication et le *sourcing* des matières premières sont entièrement externalisés auprès de fournisseurs, avec lesquels le Groupe entretient des relations fortes. Les produits Roche Bobois sont tous[4] fabriqués en Europe, principalement en Italie, en France et au Portugal, par un réseau de plus de 40 fournisseurs. Qu'il s'agisse de bois, de cuir, de tissu, de marbre ou encore de céramique, Roche Bobois utilise les matériaux les plus nobles. La fabrication, à mi-chemin entre l'industrie et l'artisanat, offre des finitions de grande qualité et une forte capacité de personnalisation.

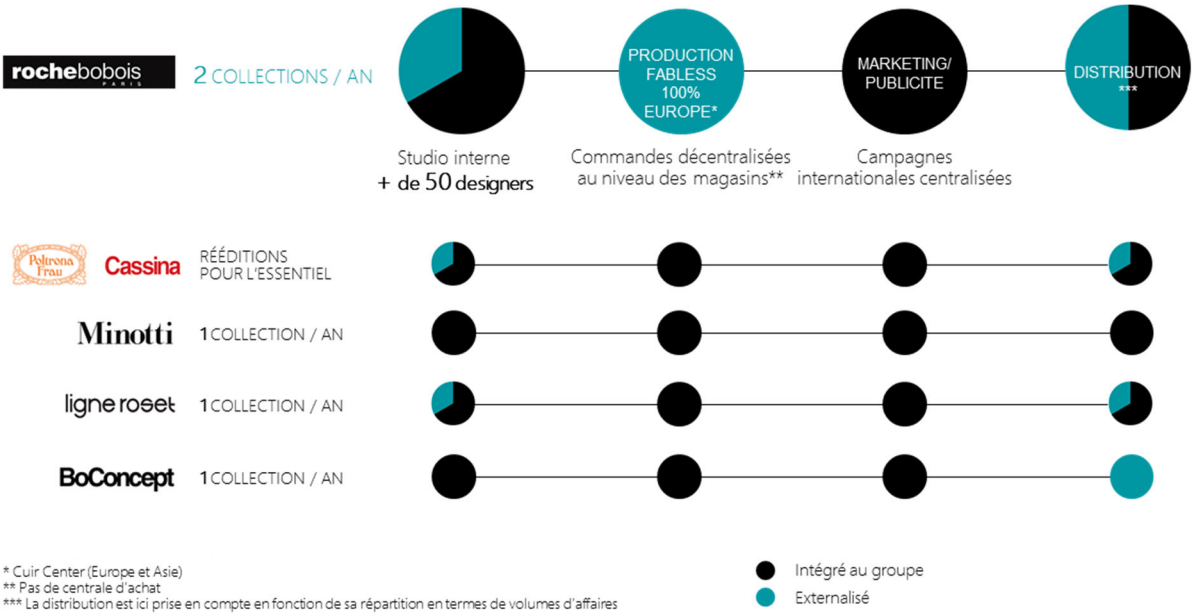
Les produits Cuir Center sont, quant à eux, fabriqués pour moitié en Asie et pour moitié en Europe. Ils sont conçus pour offrir à la clientèle de la marque confort et matériaux de qualité, à un prix accessible.

[4] 0,46% des références demandant un savoir-faire spécifique ne sont pas disponibles à la fabrication en Europe.

Ce modèle « *fabless* » assure au Groupe une plus grande adaptabilité et une meilleure maîtrise des coûts que ses principaux concurrents disposant de leur propre outil industriel.

Ce modèle économique a l'avantage également de limiter les invendus et de limiter les stocks principalement aux produits de présentation dans les magasins, la fabrication des produits étant lancée uniquement à la commande par les clients. Ce modèle économique permet d'optimiser la génération de *cash flows*, grâce à des investissements limités et un besoin en fonds de roulement réduit.

Graphique : Présentation de la concurrence

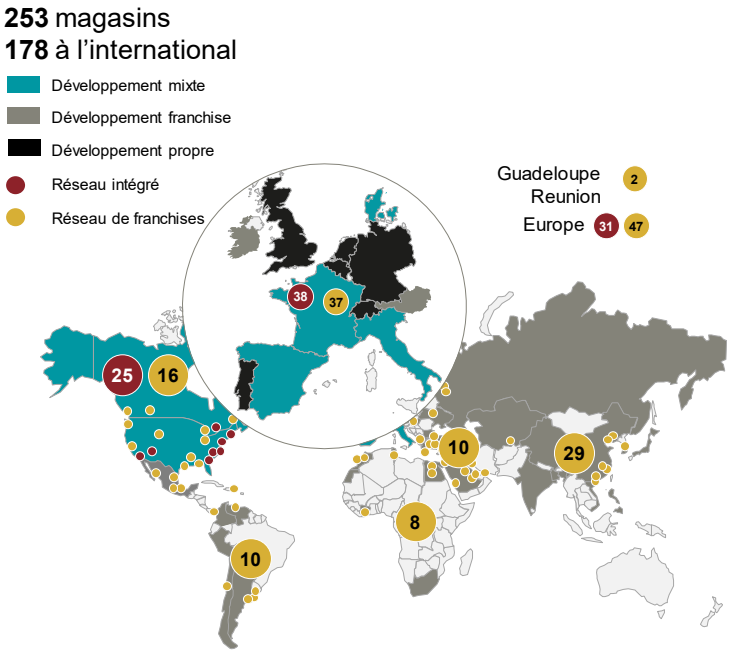


Source : Sociétés, Presse, Capital IQ, Xerfi.

6.2.2 Un acteur mondial présent dans 55 pays à travers un réseau de 331 magasins en propre et en franchises, avec une forte présence en Amérique du Nord

Le Groupe a évolué au fil des années, avec une présence initialement domestique qui s'est développée par la suite à l'international. Il a élaboré une stratégie hybride de distribution, avec des magasins en propre et en franchise, ce dernier canal lui ayant permis de se développer rapidement sur différents marchés en maîtrisant ses dépenses d'investissements et les risques liés à l'entrée dans de nouveaux pays.

Graphique : Implantations de Roche Bobois par région en 2018



Source : Société

Tableau : répartition du volume d'affaires HT[5] du Groupe par zone géographique en 2018

En M€	2018
France	217
Europe (hors France)	90
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	93
Reste du monde	58
TOTAL	**459**

Source : Société

Au niveau mondial, le Groupe dispose d'un réseau de 116 magasins en propre, dont 94 pour Roche Bobois et 22 pour Cuir Center. Le développement du réseau s'est fait aussi bien par développement en direct que par le rachat de franchisés, notamment en Amérique du Nord.

En parallèle, le Groupe a mis en place un réseau de franchises qui lui a permis de s'étendre dans des zones non couvertes en propre et de capter une nouvelle clientèle. Le Groupe compte 215 magasins franchisés dans le monde, dont 159 sous l'enseigne Roche Bobois et 56 sous l'enseigne Cuir Center.

Les magasins franchisés ont représenté, en 2018, 50% environ du volume d'affaires total (prises de commandes hors-taxe de l'ensemble des réseaux Roche Bobois et Cuir Center).

Les redevances de franchise représentent 5% du volume d'affaires du Groupe.

La présence globale contribue à la forte visibilité et à la notoriété du Groupe ainsi qu'au rayonnement mondial de sa marque Roche Bobois.

[5] Il est rappelé que le volume d'affaires ne peut pas être réconcilié avec les comptes présentés au chapitre 20 du présent Document de Référence comme précisé à la section 5.1 ci-dessus.

6.2.3 Un positionnement haut de gamme reconnu dans le monde entier

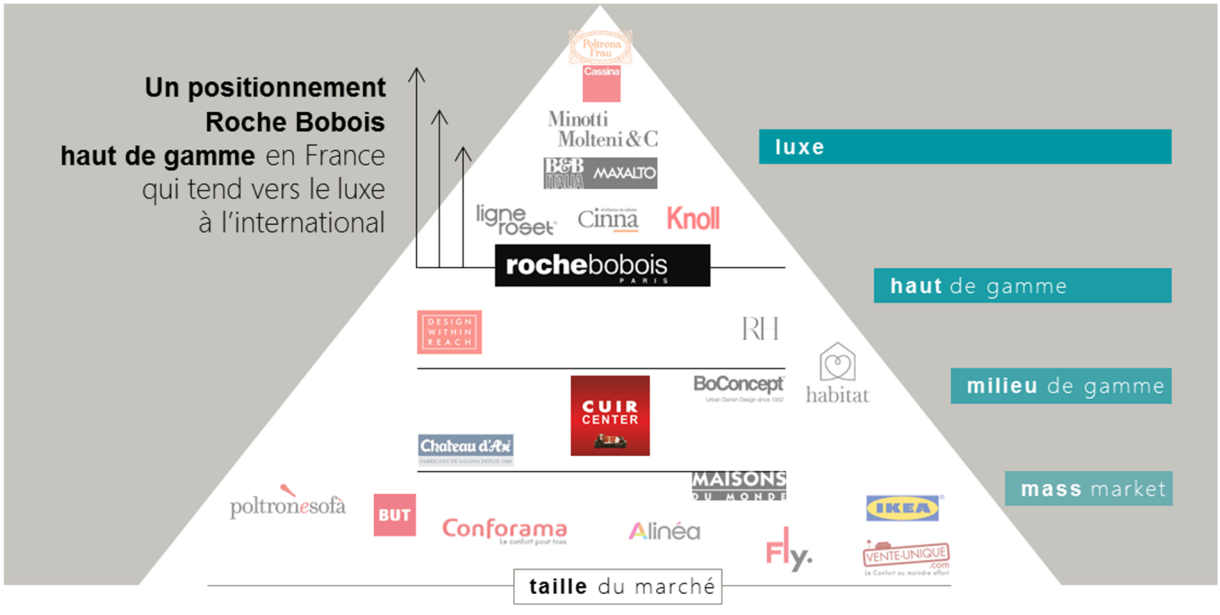
6.2.3.1 *Un double positionnement en France entre une marque haut de gamme pour Roche Bobois et une marque milieu de gamme pour Cuir Center*

Le Groupe s'est positionné en France comme un acteur haut de gamme pour l'enseigne Roche Bobois et milieu de gamme pour Cuir Center. Ce double positionnement permet au Groupe de toucher un public assez large en proposant des prix accessibles à une plus grande majorité du marché. La France est le marché historique du Groupe avec un réseau dense de magasins qui s'est étendu au fil des années par une stratégie mixte d'ouverture de magasins en propre et de franchises.

Roche Bobois se positionne sur un segment haut de gamme en France, qui confine au luxe à l'international. Ce positionnement se traduit par l'utilisation par les fournisseurs de la marque de matériaux de grande qualité, et par l'offre d'une grande déclinaison de matières et de finitions pour chaque produit. Le niveau de prix pratiqué par la marque, aussi bien en France qu'à l'international, est en cohérence avec ce positionnement, tout en restant moins élitiste que ceux généralement pratiqués par ses concurrents, notamment italiens. Par exemple, un canapé Roche Bobois 3 places en cuir est commercialisé entre 3.000 € et 10.000 € TTC pour les modèles les plus élaborés alors que cette fourchette sera d'environ 4.000 € à 15.000 € TTC chez un concurrent comme Cassina.

Le Groupe, propose également pour son segment milieu de gamme, à travers sa marque Cuir Center, une gamme de produits plus accessibles, qui conservent toute leur fonctionnalité et leur confort. Cuir Center propose des canapés pouvant aller de 1.000 € à 3.000 €. Cette gamme de prix, assez large pour ce segment, permet d'offrir des possibilités de personnalisation et une palette de choix importante pour la clientèle.

Graphique : Positionnement de Roche Bobois par rapport aux concurrents

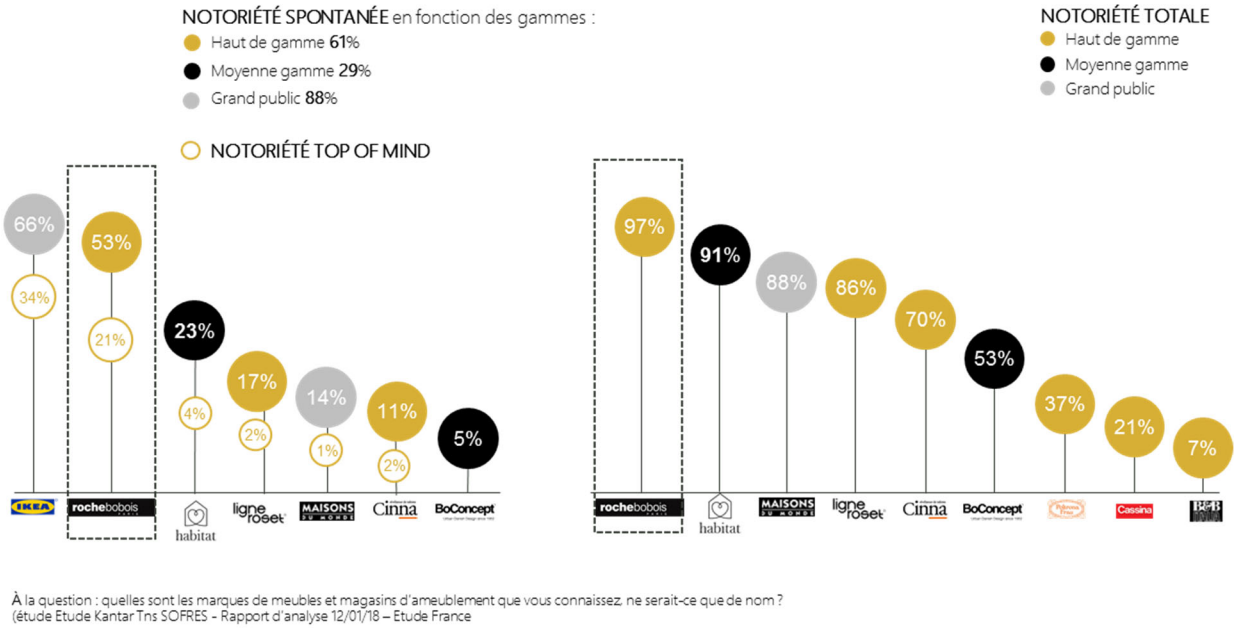


Source : Société

La marque Roche Bobois jouit en France de la plus forte notoriété des marques de mobilier haut de gamme, selon l'étude réalisée par Kantar TNS Sofres en janvier 2018. Cette étude, portant sur un panel représentatif des 8% de foyers français à plus haut revenu, a montré que la marque a en France une notoriété totale de 97% spontanée de 53%, là où ses concurrents Ligne Roset et Cinna ont des notoriétés totales respectives de 86% et 70%.

En ce qui concerne la notoriété spontanée, elle s'élève à 53% pour Roche Bobois, contre 17% et 11% pour Ligne Roset et Cinna.

Graphique : Notoriété de Roche Bobois



Source : Kantar TNS Sofres

6.2.3.2 *Un positionnement luxe en Amérique du Nord soutenu par un réseau de magasins principalement détenus en propre*

Présent en Amérique du Nord depuis 1974, Roche Bobois a développé progressivement un réseau constitué essentiellement de magasins détenus en propre. Le Groupe détient un réseau de 41 magasins répartis à travers les Etats-Unis, le Canada et le Mexique avec 25 magasins en propre et 16 en franchise. Avec un positionnement luxe, le Groupe est présent dans les principales villes comme New York, Los Angeles, Boston, Miami, Chicago ou encore Washington avec des *flagships* stores implantés dans des emplacements de premier choix. Le réseau nord-américain du Groupe est en pleine expansion avec 2 nouvelles ouvertures en 2018. Le Groupe compte encore se développer en Amérique du Nord au cours des années à venir afin de couvrir une plus grande partie de ce marché haut de gamme qui représente, près de 7 Mds$ en 2016 et un potentiel de 8 Mds$ en 2021 selon Technavio.

En 2018, le Groupe a réalisé 27% de son chiffre d'affaires et 31% du chiffre d'affaires de la marque Roche Bobois en Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada). Le Groupe y a généré 49% de son EBITDA courant (Etats-Unis et Canada). Le différentiel de marge avec la France s'explique par le positionnement prix, le mix produits et le panier moyen plus élevé. En particulier sur les magasins en propre, le panier moyen aux Etats-Unis est de 6.689 €, au Canada de 5.100 € alors qu'en France, celui-ci est de 3.466 €.

6.2.3.3 *Un positionnement luxe de Roche Bobois dans les autres pays principaux d'implantation de la marque, notamment au Royaume-Uni, en Europe de l'Ouest et en Chine*

Dans les autres pays européens dans lesquels le Groupe est implanté, Roche Bobois a également un positionnement luxe. C'est notamment le cas pour le Royaume-Uni, la Suisse et l'Allemagne où Roche Bobois connaît un succès grandissant avec un panier moyen respectivement de 4.840 €, 4.372 € et 3.680 € sur ses magasins en propre.

En Asie, le Groupe a choisi ce même positionnement en raison de la croissance de la classe moyenne de plus en plus sensible au design européen en général et français en particulier. En Chine notamment (6ème marché pour l'enseigne Roche Bobois en 2018 en volume d'affaires), le Groupe est implanté dans les emplacements les plus prestigieux des principales agglomérations. Ce positionnement luxe est soutenu par la croissance très rapide d'une clientèle à haut revenu et à très haut revenu.

6.2.4 Un modèle permettant une forte conversion des cash flows

6.2.4.1 *Des investissements (capex) structurellement faibles grâce au modèle « fabless »*

L'externalisation totale de la fabrication à des fournisseurs avec qui le Groupe entretient de fortes relations depuis de nombreuses années confère au Groupe une certaine agilité industrielle. Contrairement à ses principaux concurrents qui investissent massivement dans leurs usines de production, le Groupe n'a pas eu à déployer de capital dans un outil de production.

Par ailleurs, le Groupe est locataire de 112 magasins sur les 116 magasins exploités en propre. Le Groupe est propriétaire de l'immobilier des quatre magasins suivants : Beverly Boulevard à Los Angeles, Bologne en Italie, Fribourg en Suisse et Annecy en France.

Les investissements annuels du Groupe restent ainsi limités principalement aux ouvertures et aux rénovations de magasins (voir à ce titre la section 5.2 ci-dessus).

6.2.4.2 *Des coûts fixes (opex) structurellement faibles grâce une forte variabilisation des charges et à une structure décentralisée*

Le Groupe a su variabiliser une partie importante de ses charges. En particulier, la rémunération des designers est variable et liée au succès commercial du produit. La fabrication étant lancée à la commande, les achats auprès des fournisseurs sont directement liés à l'activité et les coûts logistiques principalement liés aux commandes. Une partie de la rémunération des vendeurs et directeurs de magasins est liée à la performance et au chiffre d'affaires. Les principales charges fixes concernent les loyers, la partie fixe de la rémunération des employés et les frais généraux. Le Groupe n'assurant pas de fonction de centrale d'achat et externalisant la majeure partie de la logistique, les frais généraux sont limités par cette structure décentralisée.

L'amélioration de la marge opérationnelle résulte ainsi (i) de son positionnement haut de gamme permettant des prix élevés, couplés à une discipline sur les remises, (ii) la variabilisation des coûts et (iii) des frais généraux limités liés à sa structure décentralisée.

6.2.4.3 *Un BFR structurellement limité*

Le modèle du Groupe permet de limiter le besoin en fonds de roulement (BFR). En effet, les magasins ne stockent pas les produits pour les commercialiser. Lors de la commande, le client verse un acompte représentant 30% à 50% du prix et le magasin passe la commande au fournisseur qui lance alors la

fabrication. Ce modèle permet de limiter les stocks aux modèles d'exposition et ceux en cours de livraison et de limiter les créances clients. Le Groupe présente ainsi un BFR structurellement limité (voir à ce titre la section 10.3.1 ci-dessous).

6.2.4.4 *Un bilan sain grâce à un fort désendettement*

Le Groupe, au vu de sa stratégie et de son modèle opérationnel, a réussi à dégager des résultats importants au fil des années et une trésorerie nette excédentaire. En effet, le Groupe est passé d'un endettement financier net de 16 M€ en 2014 à une trésorerie nette excédentaire de 9,8 M€ à la fin d'année 2017. A la suite de la distribution de 15 M€ de réserves sur l'exercice 2018, l'endettement net du Groupe s'établit à 5.6 M€ au 31 décembre 2018. Cette évolution de la situation de trésorerie démontre la capacité du Groupe à générer des *cash flow* positifs sur la durée (voir à ce titre les sections 9.2 et 10.1 ci-dessous).

A la fin de l'exercice 2018, la trésorerie s'établit à 15 535 K€ contre 29 349 K€ à la clôture de 2017 et 21 376 K€ à la fin 2016.

6.3 Stratégie

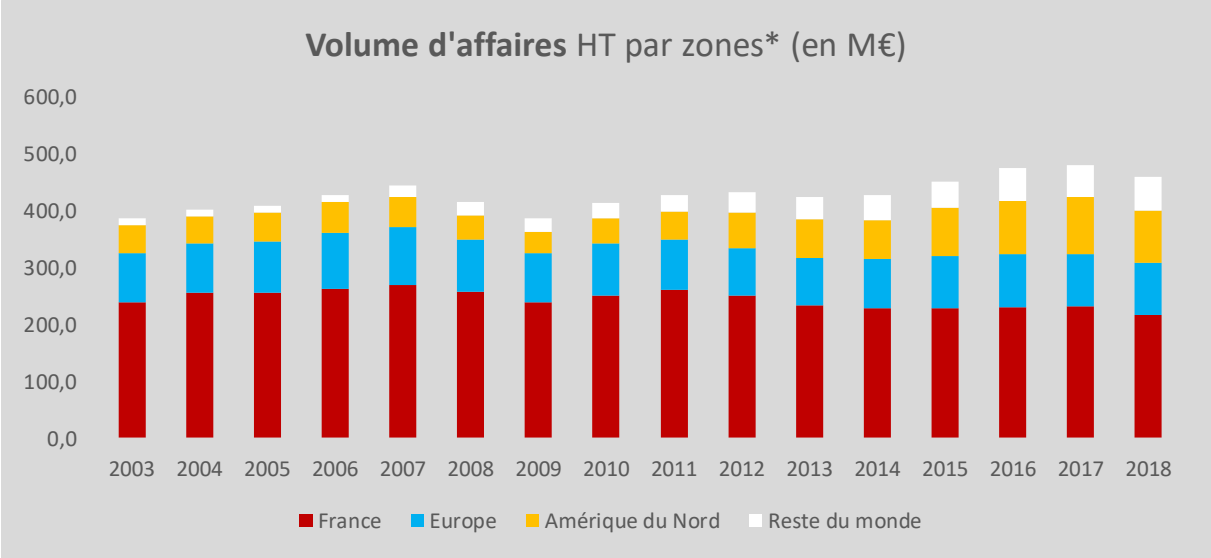
6.3.1 Poursuite de l'expansion internationale de Roche Bobois

6.3.1.1 *Une stratégie d'expansion en Amérique du Nord privilégiant le développement de magasins en propre*

Présent en Amérique du Nord depuis 1973 via l'ouverture d'un premier magasin franchisé à Québec au Canada, le Groupe a progressivement étendu sa présence aux Etats-Unis et au Mexique. Le Groupe a ouvert son premier magasin en franchise à New York sur Madison Avenue en 1974 puis s'est développé sur les principales villes américaines. A partir de 2006, le Groupe a décidé d'intégrer un certain nombre de magasins à son réseau en propre par la reprise de franchisés. Le Groupe a ainsi repris les magasins de New York, Chicago, Floride, Boston, Washington, Los Angeles et San Diego. Le nombre de magasins 100% en propre est passé de 3 en 2006 à 25 en 2018 (dont 21 aux Etats-Unis). Le Groupe exploite 41 magasins en Amérique du Nord (y compris Mexique, dont 16 en franchise et 25 en propre) positionnés principalement dans les grandes villes comme à New York (Madison Avenue, Upper East Side et Upper West Side), celui de Los Angeles sur Beverly Boulevard, ou encore celui de Mexico City sur Polanco. Le volume d'affaires généré en Amérique du Nord a plus que doublé entre 2008 et 2018, passant de 37 M€ HT en 2008 à 93 M€ HT en 2018.

Les Etats-Unis et le Canada sont devenus le second marché du Groupe après la France en chiffre d'affaires et le premier contributeur du Groupe en EBITDA courant. Le positionnement luxe de la marque en Amérique du Nord vise une clientèle à haut et très haut revenus et au panier moyen, aux Etats-Unis, près de 2 fois supérieur à la France, permettant au Groupe de dégager des marges supérieures. Le Groupe y a ainsi enregistré une marge d'EBITDA courant (EBITDA courant sur chiffre d'affaires) comprise entre 15 % et 18% sur la période 2015-2018.

Graphique : Evolution du volume d'affaires[6] HT par zone (en M€) entre 2003 et 2018



Source : Société

L'objectif du Groupe est d'ouvrir une dizaine de magasins en Amérique du Nord d'ici 2021 dont 7 en propre. Par ailleurs, le Groupe saisira le cas échéant les opportunités de rachat de franchisés stratégiques qui se présenteraient. Afin d'accompagner la croissance et structurer l'activité en Amérique du Nord, le Groupe y renforce régulièrement ses effectifs.

6.3.1.2 *Une expansion en propre dans les pays d'Europe de l'Ouest (France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Portugal et Italie)*

Le Groupe est présent en propre au Royaume-Uni, en Suisse, en Hollande et au Portugal et en distribution mixte en France, en Allemagne, en Belgique, en Espagne et en Italie. L'Allemagne et le Royaume-Uni étant respectivement le premier et le deuxième marché du mobilier haut de gamme en Europe selon Technavio, le Groupe entend continuer son expansion dans ces pays à fort potentiel. Le Royaume-Uni est le 4ème contributeur au volume d'affaires du Groupe après la France, les Etats-Unis et l'Espagne. Le panier moyen de 4.840 € y est 1,4 fois supérieur à celui en France. Les paniers moyens en Allemagne et en Suisse, respectivement de 3.680 € et 4.372 €, sont également supérieurs à celui en France.

Les ouvertures en Europe de l'Ouest se feront par des développements en propre et en franchises. Le Groupe envisage d'ouvrir au total 19 magasins en Europe de l'Ouest d'ici à fin 2021 dont 10 en propre.

6.3.1.3 *Une présence de plus en plus forte en Russie, en Chine et au Japon via le développement de franchises*

Dans la continuité des succès passés, le Groupe entend continuer à se développer dans de nouvelles régions du monde telles que les marchés émergents via son modèle de franchise. Ainsi, le Groupe projette d'ouvrir 7 magasins en franchise en Chine, au Japon et en Russie à l'horizon 2021.

[6] Il est rappelé que le volume d'affaires ne peut pas être réconcilié avec les comptes présentés au chapitre 20 du présent Document de Référence comme précisé à la section 5.1 ci-dessus.

En Chine notamment (6ème marché de l'enseigne Roche Bobois en 2018 en volume d'affaires), le Groupe est implanté dans les emplacements les plus prestigieux des principales agglomérations et bénéficie de la croissance des « *high net worth* » et « *ultra high net worth individuals* ».

6.3.1.4 *Un développement dans le reste du monde via la franchise*

La stratégie du Groupe est de s'implanter dans de nouveaux marchés par le développement de franchises. L'investissement et le risque financier associés sont en effet intégralement supportés par le franchisé. Le Groupe s'appuie sur la connaissance de l'écosystème local du franchisé. D'une manière générale, les franchisés sont sélectionnés sur la base de leur connaissance du pays ou de la région, et de leur capacité à exploiter efficacement la marque Roche Bobois en en respectant les codes. Ils ont une maîtrise de l'environnement des affaires et des codes locaux, que le Groupe n'a pas ou n'a pas les moyens d'avoir avant de s'y implanter. L'implantation par la franchise limite les investissements et donc le risque pris par le Groupe.

D'ici 2021, le Groupe entend ouvrir des magasins en franchise notamment au Japon et en Australie.

6.3.2 Description de la stratégie Cuir Center

La stratégie du Groupe est de conforter la position de leader milieu de gamme de Cuir Center sur le marché français. L'objectif étant de mettre en avant les atouts de la marque face à ses concurrents locaux. Cuir Center, historiquement positionné sur le canapé en cuir, propose aujourd'hui une offre de canapés en tissu afin d'étendre son offre. Le Groupe entend aussi développer le mix produit en proposant davantage d'objets de décoration et petits meubles, et ainsi augmenter le panier moyen et le chiffre d'affaires par magasin.

Le Groupe n'a pas pour objectif de développer Cuir Center à l'international. Le segment du mobilier milieu de gamme est en effet très fortement concurrentiel et dominé par des acteurs soit mondiaux soit locaux dans chaque pays.

6.3.3 Développement par Roche Bobois d'une offre B-to-B destinée aux hôtels, restaurants, espaces de coworking à travers l'offre "Contract"

Le Groupe a entamé une diversification de son activité en développant une offre visant une clientèle professionnelle. Il s'est ainsi engagé depuis quelques années, à travers son offre "Contract", dans la mise en place de partenariats B-to-B, fournissant à des clients professionnels (hôtels, restaurants, espaces de *co-working*,…) du mobilier pour les espaces qu'ils proposent à leur propre clientèle. Le Groupe a ainsi mis en place un certain nombre de structures ad hoc notamment aux Etats-Unis et en Europe. Un espace dédié à cette clientèle professionnelle s'installe boulevard Saint Germain à Paris.

A titre d'exemple, le Groupe a aménagé un certain nombre d'hôtels en Europe (notamment le Version Maquis à Bonifacio, le Don Pepe à Marbella) et aux Etats-Unis (notamment le Langham Place à New-York), ainsi que l'espace de *co-working* Kwerk à Paris. Ces meubles ont été personnalisés afin de correspondre aux besoins et à l'image de ces clients.

Roche Bobois a mis en place, en septembre 2018, une collaboration avec l'hôtel Fauchon en inventant le « Gourmet Bar » ; cette collaboration parisienne au rayonnement international illustre le savoir-faire et la légitimité de Roche Bobois sur le Contract de luxe. Par ailleurs, 19 ouvertures d'hôtel sont annoncées par Fauchon dans les prochaines années.

Ces partenariats que le Groupe souhaite développer davantage au cours des prochaines années ont vocation à devenir une source de revenus à part entière pour Roche Bobois.

6.3.4 Développement de la digitalisation

La stratégie digitale du Groupe repose à ce jour sur un modèle « drive-to-store » permettant la consultation, la sélection et la configuration des meubles en ligne par le client avant de se rendre en magasin pour passer commande.

Cette stratégie de digitalisation repose sur trois piliers :

i) le « *drive to store* » : un outil online permettant la consultation, la sélection et la configuration des meubles en ligne par le client avant de se rendre en magasin pour passer commande ;
ii) la modélisation des projets en 3D en magasin, réalisée par les équipes Roche Bobois
iii) l'e-commerce qui permettra de passer commande directement sur les sites internet de Roche Bobois et Cuir Center.

La clientèle de Roche Bobois, compte tenu d'un panier moyen plus élevé et d'une exigence de personnalisation accrue, est plus encline à recourir au *drive to store* avant de se rendre dans les magasins, tandis que la clientèle de Cuir Center (panier moyen plus faible) est plus susceptible de procéder directement à une commande en ligne. Pour rappel, les ventes en ligne ne représentaient en 2016 que 5% du marché mondial des meubles haut de gamme. Néanmoins, une hausse de la part des ventes en ligne sur le segment haut de gamme est anticipée et devrait atteindre 9% du marché mondial des meubles haut de gamme en 2021.

Le Groupe a investi dans les sites internet des deux enseignes qui génèrent une audience importante, avec 5,7 millions de visites uniques pour Roche Bobois et 1,2 millions pour Cuir Center en 2018. La stratégie du Groupe est de s'appuyer sur cette forte audience de ses sites pour développer une offre e-commerce pour ses deux enseignes en 2019.

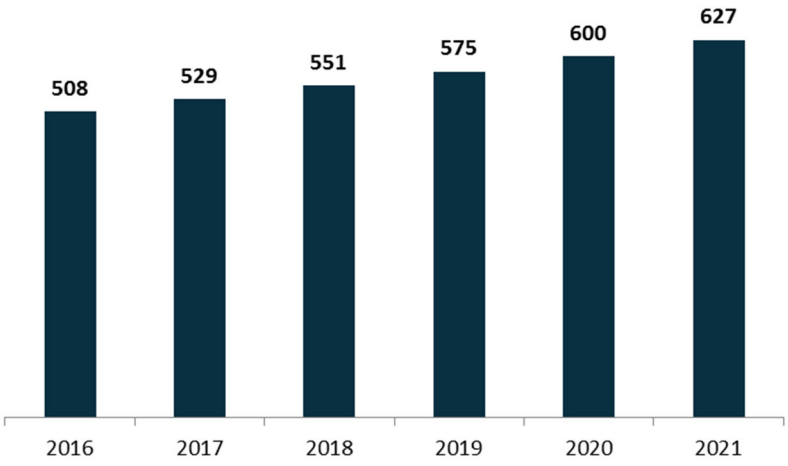
6.4 Présentation du marché mondial de l'ameublement haut de gamme

L'étude du marché mondial de l'ameublement haut de gamme concerne uniquement l'enseigne Roche Bobois.

En 2016, les ventes mondiales de meubles étaient estimées à 508[7] Mds US$. Le marché mondial des meubles croit avec l'augmentation de la population, la part croissante de famille monoparentale et la croissance de l'immobilier. Ce marché est en croissance depuis deux décades et pourrait atteindre 627 Mds US$ en 2021, soit une croissance annuelle moyenne de 4,3%.

[7]Etude Technavio.com "Global luxury furniture market 2017-2021", juin 2017.

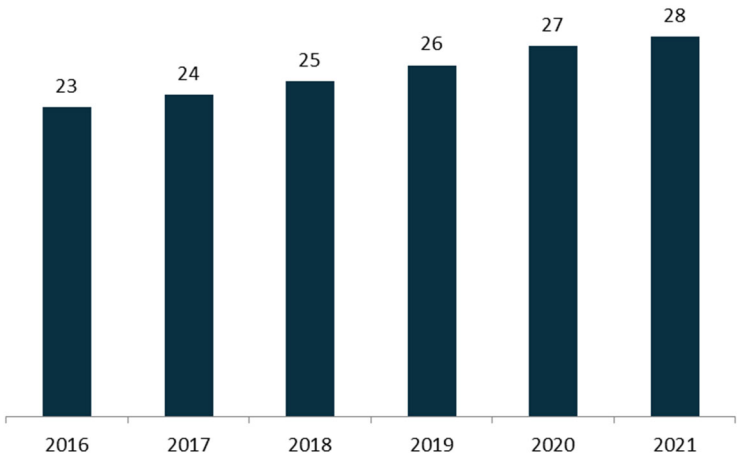
Graphique : Evolution des ventes mondiales de mobilier de 2016 à 2021 (Mds US$)



Source : Technavio

Sur ce marché global, le segment haut de gamme a une part de marché de 4,5% soit des ventes mondiales de 23 Mds US$ en 2016. La croissance de ce segment est estimée à 4,9% par an jusqu'en 2021 pour atteindre 28,9 Mds US$.

Graphique : Evolution des ventes mondiales de mobilier haut de gamme de 2016 à 2021 (Mds US$)



Source : Technavio

Le segment haut de gamme est défini par des prix de vente de canapés supérieur à 2.500 US$ et des meubles à plus de 1.000 US$.

Le segment haut de gamme peut se catégoriser selon trois éléments :

- le type de clientèle (B2B ou B2C) ;
- le mode de distribution (en magasins ou sur internet) ; et
- les zones géographiques.

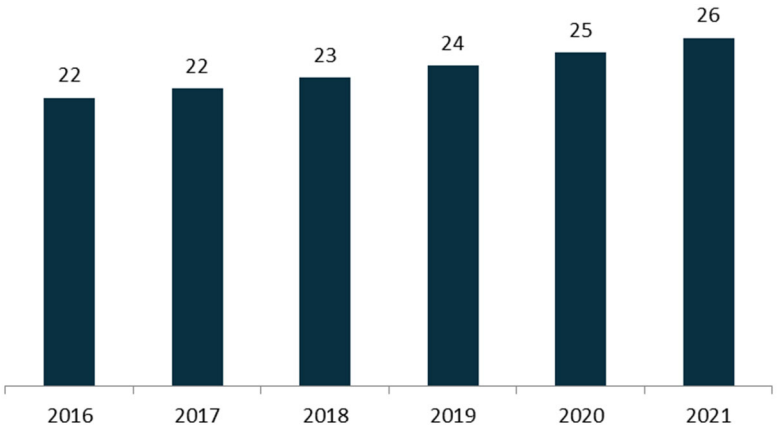
Ce segment haut de gamme est réparti entre le segment B2C ou *retail* représentant 72% des ventes et le segment B2B ou meubles de bureaux représentant 28%.

- Dans les ventes de meubles B2C, le salon représentait 31% des ventes en 2016, la chambre 16%, et la cuisine et salle à manger 12%.

La distribution de meubles haut de gamme se fait majoritairement en magasins :

- Les ventes en ligne ne représentaient que 5% du segment en 2016 ;
- Les ventes en magasins représentaient 95% du marché en 2016 avec près de 22 Mds US$ de ventes. Ce segment devrait croître de 3,9% par an pour atteindre 26,2 Mds US$ en 2021.

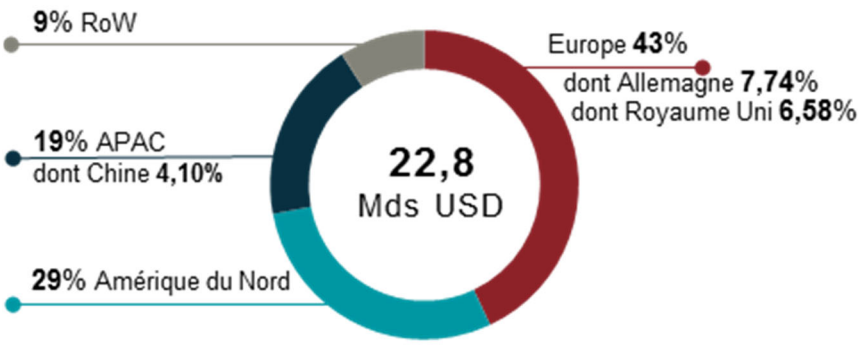
Graphique : Evolution des ventes mondiales de mobilier haut de gamme réalisées en magasins de 2016 à 2021 (Mds US$)



Source : Technavio

En 2016, les ventes en Europe ont représenté 43% du segment haut de gamme, et l'Amérique du Nord 29% du segment. Les Etats-Unis concentrent 23% du segment du mobilier haut de gamme. L'Allemagne est le deuxième pays avec 7,7% du segment, le Royaume-Uni est le troisième pays avec 6,6% et la Chine est le quatrième pays du segment du mobilier haut de gamme avec 4,1% de part de marché.

Graphique : Répartition des ventes mondiales de mobilier haut de gamme par zone géographique en 2016

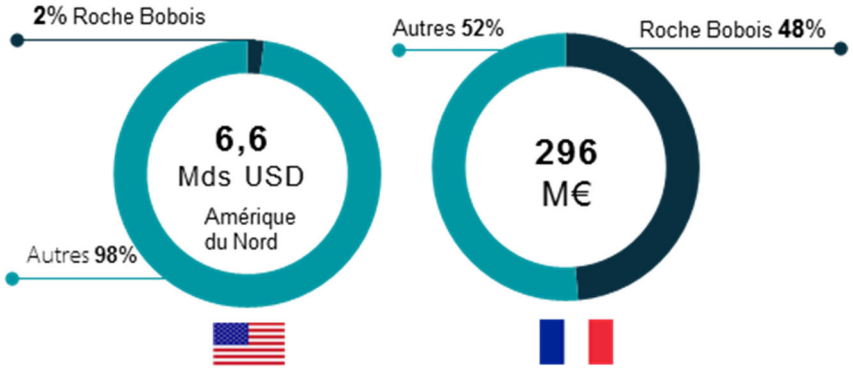


Source : Technavio

La part de marché de Roche Bobois est estimée à 48% en France et à 2% en Amérique du Nord selon Technavio. Il est cependant précisé que la Société estime que sa part de marché en Amérique du Nord

est sous-estimée, dans la mesure où le prix minimum pour un canapé haut de gamme se situe aux alentours de 5.000 US$ selon la Société, alors que l'étude retient un prix minimum de 2.500 US$.

Graphique : Répartition des parts de marché de Roche Bobois en France et aux Etats-Unis



Source : Technavio

6.4.1 Les "drivers" de croissance sur le marché de l'ameublement haut de gamme

La hausse de la démographie, l'urbanisation et l'enrichissement des populations, en particulier dans les pays émergents, sont d'importants drivers structurels du marché de l'ameublement haut de gamme. La forte urbanisation dans les pays développés et la croissance de l'immobilier entraînent une demande croissante de meubles. Dans les pays émergents, l'explosion d'une classe à haut revenus et à très haut revenus tire la demande pour des meubles haut de gamme.

La croissance des ventes mondiales sur le segment haut de gamme est entretenue par l'innovation en termes de design, de matériaux utilisés et de technologie. Les marques cherchent à se différencier par leur proposition de valeur pour maintenir leur désirabilité et leur attractivité. Les marques innovent tant en matière de design (proposition de nouveaux modèles, d'édition ; etc.), de matériaux utilisés que de technologie (réalité augmentée, marketing digital, etc.) afin d'offrir une meilleure qualité de service et d'améliorer l'expérience client.

L'ameublement haut de gamme bénéficie aussi de l'expansion de distributeurs dans les économies émergentes. C'est le cas de la Chine, qui compte de plus en plus de distributeurs capables de proposer à la clientèle des produits premium et ultra premium. Cet essor participe à l'évangélisation du marché et à la structuration des points de vente pour répondre à l'exigence du mobilier haut de gamme dans ces pays.

De plus, l'apparition d'un marché de seconde main notamment avec les plateformes d'échange telles que Leboncoin, favorise le renouvellement des achats en facilitant la rotation des meubles.

La tendance du segment est à la croissance de la vente en ligne. La part des ventes réalisées via internet est en croissance progressive depuis 2010. Les ventes en ligne sont attendues en croissance entre 2016 et 2021 en raison du nombre croissant de vendeurs en ligne sur le marché, le taux de pénétration du marché internet, l'amélioration des infrastructures logistiques dans les économies émergentes, la croissance de l'internet mobile et l'adoption des smartphones, les magasins en ligne sont un moyen pour effectuer ses achats en gagnant du temps et en ayant accès à une large gamme de produits. Depuis 2010, les ventes en ligne de meubles ont cru significativement, à un taux proche de 4,6% entre 2010 et 2016.

L'offre Contract permet aux sociétés de diversifier leur offre de produits auprès d'une clientèle professionnelle permettant des commandes significatives et une récurrence potentielle des revenues. Les principaux acteurs développent des offres de mobilier commercial.

6.4.2 Les tendances du marché de l'ameublement haut de gamme

La première tendance du marché est la montée en puissance des meubles eco-conçus. En effet, la connaissance des meubles eco-conçus et de l'ameublement "vert" croît en Amérique et en Europe et le sujet intéresse de plus en plus dans les économies émergentes telles que la Chine. Les consommateurs sont à la recherche de meubles faits en bambou Moso ("Bamboo d'hiver") par exemple, qui sont plus résistants et plus durables que le chêne par exemple. Ces matériaux permettent par là-même aux designers d'obtenir des produits plus esthétiques. Les meubles eco-conçus ont toujours été disponibles mais sont en train de devenir le courant dominant. Les problématiques environnementales telles que les effets de la déforestation et le changement climatique ont conduit à se tourner vers la vente de meubles "verts". Voir à ce titre la section 26.4.2.2 relative à l'éco-conception chez Roche Bobois.

Le marketing digital et l'engagement des consommateurs via les réseaux sociaux est une tendance qui favorise la croissance du marché internet. Les avancées de la technologie internet et des applications ont facilité un saut dans les activités marketing et les promotions des vendeurs. Les activités marketing, essentiellement via radio ou presse écrite se font via les plateformes digitales et les réseaux sociaux tels que YouTube, Facebook, LinkedIn, Instagram, and Pinterest. Les réseaux sociaux ont prouvé leur capacité à être un media de 1er rang pour le marketing de produits de luxe et pour l'engagement des consommateurs. En 2021, environ 75% des ventes totales de meubles de haut de gamme devraient être influencés par du marketing digital. Internet devrait apporter la plus grande contribution à la croissance du marché au cours de la période de prévision. Les Milléniaux qui ont une plus grande préférence pour le luxe abordable devraient aussi participer à ce changement.

6.4.3 Présentation des marchés par zone géographique

6.4.3.1 *Le marché français de l'ameublement*

Les grandes tendances du marché en France

- 1999 – 2007

Cette période est marquée par la croissance du marché du meuble à un rythme élevé. Cette tendance de marché entraîne l'essor de l'activité des détaillants spécialisés, à un rythme de près de 5% en valeur en moyenne par an au cours de la période. La bonne tenue de la construction de logements neufs ainsi que le développement des réseaux des enseignes d'ameublement ont notamment soutenu le marché au cours de cette période.

- 2009 - 2013

Dans un environnement économique dégradé, le marché a connu deux années difficiles en 2009 et en 2013. Ce contexte a entraîné l'accélération des implantations en périphérie au détriment du centre-ville et le marché s'est rationnalisé autour d'un nombre plus restreint d'acteurs.

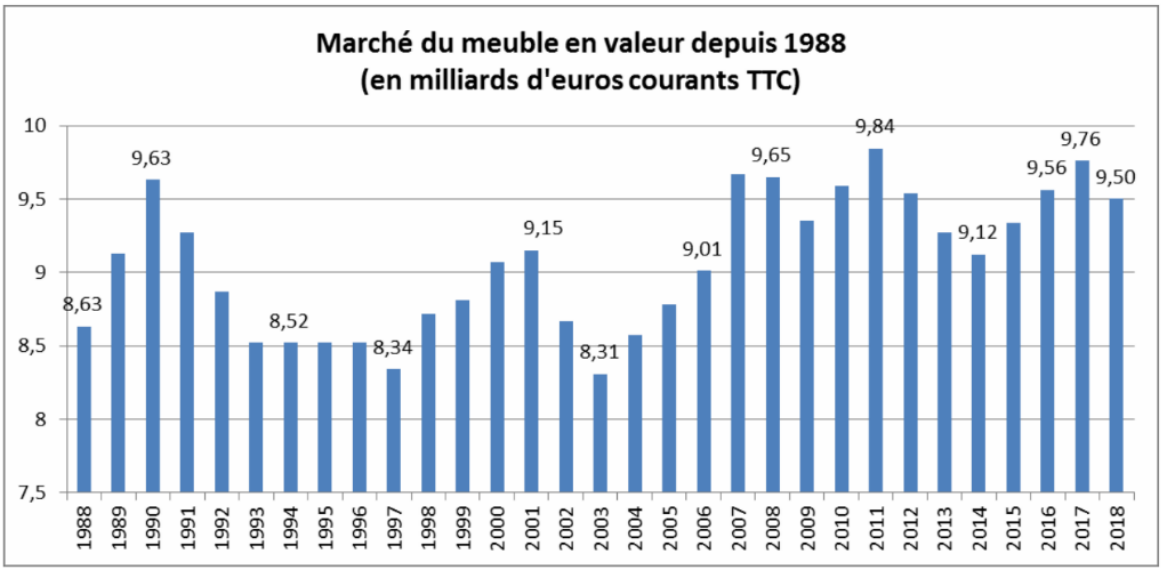
- Depuis 2014

Le marché de l'ameublement français a renoué avec la croissance en 2015. L'amélioration de la conjoncture économique, le regain de forme des marchés immobiliers et l'engouement toujours prononcé des ménages pour la décoration et l'équipement de la maison soutiennent la croissance.

Après une hausse de 2,4% en 2015 et de 2,3% en 2016, le marché a atteint 9,8 Mds€ en 2017.

Après trois années consécutives en progression, le marché voit son activité reculer de 2,7% en valeur en 2018 pour se stabiliser à 9,5 Mds€.

Graphique : Consommation de meubles depuis 1988 (Mds € courants TTC)



Source : IPEA

Le marché de l'ameublement pour les particuliers en France se décompose en 6 grandes catégories de produits :

Evolution en valeur par familles de produits – milliards d'euros courants TTC

	2018	Evolution 2018/2017	Structure du marché 2018
Meuble meublant	2,90	-5,2 %	30,5 %
Meuble de cuisine	2,60	+1,1 %	27,4 %
Rembourrés (canapés, fauteuils et banquettes)	2,30	-4,7 %	24,2 %
Literie	1,34	+0,0 %	14,1 %
Meuble de salle de bains	0,23	-3,9 %	2,4 %
Meuble de jardin	0,13	-4,1 %	1,4 %
Total	9,50	-2,7 %	100,0 %

Source : IPEA

La distribution de meubles en France s'effectue par 5 principaux circuits spécialisés. Le canal le plus utilisé est la grande distribution. En effet, 50% des meubles vendus en France en 2018 l'ont été dans une enseigne de grande distribution (IKEA, Conforama, BUT, etc.). Puis, viennent les spécialistes de la cuisine (14% du marché) notamment Cuisines Schmidt, Cuisinella, Mobalpa, etc. L'ameublement milieu de gamme proposé par Cuir Center ou Maisons du Monde, représente une part de marché de 10%.

L'ameublement haut de gamme représente quant à lui 3,7% de la valeur totale des meubles vendus au cours de l'année 2018 par des marques telles que Roche Bobois, Ligne Roset, Knoll, Poltrona Frau, Cassina, Minotti, etc. D'autres circuits de distribution sont aussi présents dans la distribution de meubles en France et concentrent près de 19% des parts de marché. Il s'agit (i) des grandes surfaces de bricolage comme Leroy Merlin, Castorama ou Brico Dépôt, (ii) des vendeurs en ligne notamment les cybermarchands généralistes (Amazon, Cdiscount, eBay, etc.) ou spécialisés dans les meubles (Made.com, Miliboo.com, Delamaison.fr, Madeindesign.com, etc.), (iii) des hypermarchés, et (iv) des grands magasins, notamment le BHV Marais.

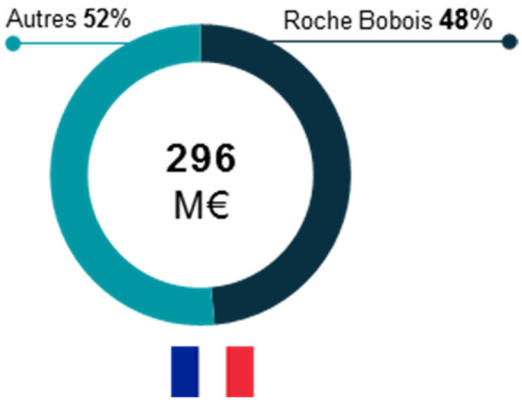
Tableau : Répartition du marché français du mobilier par segment en 2018

Circuits de distribution	Part de marché	Chiffre d'affaires en milliards d'euros TTC	Evolution 2018/2017
Grande distribution ameublement	49,7 %	4,72	-3,9 %
Spécialistes cuisine	14,1 %	1,34	+3,2 %
Ameublement milieu de gamme	10,2 %	0,97	-5,1%
Ameublement haut de gamme	3,7%	0,35	-5,5 %
Artisans	3,3 %	0,32	-3,4 %
Autres circuits	19,0 %	1,80	-1,4 %
TOTAL	**100,0%**	**9,50**	**-2,7 %**

Source : IPEA

Sur le segment de l'ameublement haut de gamme estimé à 296 M€ HT, le Groupe estime la part de marché de l'enseigne Roche Bobois à 48%.

Graphique : Parts de marché de Roche Bobois dans l'ameublement haut de gamme en France



Source : IPEA

Cuir Center et le marché des meubles « rembourrés »

La localisation des magasins de l'enseigne Cuir Center étant essentiellement en France, l'étude du marché français de l'ameublement dans cette section 6.4.3.1 apporte un éclairage sur son environnement.

La part de la famille des rembourrés (canapés, fauteuils et blanquettes), dans laquelle figure Cuir Center, représente en France un marché de 2,30 milliards d'euros TTC en 2018. Les ventes TTC sont en baisse de -4,7% par rapport à 2017. Cette famille représente 24,2% de l'ensemble du marché de l'ameublement en France en 2018.

L'IPEA souligne que tous les types de produits (canapé, fauteuil et banquette) sont touchés par cette baisse de performance, notamment les banquettes qui souffrent du développement du canapé convertible premier prix.

Concernant les perspectives 2019, les acteurs du marché seront probablement amenés vers une plus grande concentration. Compte tenu du contexte, une augmentation des prix et des marges seraient difficiles à envisager. Néanmoins, le développement des configurateurs, la recomposition des offres (par exemple : canapés 3 places + deux places + fauteuil versus un canapé d'angle), une meilleure formation des vendeurs et une communication nationale semblent être des facteurs de croissance.

6.4.3.2 *Le marché en Amérique du Nord*

Les ventes de meuble aux Etats-Unis ont atteint environ 108,2 Mds US$ en 2017, tous canaux de distribution confondus[8]. Les ventes de meubles en magasins s'élevaient à 54,89 Mds Us$, soit 51% du marché total américain.

Le marché américain est caractérisé par son hyper fragmentation avec une prédominance de marques locales. Les dix premiers acteurs représentent environ 45% du marché américain des ventes de meuble en magasins et 23% du marché américain total tous canaux de distribution confondus.

Le leader, Ashley HomeStore, a réalisé un chiffre d'affaires de 4,2 Mds US$ en 2017, représentant une part de marché d'environ 4% du marché total. Selon le classement des 100 premiers vendeurs de meubles en magasins de Furniture Today, Roche Bobois est le 74ème acteur du meuble et le 4ème acteur du mobilier haut de gamme aux Etats-Unis en 2017.

Roche Bobois y figure également comme la deuxième marque européenne implantée aux Etats-Unis, après IKEA.

[8] PBM Strategic Insights, Furniture Today, Mai 2018.

extrait du classement du TOP 100 entreprises US**

Classement	Entreprise de nationalité américaine	CA réalisé en meubles et accessoires (2017)
1	Ashley HomeStore	4,2 milliards US$
2	Mattress Firm	3,4 milliards US$
3	Ikea	3,3 milliards US$
4	Williams-Sonoma	2,9 milliards US$
5	Rooms To Go	2,4 milliards US$
6	RH***	2,0 milliard US$
7	Berkshire Hathaway	2,0 milliards US$
8	Sleep Number	1,4 milliard US$
9	Big Lots	1,4 milliard US$
10	Raymour & Flanigan	1,4 milliard US$
34	Design Within Reach***	300 millions US$
57	Mitchell Gold + Bob Williams ***	127 millions US$
74	Roche Bobois (New York)***	87,7 millions US$

4% Pdm

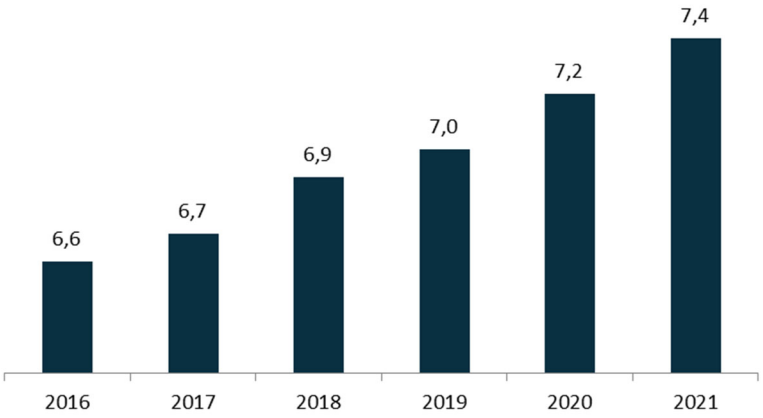
Source: Technavio

*** Source: PBM Strategic Insights, 2017 Furniture Today Survey of Top 100 US Furniture Stores 22-28 Mai 2018*

****Entreprises dont le positionnement est haut de gamme / luxe*

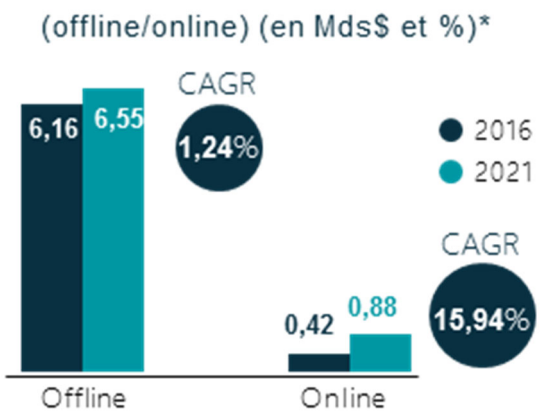
La zone Amérique du Nord représente le deuxième marché mondial de l'ameublement haut de gamme après l'Europe avec 29% du marché, soit 6,6 Mds US$ en 2016. Ce marché est estimé en croissance à 2,5% par an d'ici 2021 pour atteindre 7,4 Mds US$.

Graphique : Evolution des ventes de mobilier haut de gamme en Amérique du Nord de 2016 à 2021



Source : Technavio

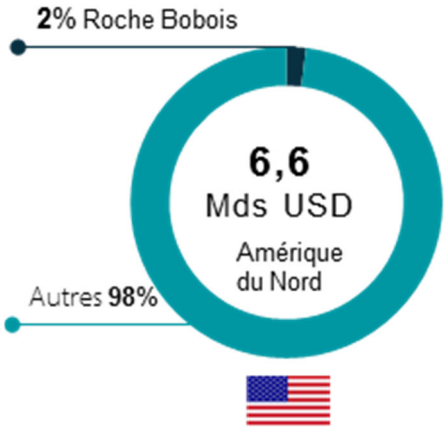
Graphique : Evolution des ventes de mobilier haut de gamme par mode de distribution en Amérique du Nord entre 2016 et 2017



Source : Technavio

Les ventes de meubles haut de gamme aux Etats-Unis représentent 5,1 Mds US$ soit 75,7% du marché Nord-Américain (soit 22,5% du marché mondial). La part de marché de l'enseigne Roche Bobois est estimée à 2% du segment haut de gamme. Il est cependant précisé que la Société estime que sa part de marché en Amérique du Nord est sous-estimée dans la mesure où elle considère que le prix minimum pour un canapé haut de gamme se situe aux alentours de 5.000 US$ là où l'étude retient un prix minimum de 2.500 US$.

Graphique : Part de marché de l'enseigne Roche Bobois en Amérique du Nord



Source : Technavio / Société

Aperçu de la concurrence

		Luxe						Haut de gamme		Millieu de gamme		
		Poltrona Frau (Avec Cassina)	Minotti	Molteni Group	B&B Italia (Avec Maxalto)	Groupe Roset	Knoll	Design Within Reach (Herman Miller, Inc)	Restoration Hardware, Inc	BoConcept	Habitat	
Aperçu	rochebobois	Poltrona Frau Cassina	Minotti	Molteni&C	B&B ITALIA MAXALTO	ligne roset Cinna	Knoll	DESIGN WITHIN REACH	RH	BoConcept	habitat	CUIR CENTER
Année CA	31/12/2018	31/12/2017	31/1/2/2017	31/12/2017	31/12/2017	30/09/2017	31/12/2018	02/06/2018	03/02/2018	30/04/2018	30/09/2017	31/12/2018
CA	221M€ (1)	329M€	114M€	307M€ pour le groupe, dont 145M€ pour M&C	201M€	107M€	1,302M$	2 381M$ (2) dont 123M$ pour DWR	2,440M$	170M€ (3)	79M€	36M€
Réseau de distribution	Propre / Franchise	Propre / Revendeur	Franchisé / Revendeur	Propre / Revendeur	Propre / Revendeur	Propre / Revendeur	Propre / Revendeur	Propre / Revendeur	Propre / Revendeur	Propre / Franchise	Propre / Franchise	Propre / Franchise
Vente en ligne	Dès 2019	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Dès 2019
Présence géographique	Europe, USA, RoW	Europe, USA, RoW	Europe, USA, RoW	Europe, USA, RoW	Europe, USA, RoW	Europe, USA, RoW	USA, Canada, Europe	USA, Canada, Mexique	USA	Europe, USA, RoW	Europe	Europe
Capitalisation boursière (4)	157M€	Non coté	Non coté	Non coté	Non coté	Non coté	1,057M$	2 194M$	3,112M$	Non coté	Non coté	Voir Roche Bobois
Place de cotation	Euronext Paris	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	NYSE	NASDAQ	NYSE	n.a.	n.a.	Euronext Paris

(1) Suite au retraitement des chiffres d'affaires de Cuir center et Corporate
(2) CA de la Holding cotée de DWR qui contient plusieurs filiales
(3) CA BoConcet converti au taux moyen 2016 de 1 DKK = 0,13423 Eur
(4) Au 25/2/2019

Source : Société / Sites internet / Données Factset

6.4.4 Aperçu de la concurrence

(Sur le positionnement du Groupe, voir la section 6.2.3 ci-dessus)

6.4.4.1 *Restoration Hardware (RH)*

Restoration Hardware est un important détaillant premium sur le marché de l'ameublement aux Etats-Unis. Restoration Hardware offre à sa clientèle de nombreux produits, notamment mobiliers, luminaires, textiles, objets de décoration, mobilier d'extérieur, vaisselle et mobilier pour enfants et adolescents.

En mai 2016, Restoration Hardware a acquis une participation majoritaire dans Design Investors WW Acquisition Company, LLC, propriétaire de l'entreprise Waterworks, la première marque de bain et de cuisine de luxe aux Etats-Unis, pour 119,9 MUS$. Après la transaction, Restoration Hardware détient à ce jour plus de 90 % des capitaux propres de Waterworks.

Restoration Hardware exploite un réseau de 32 magasins aux Etats-Unis et au Canada et a réalisé un chiffre d'affaires de 2,4 Mds US$ en 2017.

6.4.4.2 *Ligne Roset*

Ligne Roset est un groupe français de fabrication de meubles personnalisés, commercialisés en France sous les deux enseignes Ligne Roset et Cinna et à l'international sous la seule enseigne Ligne Roset regroupant les collections des deux marques. Ligne Roset est engagé dans la production et la vente de meubles. Il a été fondé par Antoine Roset en 1860. Son siège social est situé à Briord, France.

Ligne Roset propose des produits d'ameublement d'intérieur notamment chambres à coucher, salles à manger et salons. Ligne Roset est considéré comme l'un des plus grands producteurs de meubles du pays. Au 30 septembre 2017, il a réalisé un chiffre d'affaires de 87 M€. Ligne Roset est aujourd'hui un groupe de mobilier contemporain possédant une usine en France et totalisant plus de 200 magasins exclusifs et 1 000 distributeurs à travers le monde.

Ligne Roset travaille avec une centaine de designers du monde entier, du jeune créateur débutant à des designers plus connus. Les produits Ligne Roset sont intégralement conçus, développés et fabriqués en France dans l'un de leurs 5 sites de production détenus en propre. Ligne Roset emploie 900 personnes.

Le positionnement de Ligne Roset est haut de gamme. Son développement à l'international a été initié dès le début des années 60. En 2017, près de 65% du chiffre d'affaires a été réalisé à l'international avec une présence dans plus de 65 pays, notamment à travers 5 filiales commerciales à New York, Londres, Genève, Milan et Freiburg en Allemagne. En Chine, Ligne Roset compte 20 magasins. Aux Etats-Unis, Ligne Roset est présente avec 40 magasins exclusifs sur le territoire. Ligne Roset y propose aussi son offre Contract. L'offre Ligne Roset est cependant plus élitiste en termes de positionnement que celle de Roche Bobois et cible ainsi un marché plus restreint.

6.4.4.3 *Cinna*

Cinna est une marque française de mobilier design et contemporain. C'est la 2ème marque du Groupe Roset créée en 1975 par Michel Roset. Cinna fabrique et distribue du mobilier milieu de gamme comprenant des fauteuils, canapés. La marque produit également des objets de décoration (luminaires,

tapis, etc.). Filiale du Groupe Roset, elle est distribuée en France via deux canaux : les magasins exclusifs et les corners chez des détaillants multimarques.

Cinna compte 80 points de vente en France. La marque est présente à l'étranger sous la bannière Ligne Roset. Les produits Cinna sont fabriqués en France grâce à ses 5 usines. Depuis quelques années Cinna organise des concours de jeunes designers de moins de 30 ans pour lesquels les lauréats voient leurs projets édités au catalogue de la collection. La marque contrôlée par la famille Roset qui possède la totalité du capital a réalisé un chiffre d'affaires de près de 13 M€ au cours de l'exercice 2017.

6.4.4.4 *Groupe Poltrona Frau*

Le groupe Poltrona Frau est un groupe italien qui regroupe les marques Poltrona Frau, Cassina et Capellini.

Créée en 1912, la marque Poltrona Frau est un leader italien du mobilier de luxe. Son activité est segmentée en 3 catégories :

- Residential couvrant l'ensemble du mobilier pour particuliers et entreprises ;
- Luxury Interiors pour les salles de concerts et auditorium ;
- Luxury in Motion rassemblant la production de sellerie pour des marques automobiles de luxe (Ferrari, Maserati, etc.).

Les produits Poltrona Frau sont édités par des designers et architectes externes et fabriqués de façon artisanale. Poltrona Frau est distribué à travers un réseau de magasins détenus en propre et auprès de distributeurs multimarques.

Créée en 1927, Cassina est la 2ème marque du groupe, adressant le marché de l'ameublement de luxe. Elle est spécialisée dans le design industriel qu'elle inaugure en Italie au cours des années 50. Cassina a marqué le passage de la production artisanale à la production en série par l'utilisation de matériaux et de technologies adaptées.

Coté depuis 2006, le groupe Poltrona Frau a été racheté en 2014 et retiré de la bourse de Milan par l'acteur américain Haworth Inc., spécialiste du meuble de bureau (2 milliards de US$ de chiffre d'affaires en 2017), qui a constitué un pôle Lifestyle Designs autour du groupe et lui a adjoint en 2017 la société Janus, spécialiste du mobilier outdoor présente aux Etats-Unis et en Asie (100 M€ de chiffre d'affaires).

Le groupe Poltrona Frau a réalisé un chiffre d'affaires de 329 M€ en 2017 et a ouvert 6 magasins en 2017.

6.4.4.5 *BoConcept*

BoConcept est un designer, producteur et distributeur international de mobilier et d'articles de décoration milieu de gamme. Il couvre l'ensemble des produits de l'ameublement de la maison, notamment les canapés, les meubles et les articles de décoration tels que des lampes, textiles et tapis. Créée en 1952, BoConcept offre des produits design accessibles dans plus de 60 pays à travers un réseau de près de 260 magasins. La Société s'est implantée en France, premier marché à l'export de l'enseigne, en 1993 où elle est présente à travers 32 magasins à fin 2017, et vise à atteindre les 50 points de vente en France à horizon 2020. Elle a développé un réseau de magasins en franchise. Ces produits sont offerts principalement à des centres de développements, des revendeurs et au public.

BoConcept, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 170 M€ en 2017, a été racheté en 2016 par le fonds d'investissement 3i Group Plc. La transaction a été réalisée au prix de 166 M£. Suite à ce rachat, BoConcept a cédé en 2017 quasiment tous ses magasins en propre en Europe, pour privilégier un développement en franchise.

6.5 Principales activités du Groupe

6.5.1 Produits

Les principaux produits de Roche Bobois sont répartis selon leur destination :

- Séjour : canapés, fauteuils, tables basses, meubles TV, bibliothèques, compositions murales, consoles meubles d'appoint ;
- Salle à manger : chaises tabourets bancs, tables de repas, buffets, colonnes, vaisseliers ;
- Bureaux ;
- Chambre : lits, armoires, commodes, chevets, compléments ;
- Outdoor / mobiliers d'extérieur ;
- Décoration : meubles de compléments, luminaires, coussins, tapis, objets de décoration.

Au fil de son histoire, Roche Bobois a édité ou distribué des modèles devenus iconiques. Il a pu revisiter et rééditer certains modèles afin de les remettre au goût du jour.



C’est le cas du bureau et de la chaise Ozoo, réédités en 2018

Edité pour la 1ère fois en 1967, ce bureau dessiné par Marc Berthier est de nouveau proposé dans sa version originale, avec les 5 couleurs qui ont fait son succès.

Pur témoin de l’évolution des techniques et des matériaux dans les années 60, la collection Ozoo représentait le rêve moderne du plastique appliqué au mobilier : légèreté, industrialisation, résistance dedans comme dehors, couleurs « poptimistes » …

Conçue au départ pour les enfants et les adolescents, elle comprenait aussi des petits bureaux (qui ont notamment été implantés dans les cours élémentaires des écoles), des lits, des rangements, puis devant son succès, des tables et tables basses. Le grand bureau est vite devenu un symbole de cette transition stylistique.



Exemple de réédition à succès : le canapé Mah Jong

Hans Hopfer a dessiné des canapés devenus pour beaucoup incontournables au sein de la collection Roche Bobois. Dès les années 70, son approche innovante et décomplexée du confort a profondément influencé la décoration intérieure. En 1971, il crée le Lounge, plus tard rebaptisé Mah Jong, un canapé qui revendique une totale liberté de forme et de fonction et permet toutes les compositions (changer les hauteurs, passer d'un à deux « étages », détourner si on le souhaite les fonctions initiales du canapé) pour une gestion créative de l'espace.

Tour à tour canapé d'angle, canapé droit, fauteuil, banquette ou lit d'appoint, le Mah Jong a été conçu pour pouvoir adapter en liberté la forme à la fonction, permettant ainsi de pouvoir changer à volonté "le paysage" d'un salon et d'offrir à chaque fois un nouveau point de vue sur la pièce à vivre. Le Mah Jong est réalisé en Italie, dans un atelier dédié, à la manière des ateliers de Haute Couture. Conçu comme un matelas, chaque élément est unique, chaque couture faite à la main, chaque finition contrôlée par des artisans dédiés. Avant-gardiste lors de sa création, iconique aujourd'hui, habillé par Missoni Home, Jean Paul Gaultier ou Kenzo Takada, ce canapé "en liberté" est une référence de modularité et de créativité.



6.5.1.1 *Un catalogue comprenant 4.000 références actives, l'une des gammes plus étendues du marché*

Le catalogue Roche Bobois, qui contient 4.000 références actives, présente une des gammes de produits les plus variées et étendues du marché.



Source : Société

Tableau : Références disponibles sur le site de Roche Bobois, Ligne Roset, Cassina et Minotti

Une largeur de gamme bien supérieure aux concurrents

Références disponibles en ligne	Canapés/convertibles	Tables de repas
Ligne Roset	56	11
Cassina	34	36
Minotti	39	18
Roche Bobois	**159**	**78**

Source : Site Internet Sociétés

6.5.1.2 *Des produits personnalisables*

Tous les meubles Roche Bobois peuvent être personnalisés afin de s'adapter à tous les goûts et à tous les intérieurs. Donner la possibilité de composer un meuble ou un canapé, proposer un très grand choix de dimensions, de matières, de teintes, de finitions, revient à accompagner le client dans sa décoration et à lui offrir un service sur-mesure. Le Groupe offre ainsi la possibilité à chaque client d'avoir une pièce unique qui lui ressemble. Les matières proposées par Roche Bobois, chêne, merisier, tilleul, cuirs, lin, coton, mais aussi marbre, verre soufflé, métal travaillé, sont la part de nature qui entre dans la composition de chaque meuble. La marque offre aussi une large palette de coloris permettant de jouer sur les différences intérieures et extérieures d'un même meuble afin de coordonner, alterner ou ponctuer les teintes. Ces possibilités de personnalisation offrent au client un service sur-mesure.

6.5.1.3 *Deux collections de produits renouvelées pour Roche Bobois*

Roche Bobois propose actuellement les collections "Les contemporains" et " nouveaux classiques".

"Les contemporains"

Dans cette collection, Roche Bobois joue avec toutes les tendances de la décoration intérieure, fait rimer créativité et fonctionnalité, pour imaginer des meubles dont le client a envie aujourd'hui. Une collection dans laquelle chaque meuble, chaque objet a une personnalité unique, issue du talent de grands noms du design et de la mode, mais aussi de jeunes artistes, designers et architectes.

"Nouveaux Classiques"

Il s'agit d'une collection qui s'affranchit du temps et des modes, de meubles réinterprétés et devenant de véritables créations, nées de l'association des matières naturelles, du savoir-faire traditionnel et de l'imagination des designers.

Dans cette collection, les bois les plus nobles, les plus beaux cuirs, les tissus les plus originaux se révèlent par l'imagination des créateurs et le savoir-faire des artisans. Dans le choix des matériaux, des finitions et dans l'attention portée au moindre détail, on retrouve cette exigence qui fait d'un meuble ou d'un siège une pièce unique.

6.5.1.4 *Un renouvellement permanent des collections*

Le Groupe organise un renouvellement permanent de ses collections en lançant, 2 fois par an, de nouveaux modèles. Ce fonctionnement, très proche de l'univers de la haute couture, permet de porter une attention particulière aux cycles de vie des produits, ainsi que de garantir l'innovation et la créativité de la marque Roche Bobois. Dans cette optique de renouvellement, les gammes sont revisitées, les produits iconiques sont remis au goût du jour afin de correspondre aux tendances du moment. Ces produits mettent en lumière la capacité du Groupe à renouveler son offre et à proposer à ses clients des produits fonctionnels avec toujours plus de design et de qualité.

Le renouvellement permanent des produits permet d'assurer un dynamisme commercial et du trafic dans les magasins

6.5.2 Designers

Le Groupe fait appel à des designers pour la conception des modèles des collections Roche Bobois. Ce sont des grands noms du design, de l'architecture et de la mode qui proposent des modèles conçus spécialement pour le Groupe. Ces designers sont des personnalités reconnues pour la qualité et l'excellence de leurs créations dans le design, la mode ou l'architecture. La plupart des pièces proposées dans les collections du Groupe sont éditées et signées par ces designers. Par ailleurs, le Groupe a une équipe en interne qui développe également des produits sous la signature « Studio Roche Bobois ».

LES DESIGNERS POUR **ROCHE BOBOIS**

FAIRE DU BEAU ET FAIRE RÊVER, JOINDRE L'UTILE À L'AGRÉABLE,
FAIRE RIMER CRÉATIVITÉ ET FONCTIONNALITÉ, SURPRENDRE.
EN TANT QU'ÉDITEUR, NOUS AIMONS TRAVAILLER AVEC DE GRANDS NOMS,
DE JEUNES NOMS, DES DESIGNERS, DES ARTISTES, DES ARCHITECTES.
AVEC NOUS, ILS METTENT LEUR TALENT AU SERVICE DE LA CRÉATION.



cédric **ragot**

Diplômé de l'ENSCI, Cédric Ragot fonde son studio de création en 2002. Conciliant imaginaire créatif et réalité industrielle, il associe toujours à l'aspect fonctionnel d'un objet une proposition forte en concept et en image. Plusieurs de ses créations ont été intégrées aux collections du Fond National d'Art Contemporain.

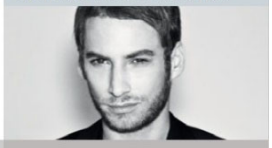
sacha **lakic**

Designer industriel dans le domaine de la moto et de l'automobile, on retrouve sa signature futuriste dans des créations de meubles fluides et racés : passé maître dans l'art du travail dynamique de la matière, il crée des volumes carrossés aux reflets laqués.



ora **ïto**

C'est le nom (et le label) de ce designer français iconoclaste qui s'est fait connaître en créant à l'âge de 19 ans la toute première marque virtuelle. Ses créations conjuguent épure formelle et rationalisme fonctionnel. Sa philosophie? La « simplexité », ou l'art de donner à un objet complexe une apparente simplicité.





marco **fumagalli**

Diplômé de l'école d'Architecture de Milan en 2000, son travail est centré sur la recherche de projets à forte valeur ajoutée. Ses créations cherchent à repenser les relations utilisateur - designer, que ce soit pour de l'architecture intérieure ou pour du design de produit.



josé **lévy**

Designer, styliste, couturier ou architecte d'intérieur, José Lévy est un artiste qui aime brouiller les pistes. Pour Roche Bobois, il joue de façon onirique avec les codes du style haussmannien : les meubles sortent des moulures, une cheminée devient console, le parquet se transforme en table... avec un chic savamment décalé.

luigi **gorgoni**

Les créations de cet architecte milanais sont toujours marquées par la recherche de formes graphiques et fortes. Nouvelles matières, nouveaux mélanges, son travail est une recherche constante de l'harmonie parfaite entre forme et fonction.



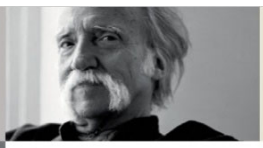
mauro **lipparini**

Architecte et designer italien, Mauro Lipparini est le représentant d'un style qu'on a appelé « minimalisme naturel » marqué par des formes pures et des matières nobles. Pour Roche Bobois, il a imaginé une collection complète, « **Echoes** » dont il se dégage une modernité créative, vivante et délicatement sophistiquée.



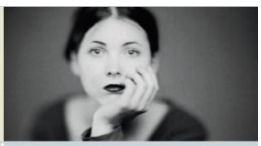
hans **hopfer**

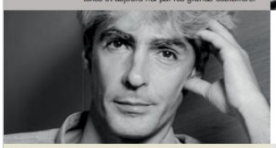
Attentif à l'évolution des modes de vie et à la gestion créative de l'espace, ce designer allemand a été dans les années 1970 l'inventeur du concept du « vivre au ras du sol ». Son canapé **Mah Jong,** exemple de modularité créative est devenu un modèle culte, habillé hier de simples toiles et aujourd'hui par les grands couturiers.



cécile **maïa pujol**

Lauréate du Roche Bobois Award 2014, cette jeune et talentueuse designer est issue du prestigieux Central Saint Martins College de Londres. Pour Roche Bobois, elle a dessiné le fauteuil **Lady B,** une réinterpretation originale, poétique et **éco-responsable** du fauteuil « Conversation ».





daniel **rode**

Cet ancien de l'école Boulle a débuté sa carrière en Chine et au Japon en créant bagages et accessoires de mode. Son style innovant dans son approche des matières et des formes est empreint d'un réalisme mêlé de poésie.



christophe **delcourt**

Cet autodidacte amoureux du bois met son idée de l'artisanat au service d'une élégante modernité. Matières naturelles, précision des assemblages et des finitions sont des éléments clés de son travail. On lui doit la bibliothèque **Legend** et la salle à manger **Saga,** premières collections **éco-conçues** de Roche Bobois.

sophie **larger**

Elle multiplie les interventions originales, du design d'environnement à la scénographie d'expositions, tout en enseignant à l'Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs de Paris, dont elle est diplômée.



roberto **tapinassi** et maurizio **manzoni**

Design industriel, nautisme, graphisme, architecture d'intérieur, ces deux éclectiques créatifs expriment leurs talents dans de nombreux domaines, dont bien sûr la décoration. Ils manient avec bonheur les couleurs vives et les courbes sensuelles.





maurice **barilone**

Designer italien non conformiste, il cultive une passion pour les meubles-sculptures. Pour lui, chaque objet reçoit une part de magie que l'on doit faire surgir. Collaborant avec Roche Bobois depuis 30 ans, il est notamment le créateur de la collection **Fleur de Fer,** qui s'est vendue depuis 1991 à plus de 21 000 exemplaires.

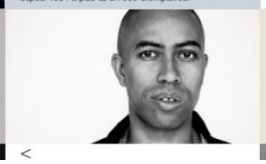


philippe **bouix**

L'approche de ce designer : une recherche constante du confort visuel et de l'harmonie des formes. Il ponctue ses créations de contrepoints de bois ou de chrome. Une expression libre entre créativité et fonctionnalité.

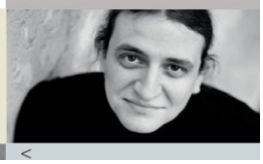
stephen **burks**

Stephen Burks est un jeune designer new yorkais. Pour lui, le design doit pouvoir évoluer au rythme des différences culturelles. Ainsi, les fauteuils **Traveler** imaginés pour Roche Bobois ont été pensés en deux versions, l'une «européenne», l'autre « américaine » : un même concept pour deux interprétations.



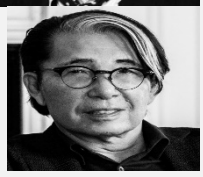
nicolas **stadler**

Nicolas Stadler est architecte d'intérieur, scénographe et designer. Chercheur ingénieux de l'objet en mouvement, il dessine avec un trait efficace et sans fioritures, des produits utiles et moins simples qu'il n'y paraît. Il a reçu en 2012 le Faces of Design Award.





Jean Paul **gaultier**
Créateur iconoclaste, il réinvente le prêt à porter, agite la Haute Couture, dessine des costumes pour des stars du show business, imagine des parfums, crée ou "habille" du mobilier contemporain.



Kenzo **takada**
Tourné vers le design et la décoration, Kenzo Takada a imaginé pour Roche Bobois une exceptionnelle collection de tissus et de céramiques. On y retrouve le métissage d'orient et d'occident, la maîtrise des couleurs, la délicatesse des motifs.



Jean **nouvel**
Architecte français de renommée internationale, récompensé par les prix les plus prestigieux dont le prix Pritzker en 2008, Jean Nouvel ne se définit pas comme un designer mais comme « un architecte qui fait du design ».



Raphaël **Navot**
Multidisciplinaire, diplômé de la « Design Academy » d'Eindhoven, il aime associer les méthodes artisanales et les nouveaux savoir-faire contemporains. Il a imaginé pour Roche Bobois la collection Nativ, aux lignes naturelles et organiques.



Comme avec ses fournisseurs, le Groupe entretient des relations de long terme avec la majorité de ses designers. Certains designers sont certes intervenus de façon plus sporadique dans les collections Roche Bobois. Toutefois, une large majorité de ceux-ci collabore avec le Groupe depuis plusieurs années. Cette relation de long terme avec les designers est clé pour le Groupe qui garde une grande cohérence dans les collections présentées et dans l'évolution de ses collections.

Les designers sont rémunérés essentiellement au succès.

6.5.2.1 *Un lien étroit avec le monde de la culture et des arts*

Le Groupe entretient un lien étroit avec le monde de la culture et des arts. Il participe et associe régulièrement son image à l'organisation d'événements artistiques et culturels à travers le monde. Roche Bobois a notamment été mécène du Pavillon France de l'Exposition universelle de Milan en 2015, et a été récemment partenaire du musée Guggenheim de New York.

La marque a également collaboré au projet de Maison Concept "Modern House Concept House" du magazine Elle Décor lors de l'édition 2015 d'Art Basel à Miami. Le Groupe a participé à "Art Night", un événement autour de l'art, du design et de l'architecture, au sein d'un chef-d'œuvre architectural de la Belle Epoque, Les Salons de la Rotonde de Beaulieu-sur-Mer. Cette soirée prestigieuse, dont la mise en scène alliait art et design, a réuni près de 200 architectes, architectes d'intérieur et promoteurs immobiliers de la région, tout en permettant de promouvoir la créativité d'artistes locaux. A cette occasion, l'artiste Patrick Moya a peint sur 9 coussins du modèle Mah Jong.

En septembre 2018, le Groupe a collaboré à la soirée d'inauguration de l'exposition de Jean-Paul Gauthier au Musée des Beaux-Arts de Montréal. Les 400 membres et invités étaient immerges au cœur d'une ambiance raffinée au décor audacieux et élégant grâce au lounge Roche Bobois. Tous les meubles présentés lors de la soirée, ont été choisis spécifiquement pour mettre en avant la collaboration de longue date entre la marque et le créateur de mode.

Roche Bobois s'est également associé à la Hune de Paris, devenue un lieu dédié à la photographie contemporaine, pour célébrer sa réouverture au public, en aménageant différents espaces avec des créations emblématiques de la marque.

Ce type d'événements permet au Groupe d'exprimer sa vision du « French Art de Vivre ».

6.5.3 Réseaux de magasins

6.5.3.1 *Présentation Générale*

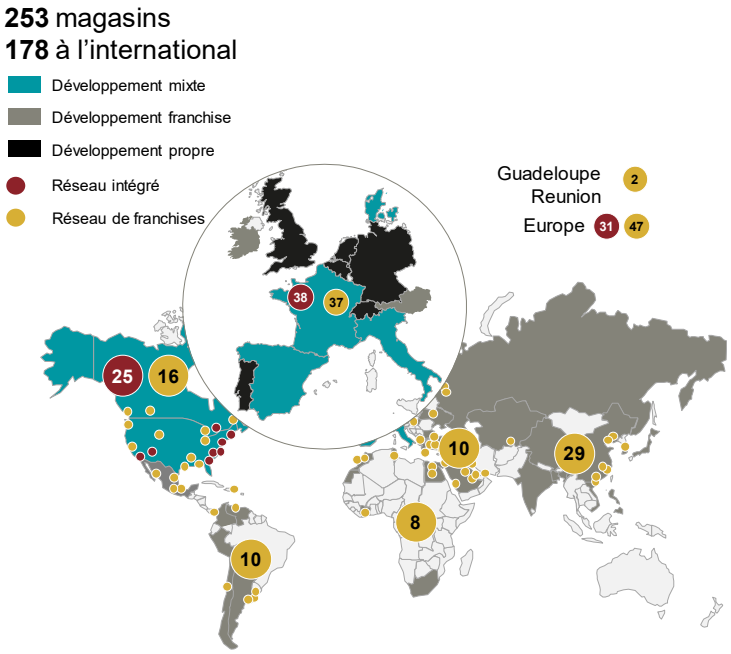
Le Groupe a constitué un réseau de magasins exclusifs réservés à ses produits haut de gamme Roche Bobois. En effet, les produits Roche Bobois sont présents uniquement dans les magasins de la marque. Les magasins exclusifs du Groupe sont détenus en propre et en franchise par le Groupe. Le Groupe dispose d'un réseau de 253 magasins Roche Bobois exclusifs à travers le monde dont 94 sont détenus en propre et 159 en franchise.

Tableau : Répartition du réseau de magasins par mode d'implantation et par région

Réseau de magasins Dec.18	Intégré	Franchise	Total
Roche Bobois France	38	37	75
Roche Bobois USA/Canada	25	12	37
Roche Bobois UK	8	-	8
Roche Bobois Other Europe	23	32	55
Roche Bobois Others (Overseas)	-	78	78
Total Roche Bobois	**94**	**159**	**253**
Cuir Center	**22**	**56**	**78**
TOTAL	**116**	**215**	**331**

Source : Société

L'enseigne Roche Bobois exploite un réseau mondial de 253 magasins exclusifs entre magasins en propre et en franchise, dont 178 magasins à l'international.



Source : Société

A l'international, les magasins flagships incluent :



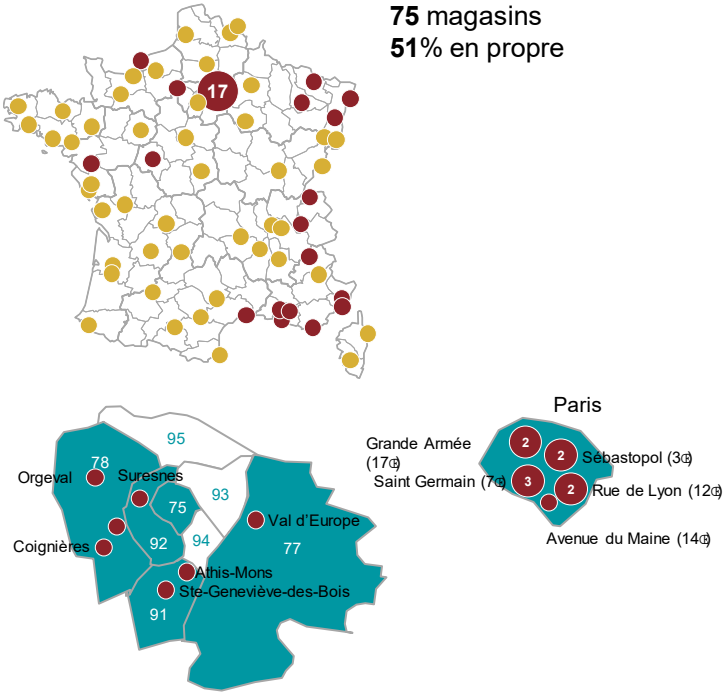
New York, Madison Avenue



Los Angeles, Beverly Boulevard

En France, Roche Bobois exploite 75 magasins dont 51% en propre.

Graphique : Présence géographique des magasins de l'enseigne Roche Bobois



Source : Société

Tableau : Top 10 magasins par volume d'affaires[9] 2018

Magasins	Pays	Mode de détention	Volume d'affaires 2018 HT (en M€)	Volume d'affaires 2018 HT (en %)
Magasin 1	Etats-Unis	Intégré	10,57	2,3%
Magasin 2	France	Franchise	6,87	1,5%
Magasin 3	Suisse	Intégré	5,21	1,1%
Magasin 4	France	Intégré	5,14	1,1%
Magasin 5	Royaume-Uni	Intégré	5,10	1,1%
Magasin 6	Royaume-Uni	Intégré	4,93	1,1%
Magasin 7	France	Intégré	4,79	1,0%
Magasin 8	Etats-Unis	Franchise	4,59	1,0%
Magasin 9	Etats-Unis	Intégré	4,43	1,0%
Magasin 10	France	Intégré	4,28	0,9%
Total			**55,90**	**12,2%**

Source : Société

Tableau : Evolution du chiffre d'affaires lors de l'ouverture de magasins

	Année 1	Année 2	Année 3	
Turnover				*(Les % s'appliquent sur un CA estimé année pleine)*
Magasins en propre	25%	80%	105%	
Magasins franchisés	50%	100%	105%	
EBITDA				*(En % du CA annuel)*
EUROPE (hors UK)	-50%	1%	4%	
US - UK	-35%	8%	10%	

Source : Société

Le Groupe détient en propre les murs de 4 magasins Roche Bobois sur les 116 magasins exploités en propre Roche Bobois. Ces magasins sont situés sur Beverly Boulevard à Los Angeles, à Bologne en Italie, à Fribourg en Suisse et à Annecy.

L'évolution du nombre de magasins au cours des trois derniers exercices est présentée à la section 5.1.6 ci-dessus.

6.5.3.2 *Franchisés*

(a) Contrats de franchise

Les franchisés sont des entrepreneurs indépendants qui ont conclu des contrats de franchise avec le Groupe afin d'exploiter un ou plusieurs magasins sous l'enseigne Roche Bobois ou Cuir Center.

Ces contrats permettent aux franchisés :

[9] Prises de commandes hors taxes du réseau de magasins en propre et des franchisés, sans prise en compte des éventuelles annulations (le taux d'annulation étant très faible dans la mesure où les clients doivent verser des acomptes non-remboursables représentant de 30 à 50 % du prix total).
Il est rappelé que le volume d'affaires ne peut pas être réconcilié avec les comptes présentés au chapitre 20 du présent Document de Référence comme précisé à la section 5.1 ci-dessus.

- de vendre sous l'enseigne Roche Bobois ou Cuir Center les produits édités par chacune des marques,
- de disposer d'un ensemble d'outils, de services et de savoir-faire,
- de bénéficier de la communication et des campagnes publicitaires de chacune des marques.

Les services que le Groupe fournit en qualité de franchiseur visent à développer, soutenir et promouvoir l'activité des franchisés. Le Groupe estime que les services qu'il propose à ses franchisés en qualité de franchiseur leur permettent de développer leur activité, d'accroître leur performance et d'offrir aux clients une meilleure expérience tout en renforçant continuellement l'image et la force des enseignes.

Les contrats de franchise définissent les rôles et les obligations réciproques du Groupe et des franchisés.
Sauf exception, les contrats ont une durée de 3 ans, renouvelables par tacite reconduction pour des périodes successives de même durée, à défaut d'avoir été dénoncés au terme de cette période initiale ou de chaque période supplémentaire, avec un préavis d'un an.

Les franchisés bénéficient d'une exclusivité sur un territoire donné, pour l'enseigne considérée et sont soumis à des clauses de non-concurrence. Le Groupe ne signe pas de Master Franchises mais des contrats dont le territoire exclusif est à l'échelle d'un rayon de quelques kilomètres, d'une ville, d'un département ou d'une région. Un même franchisé peut disposer de plusieurs territoires, auquel cas des contrats distincts sont établis et signés.

Les franchisés paient une redevance calculée mensuellement sur la base de leurs prises de commandes hors-taxe. Cette redevance est variable suivant les pays et l'ancienneté des contrats.

Les franchisés paient également des contributions publicitaires au Groupe, variables suivant les pays. Ces redevances permettent d'alimenter un budget central de communication par pays et éventuellement de renforcer la communication sur des médias ciblés, par le biais de contributions spécifiques (télévision, radio, digital…).

Au niveau global, les redevances et contributions publicitaires payées au Groupe représentent en moyenne 5% des prises de commandes (volume d'affaires des franchisés).

En qualité de franchiseur et en vertu des stipulations du contrat de franchise standard, le Groupe doit notamment respecter les obligations suivantes :

- renouveler périodiquement la collection ;

- mettre en œuvre des campagnes de promotion de la marque et des produits à l'échelle nationale et en avertir à l'avance le franchisé, pour un budget annuel au moins égal au montant total des participations publicitaires effectivement versées par les membres du réseau au cours de l'année ;

- réaliser périodiquement et communiquer au franchisé des études de synthèse sur les résultats du réseau et sur l'évolution du marché des produits ;

- organiser périodiquement des stages de formation destinés au personnel du franchisé ;

- assister le franchisé, à sa demande, dans la mise en place au sein du point de vente des normes de la franchise ;

- recevoir du franchisé et transmettre aux fournisseurs toutes réclamations relatives aux produits et intervenir en cas de conflit pour tenter de les concilier ;

- intervenir en cas de conflit entre le franchisé et un autre membre du réseau pour tenter de les concilier.

En qualité de franchisé et en vertu des stipulations du contrat de franchise, le franchisé doit notamment respecter les obligations suivantes :

- payer les redevances susvisées ;
- commercialiser exclusivement la collection et faire apparaître exclusivement la marque concernée du Groupe au sein du point de vente ;
- s'approvisionner en produits exclusivement auprès des fournisseurs référencés ou, à titre exceptionnel, des autres membres du réseau ;
- maintenir en permanence le point de vente exploité et achalandé, la localisation et la surface du point de vente constituant des éléments essentiels du présent contrat ;
- respecter strictement et intégralement les normes de la franchise et leurs éventuelles modifications, de manière à préserver l'image homogène du réseau ;
- permettre à tout moment au Franchiseur ou à toute personne mandatée par ce dernier de vérifier le respect des normes de la franchise au sein du point de vente ;
- respecter rigoureusement la réglementation applicable à son activité, notamment en matière de présentation des produits et d'information du consommateur, de manière à préserver la réputation du réseau ;
- commercialiser les produits au détail, c'est-à-dire de ne pas réaliser de commerce de gros, de ne pas vendre les produits à des professionnels de l'ameublement, à l'exception éventuellement d'autres membres du réseau ;
- présenter à la vente et détenir en stock l'ensemble des produits visés dans les campagnes promotionnelles communes au réseau, pendant toute la durée de celles-ci ;
- ne pas prospecter la clientèle en dehors du territoire défini au contrat ;
- affecter au point de vente un personnel adapté et performant et assurer sa formation continue en le faisant participer aux formations organisées par le franchiseur ;
- préserver dans ses rapports avec la clientèle et les tiers en général l'image et la réputation de la marque, du réseau, des produits et du franchiseur, en toutes circonstances ;
- s'assurer du bon règlement des factures de marchandises aux fournisseurs, fabricants des produits, et du respect systématique des délais de paiement accordés ;
- consacrer à la promotion locale de la marque un budget annuel minimal calculé sur la base de son chiffre d'affaires annuel.

Le Groupe est en droit de résilier le contrat de franchise en cas de manquement à l'une quelconque des obligations au titre du contrat de franchise. Par exemple, en cas de violation grave par le franchisé de la politique commerciale du Groupe, si le franchisé perd la jouissance de son point de vente ou est dans l'incapacité d'exercer son activité, si le franchisé ne parvient pas à effectuer les paiements requis en vertu des dispositions du contrat de franchise ou si le franchisé devient insolvable.

(b) Profil des franchisés

Les franchisés sont des professionnels indépendants et expérimentés.

Les relations entre le Groupe et ses franchisés sont en général des relations de long terme, parfois de père en fils.

Les nouveaux franchisés sont choisis sur leur professionnalisme, leur connaissance des métiers de l'ameublement et de la décoration et la crédibilité de leur projet (emplacement commercial, point de vente, capacité financière…).

(c) Services fournis par le Groupe en qualité de franchiseur

En qualité de franchiseur, le Groupe fournit à ses franchisés, avant l'ouverture de leur magasin puis dans le cadre de leur activité, des prestations de conseils et de support.
Les taux de rémunération appliqués dans le cadre des contrats de franchise est détaillé au chapitre 19.1 « Conventions intra-groupes ».

- Publicité et communication

Le Groupe a développé un savoir-faire reconnu en matière de publicité et de communication. En collaboration avec les agences de publicité partenaires, Roche Bobois et Cuir Center créent et développent les supports et outils de marketing et communication pour chacune des marques.

En France (pour Roche Bobois et Cuir Center) et dans les pays où la marque Roche Bobois est établie en propre, le Groupe centralise pour les magasins en propre et les franchisés la communication liée aux périodes promotionnelles, la communication digitale et les campagnes réalisées à l'échelle nationale (télévision, radio, presse…).

- Édition des produits, logistique et informatique

Par ses filiales Roche Bobois International et Cuir Center International, le Groupe édite les produits pour chacune des collections et les références auprès de ses fabricants.

Des prestataires logistiques sont également référencés afin d'assurer le transport des produits entre les fabricants et les points de vente (logistique amont).

Le Groupe fournit à l'ensemble de ses franchisés un intranet « My Roche Bobois » ou « My Cuir Center ».
Ces intranets permettent d'accéder au système de référencement et de tarification de chacune des marques et d'obtenir l'ensemble de l'information produit, y compris les prix ex-factory et les prix de vente public conseillés pour chaque pays.

- Services support

Choix des emplacements de magasins

Chaque emplacement de magasin franchisé doit être approuvé par le Groupe. Les équipes de développement et d'animation réseaux aident les franchisés à sélectionner des emplacements efficaces et commercialement adaptés, soit pour de nouveaux magasins, soit dans le cadre de transferts à l'intérieur de territoires déjà exploités.

Conception et agencement des magasins

Le projet architectural de chaque magasin (design en conformité avec les standards de Roche Bobois

ou de Cuir Center, mise au concept, plans…) est conçu par les Bureaux d'Etudes du Groupe, au titre du contrat de franchise.

Animation des réseaux Roche Bobois et Cuir Center

En France, comme à l'international, les marques du Groupe disposent de personnels spécialisés dans l'animation du réseau.

Ils visitent très régulièrement les franchisés afin de partager les valeurs du Groupe et de s'assurer de la cohérence et de l'efficacité des réseaux (sélection des produits, merchandising, événements, opérations commerciales, politique de prix, rénovation des points de vente…).

Formation et développement

Le Groupe dispose depuis 2012 d'un service de formation qui a développé une série de modules adaptés aux marques Roche Bobois et Cuir Center.

Ces formations s'adressent aux salariés des magasins en propre et aux franchisés.

Les modules de formation permettent par exemple :

- aux nouveaux arrivants de connaître le Groupe et ses valeurs (module « Corporate »),

- de maîtriser les outils informatiques (Conception et visualisation 3D, gestion magasin),

- de mieux maîtriser l'étendue des collections, les personnalisations disponibles, les revêtements…

- de s'assurer que le personnel de vente maîtrise les codes et les valeurs de la marque Roche Bobois (module « Luxe Attitude »).

Gestion et soutien opérationnel

Si un franchisé connait des difficultés dans le cadre de son activité, le Groupe offre également un certain nombre de services d'assistance et de conseils, notamment financiers ou juridiques.

6.5.4 Clients

Le Groupe bénéficie d'une forte notoriété dans son secteur, notamment en Europe et aux Etats-Unis où les produits Roche Bobois sont reconnus de grande qualité. Le Groupe met un accent particulier sur la qualité de l'expérience de ses clients durant tout le parcours d'achat.

6.5.4.1 *Stratégie digitale*

- Stratégie online de drive to store pour préparer la visite en magasin et améliorer la qualité du trafic en magasins

La stratégie digitale du Groupe est basée sur un modèle « *drive-to-store* ». Le but est de permettre aux clients de consulter en ligne et configurer la gamme des produits disponibles et de visualiser les nouvelles collections. Le client est ensuite invité à se rendre en magasin afin d'effectuer son achat. Il lui sera alors possible de personnaliser son meuble et de bénéficier des conseils des vendeurs. Dès le second semestre 2019, le Groupe permettra au client d'effectuer son achat entièrement à partir de sa plate-forme en ligne.

- Outils numériques de personnalisation, de plan 3D, etc. en magasins permettant d'améliorer l'expérience client et d'augmenter le panier moyen

Le Groupe met à la disposition de ses clients des outils numériques de personnalisation de ses meubles. En effet, à l'aide d'outil de simulation 3D, le client peut visualiser son meuble après avoir pris en compte

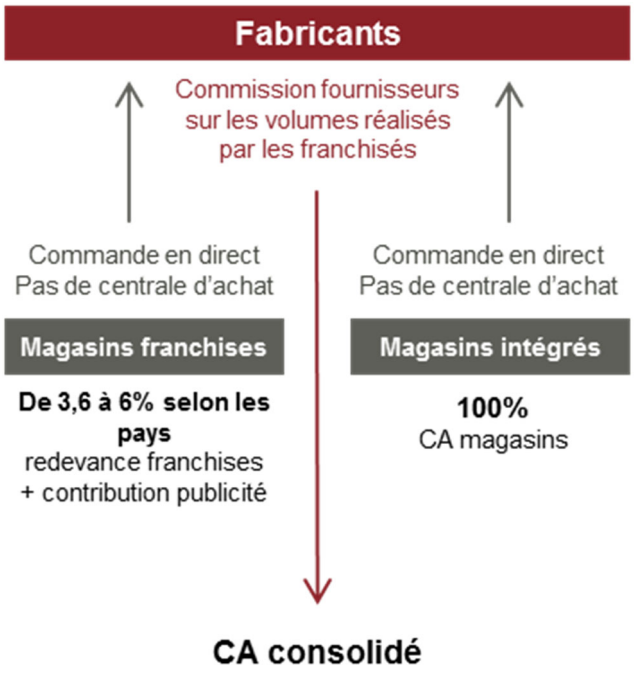
toutes les spécifications nécessaires. Cette option permet de rassurer le client aussi bien sur la nature et la qualité de son meuble ou de son article de décoration. Elle permet ainsi d'améliorer de façon significative l'expérience client.

Le service client est géré en direct par chaque magasin qui s'occupe du SAV et de la gestion des retours et des invendus. Les magasins en propre ou en franchise sont totalement indépendants dans leur gestion. L'objectif est de rester proche des clients et de leur fournir un service adapté à leurs besoins.

Le contrôle de qualité des produits est effectué par le Groupe auprès des fournisseurs sur une base régulière. Le Groupe s'assure que ces derniers sont à même d'offrir à ses clients ses produits avec le niveau de qualité exigé.

6.5.5 Approvisionnement

La production des pièces du Groupe est entièrement externalisée. Le Groupe entretient des relations fortes avec ses fournisseurs. Les commandes sont gérées directement par les magasins, aussi bien ceux exploités en propre que ceux en franchises, auprès des fournisseurs qui assurent également la logistique jusqu'aux magasins voir jusqu'aux clients.



6.5.5.1 *Un réseau important de fournisseurs*

Une relation de confiance s'est construite au fil des années avec l'ensemble des fournisseurs du Groupe. Le Groupe fonctionne avec un réseau de fournisseurs basés en Europe et en Asie. Les produits Roche Bobois sont produits exclusivement en Europe dans des usines principalement établies en France, au Portugal et en Italie. Les fournisseurs de Cuir Center sont localisés en Europe pour 44% et en Asie pour 56%. L'approvisionnement Roche Bobois est différencié de celui de Cuir Center car les deux marques du Groupe ont deux positionnements différents. Chaque magasin s'approvisionne directement

auprès des fournisseurs. Aucune clause d'exclusivité n'est inscrite au contrat qui lie le Groupe au fournisseur. Toutefois les produits Roche Bobois représentent en moyenne plus de la moitié de l'activité de chaque fournisseur. A contrario, le Groupe n'a pas une grande dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs du fait de sa capacité à déplacer des productions d'un fournisseur à un autre. Les 10 plus gros fournisseurs concentrent 76% des volumes livrés en 2018, soit 97 M€ de produits livrés (HT), et les deux plus importants représentent 40% des volumes. De nombreux fournisseurs sont des partenaires historiques du Groupe et collaborent avec Roche Bobois depuis plus de 20 ans.

Cette configuration permet de concilier les exigences de délai, de qualité et de flexibilité.

Tableau : Top 10 Fournisseur en 2018 pour Roche Bobois

Fournisseurs	Pays d'origine	Total volume d'achats en M€	Total volume d'achats en %
Fournisseur 1	ITALIE	25,9	20%
Fournisseur 2	ITALIE	25,6	20%
Fournisseur 3	ITALIE	7,6	6%
Fournisseur 4	ITALIE	6,4	5%
Fournisseur 5	ITALIE	6,4	5%
Fournisseur 6	PORTUGAL	6,0	5%
Fournisseur 7	ITALIE	5,5	4%
Fournisseur 8	ITALIE	5,5	4%
Fournisseur 9	FRANCE	4,4	3%
Fournisseur 10	SUEDE	4,0	3%
Total Top 10		**97,1**	**76%**
Total volume d'achats		**127,4**	**100%**

Source : Société

Tableau : Répartition géographique des fournisseurs par volume d'achat des magasins pour Roche Bobois

Zone géographique	Volume d'achats en %
ROYAUME-UNI	0,4%
FRANCE	12,4%
ITALIE	76,9%
PORTUGAL	7,2%
SUEDE	3,1%
Total	**100%**

Source : Société

6.5.5.2 *Des capacités de production suffisantes pour accompagner la croissance du Groupe*

Les fournisseurs du Groupe possèdent des usines à mi-chemin entre l'industrie et l'artisanat. Elles sont très réactives et capables de faire face aux problématiques de délais de livraison. Le Groupe porte une attention particulière au choix de ses fournisseurs et veille notamment à s'assurer de leur solidité et de

leur qualité de crédit. Le Groupe s'assure également que ses fournisseurs sont en mesure de faire face à la croissance de l'activité du Groupe.

6.5.6 Logistique

Afin de gérer le stockage et la livraison des produits, le Groupe Roche Bobois a mis en place des solutions logistiques internes et externes.

Les magasins responsables de la gestion des produits et de la livraison font appel soit à des espaces de stockage Roche Bobois avec leur propre livreur et camions, soit à un prestataire externe supervisé par le magasin.

Cette organisation apporte une réelle flexibilité dans l'organisation et une optimisation des coûts tout en maintenant un service de qualité et une relation entre le magasin et le client final.

Pour l'enseigne Roche Bobois en Europe, la logistique amont est entièrement externalisée auprès de trois transporteurs.

Ces trois transporteurs réalisent la collecte des produits finis en desservant, chaque semaine, via un circuit organisé les fournisseurs européens référencés.

Ils procèdent à des groupages puis redistribuent les produits aux dépôts des magasins franchisés et des magasins en propre, dans l'ensemble de l'Europe. Ils desservent également des transitaires, en France et en Italie, qui vont se charger d'expédier par mer à destination du reste du monde.

Le coût de la logistique amont est réglé aux transporteurs par les fabricants, puis intégré dans le prix des produits facturés à chacun des magasins du réseau.

Pour l'enseigne Cuir Center, la logistique est entièrement organisée et prise en charge par les fournisseurs. Son coût est également intégré au prix d'achat des produits.

6.5.7 Marketing

6.5.7.1 *Catalogue*

Le catalogue de produits Roche Bobois contient un ensemble de près de 4000 références actives. Le Groupe agit en tant qu'éditeur de ses modèles qui sont produits. Le catalogue papier Roche Bobois, distribué à 150.000 exemplaires à travers le monde, met en avant les plus belles créations de la marque et ses collections exclusives.

6.5.7.2 *Marketing significatif avec des campagnes de publicité de forte notoriété*

Le Groupe est le premier annonceur en presse du secteur de l'ameublement en France. Le Groupe a dépensé, pour la marque Roche Bobois 13,6M€ en publicité en 2018. Ce montant correspond aux charges de publicité supportées par les centrales au niveau mondial, hors publicités locales des magasins en propre. Pour Cuir Center, le Groupe a dépensé environ 6,5M€ en 2018. Le montant global dépensé en publicité par le Groupe pour ses marques est de 20,1M€ en 2018.

Tableau : Répartition des dépenses marketing / publicité par marque en 2016, 2017 et 2018

K€	Réel 2016	Réel 2017	Réel 2018

Roche Bobois France	9 806	9 974	9 619
Roche Bobois Etats-Unis	1 680	1 729	1 849
Roche Bobois Royaume-Uni	472	561	552
Roche Bobois Allemagne	673	681	709
Roche Bobois Espagne	482	487	467
Roche Bobois Italie	462	413	413
Roche Bobois France + Export (centrales)	**13 575**	**13 844**	**13 608**
Cuir Center France	**6 531**	**6 458**	**6 537**
Total	**20 106**	**20 302**	**20 146**

Source : Société

Le Groupe a choisi d'investir fortement sur la marque Roche Bobois par des campagnes nationales centralisées au niveau de la maison-mère, déclinées à l'international et cofinancées entre les franchies et le Groupe. Les campagnes locales sont financées en direct par les franchisés (jusqu'à 5% du CA franchise fixe de façon contractuelle) et par la maison-mère pour ses magasins en propre.

Les publicités emblématiques de la marque sont notamment la campagne « Jubilation » de 2012 et la campagne « La piscine » de 2017.





En 2018, les canaux publicitaires les plus utilisés par le Groupe sont la presse (29%) et la télévision (27%) suivis de la radio (12%). La publicité digitale représente 11% des dépenses totales en publicité réalisées par le Groupe en 2018.

Tableau : Répartition des dépenses marketing / publicité par media en 2016, 2017 et 2018

K€	Réel 2016	En % du total	Réel 2017	En % du total	Réel 2018	En % du total
Télévision	5 918	29%	5 716	28%	5 510	27%
Presse	5 874	29%	5 617	28%	5 894	29%
Web	1 750	9%	1 952	10%	2 156	11%
Radio	2 371	12%	2 488	12%	2 409	12%
Edition - Congrès	976	5%	1 079	5%	1 100	5%
Relations publiques	673	3%	638	3%	834	4%
Autres	2 543	13%	2 812	14%	2 243	11%
Total	**20 106**	**100%**	**20 302**	**100%**	**20 146**	**100%**

Source : Société

Pour la marque Roche Bobois, la presse représente, en 2018, 37% des dépenses de publicité réalisées par le Groupe. La télévision et le web sont les canaux qui viennent après avec respectivement 19% et 12% des dépenses de publicité réalisées en 2018.

Tableau : Répartition des dépenses marketing / publicité de la marque Roche Bobois par media en 2016, 2017 et 2018

K€	Réel 2016	En % du total	Réel 2017	En % du total	Réel 2018	En % du total
Télévision	3 057	23%	3 066	22%	2 572	19%
Presse	5 053	37%	5 026	36%	5 076	37%
Web	1 440	11%	1 469	11%	1 669	12%
Radio	796	6%	887	6%	853	6%
Edition - Congrès	759	6%	883	6%	934	7%
Relations publiques	673	5%	638	5%	834	6%
Autres	1 797	13%	1 875	14%	1 671	12%
Total	**13 575**	**100%**	**13 844**	**100%**	**13 608**	**100%**

Source : Société

Pour Cuir Center, 45% de la publicité est faite par voie télévisuelle et 24% par la radio. Les dépenses effectuées pour le marketing par voie de presse sont de 13% et de 7% pour la publicité digitale.

Tableau : Répartition des dépenses marketing / publicité de la marque Cuir Center par media en 2016, 2017 et 2018

K€	Réel 2016	En % du total	Réel 2017	En % du total	Réel 2018	En % du total
Télévision	2 861	44%	2 650	41%	2 938	45%
Presse	821	13%	591	9%	819	13%
Web	310	5%	483	7%	487	7%
Radio	1 575	24%	1601	25%	1 556	24%
Edition - Congrès	217	3%	196	3%	166	3%
Relations publiques	0	0%	0	0%	0	0%
Autres	746	11%	937	15%	572	9%
Total	**6 531**	**100%**	**6 458**	**100%**	**6 537**	**100%**

Source : Société

La forte proximité du Groupe avec le monde de la culture et des arts permet l'organisation d'évènements artistiques et de mécénats culturels comme la participation à l'exposition universelle de Milan ou l'exposition au musée Guggenheim de New York. Ces évènements participent à l'expression de la marque et du « French art de vivre ».

La sortie des collections du Groupe est un moment clé pour entamer de nouvelles campagnes marketing et de publicité. Ces campagnes ont pour but de mettre en avant les nouveautés. La marque a mis en place deux campagnes phares pendant l'année, les « 8 jours exceptionnels » qui ont lieu généralement au mois de novembre, et les 10 jours « Tentations » qui ont lieu généralement au mois de mars. Lors de ces campagnes, Roche Bobois offre des remises limitées, comprises entre 12% et 15% du prix de vente, lui permettant de conserver sa marge opérationnelle. Les concurrents pratiquant des prix supérieurs ont des politiques de remises généralement plus agressives que Roche Bobois avec des offres à près de 50% du prix de vente.





La marque est également plébiscitée par des personnalités internationales telles que Barack Obama, Cristiano Ronaldo, Venus Williams, etc. et il est possible de retrouver sur les réseaux sociaux des photos de ces personnalités entourées de meubles Roche Bobois

6.5.8 Cuir Center

La gamme Cuir Center comprend 196 références actives dont 71 modèles de canapés et de fauteuils, 57 modèles de meubles et 68 modèles d'accessoires. La gamme "tissu", lancée en 2015, représente aujourd'hui près de 35% des ventes.



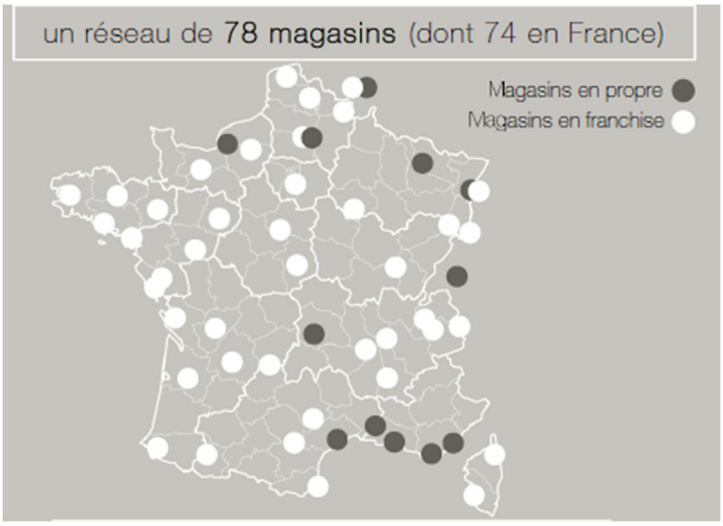


L'ensemble du processus d'édition des canapés et meubles Cuir Center est réalisé en interne dans le Groupe.

Le Groupe Roche Bobois distribue uniquement ses produits dans son réseau de magasin. Les magasins ne proposent jamais les deux marques du Groupe, en raison du positionnement et de l'image propre à chaque marque. Le réseau Cuir Center compte 78 magasins exclusifs dont 22 magasins en propre et 56 magasins en franchise répartis essentiellement en France avec 4 points de vente en Belgique, en Suisse et au Maroc. Le volume d'affaires[10] 2018 généré par les magasins en propre représente 38% du volume d'affaires de Cuir Center alors qu'il y a moins de 30% des magasins qui sont détenus en propre. Les magasins exploités en franchise génèrent généralement un chiffre d'affaires inférieur à celui des magasins exploités en propre.

[10] Prises de commandes hors taxes du réseau, sans prise en compte des éventuelles annulations (le taux d'annulation étant très faible dans la mesure où les clients doivent verser des acomptes non-remboursables représentant de 30 à 50 % du prix total).
Il est rappelé que le volume d'affaires ne peut pas être réconcilié avec les comptes présentés au chapitre 20 du présent Document de Référence comme précisé à la section 5.1 ci-dessus.

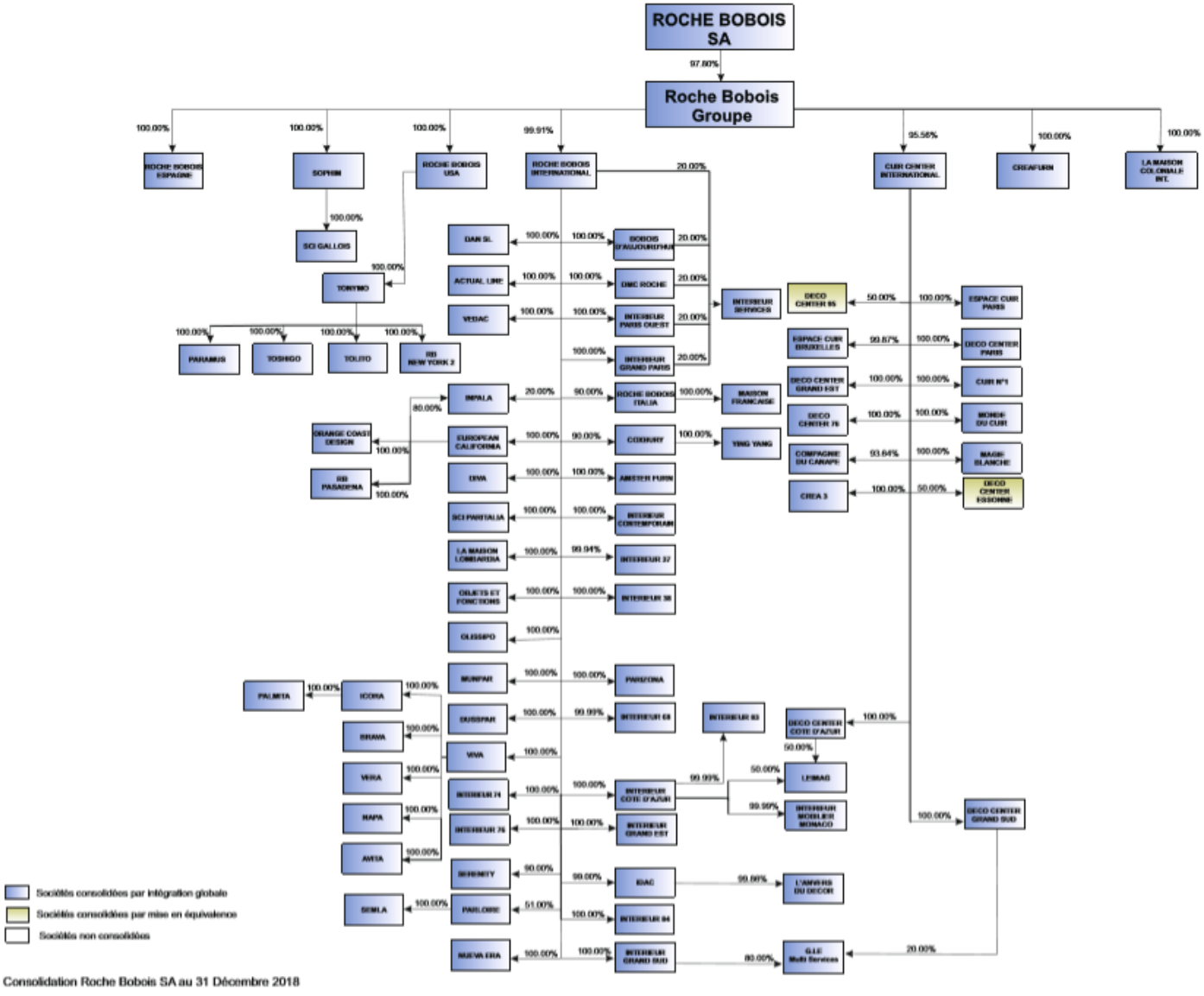
Graphique : Réseau Cuir Center



Source : Société

7. ORGANIGRAMME

7.1 Organigramme juridique au 31/12/2018



Les pourcentages ci-dessus indiquent la part de capital et de droits de vote détenue dans les différentes filiales du Groupe.

7.2 Liste des filiales, succursales et établissements secondaires au 31/12/2018

Organisation du Groupe :

Roche Bobois SA est la société holding du Groupe. Elle exerce ses activités indirectement à travers sa filiale, Roche Bobois Groupe SA, et ses sous-filiales.

L'organisation du Groupe s'appuie essentiellement sur les entités suivantes :

- La Société, qui est une holding de participation sans activité opérationnelle.
- Roche Bobois Groupe SA, qui est la holding animatrice du Groupe. Elle délivre à ses filiales et sous-filiales des prestations de publicité, ressources humaines, contrôle de gestion et informatique.
- Roche Bobois International (RBI) anime le réseau Roche Bobois. Elle est en charge de l'édition des produits et opère comme une centrale de franchise. Elle détient également les participations des filiales opérationnelles qui hébergent l'activité Roche Bobois en propre.
- Cuir Center International (CCI) a le même rôle que celui de RBI pour l'enseigne Cuir Center.
- Les filiales de RBI et CCI (soit la quasi-totalité des filiales restantes) hébergent les magasins en propre du Groupe (sous l'enseigne Roche Bobois ou Cuir Center).

Aucune société du Groupe ne détient à proprement parler d'actifs stratégiques, étant toutefois précisé que :

- RBI détient les droits sur la marque Roche Bobois et sur les modèles déposés ainsi que les contrats de franchises,
- CCI détient les droits sur la marque Cuir Center et les contrats de franchise, et
- les 4 filiales suivantes détiennent des actifs immobiliers : Inpala (magasin de Beverly Boulevard à Los Angeles), Paritalia Srl (magasin de Bologne en Italie), Objets et Fonctions (magasin de Fribourg en Suisse) et SCI Gallois du Regard (magasin d'Annecy en France) (voir la section 8.1 du présent document de référence).

La direction des filiales françaises du Groupe est généralement assurée par l'un des dirigeants de la Société. La direction des filiales étrangères du Groupe est généralement assurée par d'autres dirigeants du Groupe (notamment Martin Gleize, Directeur du Développement International, et Pierre Tizzani, Directeur Filiales Europe), basés en France ou à l'étranger.

Actionnaires minoritaires et externes au Groupe :

- <u>Roche Bobois Groupe :</u>

Suite à l'activation du plan d'attribution d'actions gratuites conditionnée par l'introduction en bourse du Groupe couplée à des cessions intervenues entre le 28 juillet 2018, date d'acquisition définitive des actions gratuites et la clôture du 31 décembre 2018, Messieurs Gilles Bonan, Guillaume Demulier et Eric Amourdedieu détiennent 2,17% (contre 1,09% au 31 décembre 2017) du capital et des droits de vote de la société Roche Bobois Groupe.

- Cuir Center International :

La société Cuir Center International est détenue à hauteur de 4,44% du capital et des droits de vote par des actionnaires minoritaires externes au Groupe (par des franchisés historiques notamment). L'un de ces actionnaires minoritaires est membre du conseil d'administration de Cuir Center International.

- Déco Center 95 :

Cette société (SAS), qui exploite des magasins de l'enseigne Cuir Center, est détenue à hauteur de 50 % de son capital et des droits de vote par Monsieur Olivier de Lattre (actionnaire externe au Groupe). Cet actionnaire est président de Déco Center 95 et Monsieur Eric Amourdedieu, Directeur Général Groupe, en est le Directeur Général. Une convention d'associés régissant les modalités de cession des actions de cette société a été conclue entre cet actionnaire externe au Groupe et Cuir Center International.

- Parloire :

La société Parloire (SARL), est détenue à hauteur de 49% du capital et des droits de vote par Monsieur Gilles Bonan qui en assure la co-gérance conjointement avec Monsieur François Roche. Une convention d'associés régissant les modalités de cession des parts sociales de cette société a été conclue entre Monsieur Gilles Bonan et Roche Bobois International.

- Deco Center Essonne :

La société Deco Center Essonne (SARL), qui exploite le magasin Cuir Center de Monthléry, est détenue à hauteur de 50 % de son capital et des droits de vote par un associé externe au Groupe. La société est gérée conjointement par Monsieur Patrick Stenay et Monsieur Eric Amourdedieu

- La Compagnie du Canapé :

Cette société (SARL), a été restructurée dans la mesure où elle n'est pas rentable. La participation des associés externes au Groupe a été ramenée, en fin d'exercice 2017, de 49 % à 6,36 % du capital et des droits de vote, la société Cuir Center International détenant les 93,64 % restant. Ses principaux actifs consistaient en un magasin Cuir Center de Villiers qui a été cédé à la société Deco Center 95 (filiale du Groupe, mise en équivalence, hors périmètre de consolidation) en fin d'exercice 2018 et un magasin Cuir Center de Villepinte qui a été fermé en janvier 2019. A ce jour, la société n'a donc plus d'activité et doit faire l'objet d'une transmission universelle de patrimoine dans Cuir Center International. Cette restructuration s'inscrit dans une démarche plus générale de simplification de l'organigramme du Groupe mise en place depuis plusieurs années.

- Roche Bobois Italia :

La société Roche Bobois International détient 90 % du capital et des droits de vote de cette société, les 10% restant étant détenus par un associé externe au Groupe, exerçant des fonctions au sein de l'un des fournisseurs du Groupe.

- Coxbury :

La société Roche Bobois International détient 90 % du capital et des droits de vote de cette société, les 10% restant étant détenus par Monsieur Martin Gleize (Directeur du Développement International du Groupe).

- Serenity :

La société Roche Bobois International détient 90 % du capital et des droits de vote de cette société, les 10% restant étant détenus par Monsieur Martin Gleize (Directeur du Développement International du Groupe).

- Parizona :

Au cours de l'exercice 2018, Roche Bobois International a racheté les 5% détenus par Madame Nathalie Chianura, ancienne responsable du magasin Roche Bobois de Phoenix, Arizona aux Etats-Unis. La société Roche Bobois International détient désormais 100% du capital et des droits de vote de cette société.

Sociétés du Groupe

Les sociétés composant le Groupe à la date du 31 décembre 2018 sont présentées dans le tableau suivant :

Société	Région d'opération	Pays	% d'intérêt	Activité	Enseigne
ROCHE BOBOIS SA (anciennement FURN INVEST)	Ile de France	FRANCE	100	Holding	Services & Holdings
ROCHE BOBOIS GROUPE SA	Ile de France	FRANCE	97,80	Holding animatrice (Finance, Ressources Humaines, Informatique, Publicité)	Services & Holdings
Intérieur Paris Ouest* (anciennement EDAC)	Ile de France	FRANCE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
Intérieur Grand Paris* (anciennement INTERIEURS 92)	Ile de France	FRANCE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
DMC Roche	Ile de France	FRANCE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
BOBOIS D'AUJOURD'HUI	Ile de France	FRANCE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INTERIEUR 37	Centre	FRANCE	97,65	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INTERIEUR 84	PACA	FRANCE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INTERIEUR 38	Auvergne Rhône-Alpes	FRANCE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INTERIEUR CONTEMPORAIN	Normandie	FRANCE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
Intérieur Côte d'Azur* (anciennement FROM)	PACA	FRANCE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
Intérieur Grand Sud* (anciennement MARTEL SOLEIL)	PACA	FRANCE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INTERIEUR 83	PACA	FRANCE	97,70	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INTERIEUR 68	Grand Est	FRANCE	97,70	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois

Intérieur 74* (anciennement CDC)	Auvergne Rhône-Alpes	FRANCE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
SEMLA	Pays de la Loire	FRANCE	49,83	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
D.A.N. SL	Espagne - Barcelone	ESPAGNE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
IDAC	Belgique	BELGIQUE	96,73	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
VEDAC	Canada	CANADA	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
VIVA	Etats-Unis - Massachusetts	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
OBJETS ET FONCTIONS	Suisse	SUISSE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
COXBURY	Royaume-Uni - Londres	GRANDE BRETAGNE	87,94	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INPALA	Etats-Unis - Californie	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
DIVA	Etats-Unis - Virginie	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
LA MAISON FRANCAISE	Italie - Emilie Romagne	ITALIE	87,94	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
EUROPEAN CALIFORNIA	Etats-Unis - Californie	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
MUNPAR	Allemagne	ALLEMAGNE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
DUSSPAR	Allemagne	ALLEMAGNE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
ORANGE COAST	Etats-Unis Californie	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
ANVERS DU DECOR	Belgique	BELGIQUE	96,60	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
SERENITY	Royaume-Uni - Londres	GRANDE BRETAGNE	87,94	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
ESPACE CUIR PARIS	Ile de France	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
MONDE DU CUIR	Ile de France	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
DECO CENTER ESSONNE	Ile de France	FRANCE	46,73	Magasins Cuir Center (Mise en équivalence)	Cuir Center
DECO CENTER 95	Ile de France	FRANCE	46,73	Magasins Cuir Center (Mise en équivalence)	Cuir Center
CUIR N°1	Ile de France	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center

LA COMPAGNIE DU CANAPE	Ile de France	FRANCE	87,51	Magasins Cuir Center	Cuir Center
MAGIE BLANCHE	Ile de France	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
Déco Center Côte d'Azur* (anciennement CUIR 3000)	PACA	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
CREA 3	Auvergne Rhône-Alpes	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
DECO CENTER 76	Normandie	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
Déco Center Grand Sud* (anciennement COMPTOIR int. DU CUIR)	PACA	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
Déco Center Paris* (anciennement SABJ)	Ile de France	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
SOPHIM	Ile de France	FRANCE	97,80	Société Immobilière	Roche Bobois
INTERIEUR 76	Normandie	FRANCE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
SCI GALLOIS DU REGARD	Auvergne Rhône-Alpes	FRANCE	97,80	Société Immobilière	Roche Bobois
PARITALIA Srl	Italie - Emilie Romagne	ITALIE	97,71	Société Immobilière	Roche Bobois
ROCHE BOBOIS INTERNATIONAL	Ile de France	FRANCE	97,71	Edition des Produits Roche Bobois (monde entier) et centrale de Franchise pour la marque Roche Bobois (sauf Italie, Espagne, Etats-Unis)	Roche Bobois
Intérieur Mobilier Monaco	Monaco	Monaco	97,70	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
ROCHE BOBOIS ESPAGNE	Espagne	ESPAGNE	97,80	Centrale de franchise pour la marque Roche Bobois en Espagne	Roche Bobois
ROCHE BOBOIS ITALIE	Italie - Emilie Romagne	ITALIE	87,94	Centrale de franchise pour la marque Roche Bobois en Italie	Roche Bobois
ROCHE BOBOIS USA	Etats-Unis - Côte Est	ETATS UNIS	97,80	Centrale de franchise pour la marque Roche Bobois aux Etats -Unis	Roche Bobois
CUIR CENTER INTERNATIONAL	Ile de France	FRANCE	93,46	Edition des Produits Cuir Center et centrale de Franchise pour la marque Cuir Center (pour tous pays)	Cuir Center

ESPACE CUIR BRUXELLES	Belgique	BELGIQUE	93,34	Magasins Cuir Center	Cuir Center
LA MAISON COLONIALE INTERNATIONALE	Ile de France	FRANCE	97,80	Sans activité	La Maison Coloniale
PARLOIRE	Ile de France	FRANCE	49,83	Holding intermédiaire	Services & Holdings
LEIMAG	PACA	FRANCE	95,62	Logistique et services administratifs communs - Pôle Régional Côte d'Azur	Roche Bobois
GIE SERVOGEST	PACA	FRANCE	96,86	Logistique et services administratifs communs - Pôle Régional Grand Sud	Roche Bobois
TONYMO	Etats-Unis - Côte Est	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
PARIZONA	Etats-Unis - Arizona	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
ACTUAL LINE	Espagne - Marbella	ESPAGNE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
TOLITO	Etats-Unis - Côte Est	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
YING YANG	Royaume-Uni - Londres	GRANDE BRETAGNE	87,94	Sans activité	La Maison Coloniale
AMSTER FURNITURE	Pays-Bas	PAYS BAS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
CREAFURN	Ile de France	FRANCE	97,80	Prestation de design produits (en interne)	Services & Holdings
NUEVA ERA	Espagne - Madrid	ESPAGNE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
Intérieur Grand Est* (anciennement INTERIEUR 57/54)	Grand Est	FRANCE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
Déco Center Grand Est* (anciennement DECO CENTER 57/54)	Grand Est	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
TOSHIGO	Etats-Unis - Illinois	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
GIE INTERIEUR SERVICE	Ile de France	FRANCE	97,71	Logistique et services administratifs communs - Pôle Régional Ile de France	Roche Bobois
OLISSIPO DESIGN	Portugal	PORTUGAL	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
ROCHE BOBOIS NEW-YORK 2	Etats-Unis - Côte Est	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois

ICORA	Etats-Unis - Floride	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
BRAVA	Etats-Unis	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
PALMITA	Etats-Unis - Floride	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
VERA conso (sans activité depuis décembre 2013)	Etats-Unis	ETATS UNIS	97,71	Sans activité	Roche Bobois
NAPA conso (sans activité depuis décembre 2013)	Etats-Unis	ETATS UNIS	97,71	Sans activité	Roche Bobois
AVITA LLC	Etats-Unis - Floride	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
RBPASADENA	Etats-Unis - Californie	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
PARAMUS	Etats-Unis - Côte Est	ETATS UNIS	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
LA MAISON LOMBARDIA	Italie - Lombardie	ITALIE	97,71	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois

***** Société ayant changé de nom avec effet au 31 décembre 2018.

Au 31 mars 2019, le Groupe dispose d'un réseau de 330 magasins (dont 116 en propre et 214 en franchise).

7.3 Principaux flux intra-groupe

La Société est une holding qui ne dispose d'aucune activité commerciale indépendante ni d'aucun autre actif significatif que les titres de sa filiale Roche Bobois Groupe SA. Les ressources de la Société sont assurées grâce aux dividendes qu'elle reçoit de sa filiale Roche Bobois Groupe SA.

Les flux de trésorerie de la Société proviennent ainsi exclusivement des dividendes reçus de sa filiale Roche Bobois Groupe SA et des versements au titre de l'intégration fiscale que la Société reçoit en tant que tête du groupe d'intégration fiscale constitué entre la Société, sa filiale Roche Bobois Groupe SA et ses sous-filiales françaises (directes ou indirectes) détenues à 95% au moins.

En décembre 2018, le Société a souscrit une ligne de crédit auprès du Crédit Agricole IDF pour 10 M€ destinée au financement des besoins généraux du Groupe. Cette ligne est portée par Roche Bobois S.A. qui mettra en place des contrats de prêt intra-groupe afin d'assurer les besoins de financement des filiales et sous-filiales. Au 31 décembre 2018, la ligne n'a fait l'objet d'aucun tirage.

Les flux intra-groupes sont détaillés à la section 19.1 du présent Document de Référence.
.

8. PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENT

8.1 Descriptif des propriétés immobilières

8.1.1 Propriétés immobilières

Le siège social de la Société et de sa principale filiale Roche Bobois Groupe SA est sis 18 rue de Lyon, 75012 Paris.

Le Groupe est généralement locataire de ses locaux d'activité (magasins, bureaux et dépôts). Le montant global des loyers du Groupe, y compris les charges locatives s'est élevée à 24 434 K€ pour l'année 2018.

Le Groupe détient cependant la pleine propriété de quatre ensembles immobiliers à usage commercial (magasins), situés respectivement à Annecy (France), Bologne (Italie), Los Angeles (Etats-Unis) et Fribourg (Suisse).

- **Magasin Roche Bobois d'Annecy :**

    - Lots situés dans un immeuble en copropriété situé au 18 rue Sainte-Claire à Annecy (74 000).
    - Ces lots représentent, au rez-de-chaussée, une surface de 86 m² et au premier étage, une superficie utile d'environ 380 m², surélevée en partie par une mezzanine d'une superficie utile d'environ 160 m².
    - Ils sont détenus par la SCI Gallois du Regard, filiale à 100% de SOPHIM (elle-même filiale à 100% de Roche Bobois Groupe).
    - Cet ensemble est évalué à sa valeur historique dans les comptes de la SCI Gallois du Regard, soit une valeur brute de 535 K€ et une valeur nette de 300 K€ au 31 décembre 2018.

- **Magasin Roche Bobois de Bologne :**

    - Unité immobilière à destination commerciale située à Bologne (Emilie-Romagne), Strada Maggiore, numéro 11 (étages T1 et S1), au sein d'un ancien « palazzo nobiliare » (Palazzo Lupari).
    - La surface totale est d'environ 1 036 m² (dont 414 m² au rez-de-chaussée, 172 m² au premier étage et 450 m² au niveau moins un).
    - Ces murs sont détenus par la société de droit italien Paritalia Srl, filiale du Groupe, et sont valorisés dans ses comptes pour un montant brut de 749 K€ (722 K€ en net) au 31 décembre 2018.

- **Magasin Roche Bobois de Los Angeles :**

    - Immeuble indépendant situé 8 850 Beverly Boulevard, West Hollywood, CA 90 048.
    - La surface du terrain est de 9 875 square feet (soit environ 917 m²) sur lequel s'élève une construction de deux étages datant de 1959, à usage de commerce.
    - Le bâtiment a une surface totale brute de 10 600 square feet (environ 984 m²) dont 7 911 square feet (735 m²) au rez-de-chaussée.
    - Cet ensemble, détenu par la société de droit californien Inpala, filiale du Groupe, est évalué à sa valeur historique, soit, au 31 décembre 2018, un montant brut de 4 719 K€ et un montant net de 3 778 K€.

- **Magasin Roche Bobois Fribourg :**

    - Un bâtiment indépendant situé à Avry (CH-1754), dans la banlieue de Fribourg (route de Matran, Avry-Bourg au numéro 33), à usage commercial.
    - La surface totale du bâtiment est d'environ 950 m². Cette surface est constituée d'un rez-de-chaussée et d'un étage unique.
    - Ce bien est détenu par la société de droit suisse Objets et Fonctions, filiale du Groupe, et évalué à sa valeur historique, soit, au 31 décembre 2018, un montant brut de 2 405 K€ et un montant net de 1 591 K€.

Ces biens immobiliers représentent par conséquent dans le bilan du Groupe, au 31 décembre 2018, une valeur nette totale de 6 391 K€.

8.1.2 Autres immobilisations corporelles

Les principales immobilisations corporelles du Groupe correspondent aux agencements et aménagements des magasins et sont présentées dans la note 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés figurant à la section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe établis en normes IFRS pour l'exercice clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018 » du présent Document de Référence.

8.2 Questions environnementales

L'analyse des questions environnementales est traitée en Chapitre 26 (Rapport de Responsabilité Sociétale d'Entreprise).

9. EXAMEN DU RESULTAT ET DE LA SITUATION FINANCIERE

Les éléments financiers présentés dans ce chapitre sont issus des comptes consolidés annuels du Groupe établis en normes IFRS pour les exercices 2016, 2017 et 2018. Les comptes consolidés IFRS présentent un état du résultat par destination.

Le lecteur est invité à lire les informations qui suivent relatives à la situation financière et aux résultats du Groupe avec les états financiers du Groupe et les notes annexes aux états financiers présentés au chapitre 20 du présent Document de Référence et toute autre information financière figurant dans le présent Document de Référence, ainsi que les comptes consolidés au 31/12/2017 et au 31/12/2016 et les rapports des commissaires aux comptes afférents présentés aux pages 189 à 272 du document de base enregistré auprès de l'AMF le 4 juin 2018 sous le numéro I.18-046 et publié sur le site internet de la Société (https://www.finance-roche-bobois.com/fr/informations-financieres/rapports.html).

Les états financiers établis en normes comptables françaises pour l'exercice clos au 31 décembre 2018 figurent au chapitre 27 « Annexes » du Document de Référence.

9.1 Présentation générale

9.1.1 Chiffre d'affaires

Les produits opérationnels du Groupe se composent des revenus liés à la vente de produits dans ses magasins en propre, de redevances et commissions liées à l'activité de franchise et de prestations de services.

Ventes de marchandises dans les magasins en propre

Les ventes réalisées dans les magasins Roche Bobois et Cuir Center sont, dans leur grande majorité, réalisées à la contremarque, c'est-à-dire fabriquées à la demande.

Lors de la commande, le client paye un acompte représentant entre 30 et 50% du montant total. Cet acompte est enregistré en dettes courantes.

Le chiffre d'affaires est reconnu au moment de la livraison ou à la date d'enlèvement du produit.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé net de TVA et des remises accordées.

Le Groupe ne propose pas de programme de fidélisation sur les ventes de marchandises. Les ventes de marchandises sont assorties d'une garantie de type « Service après-vente » qui n'est pas considérée comme une prestation séparée. Les retours de marchandises intervenant dans ce cadre sont exceptionnels. Aucune provision pour garantie ou retour n'est donc comptabilisée à ce titre.

Redevances de franchise payées par les magasins franchisés

Les redevances de franchise sont calculées sur les prises de commandes (pourcentage) des magasins franchisés. Elles rémunèrent l'utilisation de la marque et l'ensemble du savoir-faire apporté par la franchise. Elles comprennent également des contributions publicitaires.

Commissions payées par les fabricants sur le volume d'achat des magasins, en contrepartie de l'édition de leur produit et de l'ouverture des réseaux Roche Bobois et Cuir Center

Le Groupe signe avec ses fournisseurs des contrats de licence de marque, de fabrication et de distribution exclusive des produits listés au contrat au sein des réseaux Roche Bobois ou Cuir Center. A ce titre, le Groupe facture à ses fournisseurs une redevance mesurée en pourcentage des achats réalisés par ses magasins (en propre et en franchise). Pour les ventes des fournisseurs aux magasins franchisés, la redevance est reconnue en chiffre d'affaires, sur la base des achats réalisés par les magasins. Pour les ventes des fournisseurs aux magasins en propre, la redevance est considérée comme une réduction du prix d'achat des produits. Elle n'est donc pas reconnue en chiffre d'affaires, mais en minoration des achats. De fait, elle est également retranchée de la valeur des stocks à la clôture.

Services facturés, notamment les livraisons payées par les clients et des prestations logistiques

Le Groupe vend également des services de transport (livraisons aux clients) et des prestations logistiques.

9.1.2 Marge brute

Le business model du Groupe est entièrement « fabless » et le Groupe ne dispose pas, par conséquent, d'unités de productions.

Il s'appuie sur un pool de fabricants pour la marque Roche Bobois, tous situés en Europe, et sur un autre pool pour la marque Cuir Center, situés en Europe ou en Asie, auprès desquels sont réalisés les achats de produits référencés par les marques.

Il n'existe pas, par ailleurs, de centrale d'achat. Les magasins en propre et les franchisés achètent directement auprès des fabricants les produits référencés.

Les achats consommés au compte de résultat consolidé sont donc constitués uniquement par les achats consommés des magasins en propre.

L'ensemble de ces achats est facturé et payé en euros, y compris pour les fournisseurs Cuir Center situés hors zone euro.

9.1.3 Charges externes

Les charges externes sont constituées par la publicité centrale, financée en partie par les contributions des franchisés et les coûts induits par le réseau de magasins en propre ou les services support, notamment les loyers, frais de maintenance, les frais de livraisons aux clients…

9.1.4 Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent les rémunérations du personnel, les charges sociales et les paiements en actions comptabilisées selon les règles d'IFRS 2.

9.1.5 Autres produits et charges opérationnels

Il s'agit de produits et de coûts récurrents, directement liés à l'activité du Groupe mais qui sont présentés de manière distincte afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante.

Ils comprennent ainsi la valeur nette comptable des actifs cédés (ou mis au rebut) et, le cas échéant, le produit correspondant ou des pertes sur créances irrécouvrables.

Par ailleurs, lorsque les magasins sont intermédiaires de crédit, ils sont amenés à recevoir une commission des organismes de crédit (crédits clients payants) ou à prendre en charge des agios (crédits clients gratuits). Les charges et produits correspondants sont également comptabilisés dans cette catégorie.

9.1.6 Charges et produits financiers

Le résultat financier est principalement composé par les éléments suivants :

- charges d'intérêts correspondant aux lignes bancaires du Groupe ;
- résultat de change correspondant principalement aux gains et pertes sur des opérations commerciales ;
- variation de juste valeur sur les instruments financiers, en l'occurrence les swaps de couverture de taux.

9.2 Comparaison des comptes des trois derniers exercices

9.2.1 Formation du résultat opérationnel et du résultat net

9.2.1.1 Chiffre d'affaires et marge brute

Pour les exercices 2018, 2017 et 2016, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe se décompose de la façon suivante :

CHIFFRES D'AFFAIRES par activité (Montants en k€)	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**31/12/2016**
Vente de marchandises en magasin propre	224 721	218 372	218 576
Redevance de Franchises	11 569	11 425	11 607
Commissions fournisseurs et autres activités	10 307	9 494	8 776
Vente de services (dont livraisons payantes)	10 357	9 241	9 478
Total chiffre d'affaires	**256 954**	**248 531**	**248 438**

CHIFFRE D'AFFAIRES par secteur (Montants en k€)	31/12/2018		31/12/2017		31/12/2016	
Roche Bobois France	84 059	*33%*	80 359	*32%*	81 766	*33%*
Roche Bobois USA/Canada	68 878	*27%*	65 775	*26%*	62 324	*25%*
Roche Bobois UK	16 796	*7%*	18 844	*8%*	20 397	*8%*
Roche Bobois Other Europe(*)	45 969	*18%*	42 180	*17%*	42 919	*17%*
Roche Bobois Others (overseas)	5 048	*2%*	4 773	*2%*	4 721	*2%*
Cuir Center	33 421	*13%*	33 659	*14%*	33 344	*13%*
Corporate	2 782	*1%*	2 941	*1%*	2 967	*1%*
Total Chiffre d'affaires	**256 954**	*100%*	**248 531**	*100%*	**248 438**	*100%*

En 2016, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'établit à 248,4 M€, en augmentation notable par rapport à l'exercice précédent.

Cette croissance est principalement portée par le développement des ventes de marchandises des magasins en propre ainsi que la croissance des ventes de services, en particulier les frais de livraisons facturés aux clients.

D'un point de vue géographique, l'exercice 2016 s'illustre par le dynamisme des magasins et des nouvelles ouvertures aux Etats-Unis et au Canada alors que la dévalorisation de la livre sterling impacte négativement le chiffre d'affaires au Royaume Uni.

Le chiffre d'affaires de Roche Bobois en France augmente d'environ 1,6 M€ entre 2015 et 2016 (81 766 K€ contre 80 205 K€) et la contribution des magasins européens (hors Royaume-Uni) augmente de 1,5 M€.

A l'inverse, à la suite, notamment, de la fermeture de magasins Cuir Center non rentables, la contribution de la marque Cuir Center au chiffre d'affaires consolidé est en retrait et ne représente plus que 13% du chiffre d'affaires total (contre 15% l'année précédente).

En 2017, le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 248,5 M€, stable par rapport à 2016.

En ce qui concerne la France, le niveau des ventes au cours de l'exercice 2017 est inférieur à celui de l'exercice 2016 (80 359 K€ contre 81 766 K€), ce qui s'explique en partie par des retards de livraison à la fin de l'exercice. Le portefeuille de commandes est d'ailleurs en forte croissance au 31 décembre 2017 par rapport au 31 décembre 2016. Ces retards de livraison sont rattrapés au 1er trimestre 2018. Ainsi pour la France, le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 20 715 K€ au 1er trimestre 2018 contre 18 563 K€ au 1er trimestre 2017, soit +10,4%.

La croissance est notamment pénalisée par un effet de change qui pèse négativement sur le dollar pour l'équivalent de 1,4 M€ et sur la livre sterling pour 1,3 M€.

Au Royaume-Uni, il s'agit principalement d'un effet de change, les ventes restant en légère croissance en GBP sur la période (+200 KGBP). La croissance à périmètre constant (*like-for-like*) et à devise constante était plus forte jusqu'à l'annonce du Brexit.

Sans ces effets de change négatifs, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe serait en croissance de 1%.

En 2018, le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 257,0 M€, une croissance de +4,8% à taux de change constant et de +3.4%, à taux de change courant par rapport à 2017.

Les ventes de marchandises (magasins en propre des réseaux Roche Bobois et Cuir Center) progressent de 2.9% (+4.5% à taux de change constant) les redevances de +1.3% (+1.8% à taux de change constant) tandis que les autres services vendus augmentent fortement de +10.3% (+10.6% à taux de change constant) en raison notamment de l'augmentation de tarif du forfait livraison facturé aux clients.

L'activité de Roche Bobois en France affiche une croissance dynamique de +4,6% de son chiffre d'affaires annuel. Cette progression provient essentiellement de la Région Parisienne et du Sud-Est. La France a par ailleurs bénéficié des décalages de livraison de fin 2017 sur le 1er semestre. Le Groupe surperforme donc le marché de l'ameublement français qui continue à afficher un repli marqué au fil des mois (données cumulées : -2,4 % au 30 octobre 2018 - source IPEA).

Le développement en propre aux Etats-Unis s'est poursuivi avec l'ouverture du magasin de Tysons Corner en Virginie et d'un second magasin à San Diego en toute fin d'année. La zone Amérique du Nord (Etats-Unis/Canada) réalise ainsi un chiffre d'affaires annuel de 68,9 M€ en nette hausse de +9,3% (+4,7% à devises courantes) grâce à la montée en puissance des dernières ouvertures de magasins en propre.

Le chiffre d'affaires réalisé en Europe (hors France et hors Royaume-Uni) est en croissance de +10,2% à devises constantes (+9,0% à devises courantes) porté par le dynamisme des magasins en Allemagne et en Suisse et à la contribution positive des deux magasins franchisés à Milan (Italie) rachetés fin 2017.

Le Royaume-Uni, comme attendu, est en baisse de -10,1% à devises constantes, dans un contexte pénalisant lié au Brexit. Cependant, l'impact reste limité puisque le Royaume-Uni ne contribue que pour 6,5% au chiffre d'affaires total du Groupe.

L'année 2018 a également été marquée par 7 ouvertures Roche Bobois en franchise, notamment au Japon, en Chine et à Singapour.

En 2018, Roche Bobois a présenté une nouvelle collection conçue par le designer hollandais Marcel Wanders. Dans le cadre de son développement dans le domaine du B-to-B, la marque a signé un partenariat avec Fauchon l'Hôtel afin de créer le Gourmet Bar, meuble-écrin qui accueille l'assortiment de produits Fauchon mis à disposition des clients de l'hôtel.

Marge des Ventes en magasin propre (Montant en k€)	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**31/12/2016**
Vente de marchandises en magasin propre	224 721	218 372	218 576
Achats consommés	-94 739	-91 788	-91 026
Marge Brute en valeur	**129 982**	**126 584**	**127 550**
Marge Brute en % du chiffre d'affaires	**57.8%**	**58,0%**	**58,4%**

La marge brute du groupe (activité des magasins en propre) est quasiment stable entre les trois exercices.

La marge brute de l'exercice 2018 atteint 57,8% et diminue de -0,2 pts par rapport à 2017.

Cette baisse provient de la zone Other Europe (-0,9 pts) suite au rachat des deux magasins milanais (la marge en Italie étant inférieure à celle pratiquée dans le reste de l'Europe) et dans une moindre mesure du secteur Etats-Unis / Canada (-0,4 pts). Par ailleurs, la marge brute du Royaume-Uni s'améliore nettement (+1.1 pt) et permet de contrebalancer ces effets.

L'exercice 2017 a été négativement impacté par rapport à l'exercice 2016 par une importante opération de déstockage aux Etats-Unis réalisée dans le cadre du déménagement du dépôt du New Jersey. Cette opération a impacté les achats consommés d'environ 900 KUSD.

9.2.1.2 Charges externes

Les charges externes représentent un total de 85,3 M€ en 2018 contre 82,9 M€ en 2017 (+2,9%). Elles représentaient 81,7 M€ en 2016. Cette évolution est cohérente avec l'augmentation des volumes.

Parmi ces charges, les postes les plus importants sont constitués par la publicité, publications et relations publiques qui représentent 28,5 M€ en 2018, par les loyers et charges locatives (essentiellement le parc magasins) pour 24,4 M€ en 2018 et par le transport de biens (principalement le coût des livraisons aux clients) pour 8,5 M€ en 2018.

Charges externes (Montants en k€)	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**31/12/2016**
Publicité, publications, relations publiques	-28 462	-28 600	-28 882
Locations et charges locatives	-24 434	-23 501	-23 024
Transports de biens	-8 455	-8 393	-7 956
Honoraires	-6 102	-4 877	-4 797
Entretien et réparations	-3 672	-3 798	-3 596
Sous-traitance	-3 296	-3 244	-3 235
Missions et réceptions	-2 782	-2 651	-2 511
Commissions cartes de crédit	-2 236	-2 131	-1 990
Personnels extérieurs	- 880	-1 224	-1 341
Primes d'assurances	-1 141	-1 039	-1 180
Etudes, recherches, documentation et séminaires	-1 277	-1 000	- 932
Frais d'ouvertures	-1 028	- 974	- 618
Divers	-1 579	-1 481	-1 625
Total charges externes	**-85 345**	**-82 912**	**-81 688**

Publicité, publications et relations publiques

Les frais de publicité, publications et relations publiques sont en légère diminution entre les trois exercices, passant de 28,9 à 28,5 M€ entre 2016 et 2018.

Ils sont constitués par la publicité centrale (réalisée au niveau d'un pays par les centrales du Groupe et financée à la fois par les magasins en propre et les magasins franchisés par le biais d'une contribution publicitaire) et par la publicité locale des magasins en propre.

Conformément aux objectifs, la publicité centrale Roche Bobois a été revue légèrement à la baisse chez Roche Bobois International, en 2018 (-0,4 M€ par rapport à 2017), tandis qu'elle augmente aux Etats-Unis, chez Roche Bobois USA, en lien avec la croissance de l'activité.

Loyers et charges locatives

A l'exception de quatre magasins (Los Angeles, Fribourg, Bologne et Annecy), le Groupe n'est pas propriétaire de ses murs et doit donc louer auprès de bailleurs ses locaux d'activités (magasins et dans une moindre mesure dépôts et bureaux).

Ces loyers et charges locatives représentent 24,4 M€ en 2018 contre 23,5 M€ en 2017 (+4,0%) et 23,0 M€ en 2016 (+2,1%).

L'augmentation correspond essentiellement aux ouvertures et développements du Groupe, ainsi qu'aux augmentations de loyers liées aux indexations contractuelles prévues dans les baux. Il est à noter qu'en 2018, l'ILC servant à indexer les baux français a augmenté de façon plus significative qu'en 2017.

En 2018, les charges de loyer sont impactées par les nouveaux magasins ouverts en 2018 (Tyson Corner et San Diego 2 UTC) ainsi que par les effets d'année pleine des ouvertures et rachats de franchisés de 2017.

En 2017, les charges de loyer sont impactées par le nouveau show-room de Saint-Denis et prorata temporis par les ouvertures de l'année (Miami Design District, New-York Upper West Side, St Maximin et Nice Cap 3000).

En 2016, les loyers incluent, par exemple, la charge Roche Bobois de Pasadena et celle de Paramus (ouvertures de 2015) en année pleine.

Transports de biens

Ce poste correspond principalement aux frais engagés par les magasins pour le transport aval (livraisons au client final). Ces prestations sont en général externalisées et facturées selon un pourcentage de la valeur des produits transportés. Il s'agit donc essentiellement d'une charge variable.

Une meilleure optimisation des livraisons et de la logistique aval au cours de l'exercice 2018, combinée à une progression des paniers moyens à taux de change constants ont permis de limiter la hausse de ces coûts à 0,7% (contre +3,4% d'augmentation des volumes livrés). Les économies les plus significatives concernent les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la Région Grand Sud en France.

Entre les exercices 2016 et 2017, les coûts de transports de biens augmentent de 5,5% passant de 8,0 à 8,4 M€. Cette augmentation provient essentiellement de la région de New-York en lien avec l'évolution des volumes livrés.

Commissions cartes de crédit

Il s'agit des frais payés aux banques ou aux organismes de cartes de crédit (Visa, Mastercard, American Express…) lorsque les clients règlent leurs acomptes ou leurs soldes à livraison par carte.

Ces frais augmentent un peu plus rapidement que les ventes du Groupe en raison d'un effet de mix pays. En effet ces frais sont significativement plus importants aux Etats-Unis qu'en France par exemple.

Frais d'ouvertures

Les magasins Roche Bobois et Cuir Center réalisent l'essentiel de leurs ventes à la contremarque, c'est-à-dire avec des produits sur commande, personnalisés et fabriqués à la demande.

Le chiffre d'affaires est par ailleurs constaté au moment de la livraison au client final, étant précisé que le délai moyen entre la prise de commande et la livraison est en moyenne de 3 mois auxquels s'ajoute le délai lié au transport maritime (variable selon les lieux) pour les livraisons en dehors d'Europe.

Lors de l'ouverture d'un nouveau magasin, il existe par conséquent un délai de plusieurs semaines pendant lequel le magasin supporte des frais de ventes (notamment, loyer, publicité, frais de personnel) sans commencer à générer du chiffre d'affaires.

Les frais d'ouverture correspondent à ces frais. Ils ne sont calculés que sur les nouvelles ouvertures en propre.

Il s'agit d'un ratio sur l'exercice d'ouverture uniquement entre chiffre d'affaires livré et chiffre d'affaires commandé. Les frais d'ouverture correspondent au résultat de la formule suivante :

[1 - (chiffre d'affaires livré/chiffre d'affaires commandé)] * le montant annuel du loyer, des frais de publicité et de personnel.

Ces frais sont intégrés dans le Résultat Opérationnel Courant (ROC) et dans le Résultat Opérationnel. Cependant, ils seront retraités dans la présentation de l'EBITDA courant du Groupe.

9.2.1.3 Charges de personnel

Charges de personnel (Montants en k€)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Rémunération du personnel	39 964	38 615	37 873
Charges sociales	11 631	11 662	11 283
Paiements en actions (AGA)	3 376	2 198	956
Total charges de personnel	**54 971**	**52 476**	**50 112**

Les charges de personnel des magasins Roche Bobois et Cuir Center comprennent une importante composante variable généralement calculée sur les prises de commandes du magasin (pour le responsable ou le directeur de magasin) et sur ses affaires personnelles (pour les vendeurs).

Le montant des charges de personnel évolue donc largement en fonction des ventes. Il faut cependant noter que le chiffre d'affaires étant reconnu à la livraison au client final et la commission des personnels commerciaux basée sur les prises de commandes, un décalage de quelques mois peut être constaté.

Les effectifs du Groupe ont évolué de la façon suivante au cours des trois derniers exercices.

Effectifs	Roche Bobois	Cuir Center	Total
Exercice 2016	651	96	**747**
Exercice 2017	687	96	**783**
Exercice 2018	698	94	**792**

L'essentiel de la croissance des effectifs entre 2016 et 2018 (soit 45 personnes) provient des Etats-Unis (28 personnes). Il s'agit principalement de personnel de vente, logistique et siège qui accompagne la croissance du Groupe aux Etats-Unis.

Actions gratuites

Par ailleurs, l'augmentation des charges de personnel est liée à l'impact du plan d'actions gratuites qui pèse pour 2,7 M€ en 2018 contre 2.2 M€ en 2017, auxquels s'ajoutent 0,7 M€ de forfait social en 2018 et 0,3 M€ en 2017.

A la suite de l'autorisation donnée le 5 juillet 2016 par l'assemblée générale de la société Roche Bobois Groupe SA, le Directoire de cette filiale a attribué 522 actions gratuites à trois dirigeants du Groupe.

Par ailleurs, suite à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance du 30 mai 2018 et conformément à l'AGE du 5 juillet 2016, et ce, afin de tenir compte des distributions de réserves et primes de la société intervenues le 19 mars 2018 et le 17 mai 2018, 25 actions supplémentaires ont été accordées. Ces actions sont réputées avoir été attribuées à la date du 28 juillet 2016.

La Société, dans le cadre d'engagements contractuels signés le 28 juillet 2016 avec les 3 bénéficiaires d'actions gratuites de Roche Bobois Groupe SA, s'était engagée à assurer la liquidité future de ces actions, notamment en consentant une promesse d'achat à chaque attributaire, exerçable en trois tranches, à partir de 2021.

Dans le cadre de l'introduction en bourse, la Société a signé de nouveaux engagements contractuels en date du 30 mai 2018. Ces engagements se substituent aux précédents et ont permis d'assurer la liquidité d'une partie des actions au début du mois d'août 2018 et consentent une promesse d'achat à chaque attributaire, exerçable au 1er janvier et au 31 mars 2020. Les principaux termes de ces engagements contractuels sont décrits à la section 19.2 f) du Document de Référence.

La valeur des actions pour l'exercice de ces promesses est prévue dans ces engagements contractuels par une formule dite de transparence de holding, basée sur le cours de bourse de Roche Bobois S.A.

Le vesting (période d'acquisition) des tranches 2 et 3 du plan d'actions gratuites a été réalisé quasi-intégralement au cours du premier semestre 2018 car la période d'acquisition s'achevait fin juillet 2018. L'introduction en bourse a entraîné une accélération de la période de vesting et une revalorisation de la valeur des actions attribuées. Cette valeur est calculée au 31 décembre 2018, sur la base du cours de bourse de Roche Bobois S.A., par la formule dite de transparence de holding.

Détail de la charge comptabilisée au titre des exercices 2018, 2017 et 2016 (hors forfait social) :

			Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
Type	Nombre d'options en circulation	Coût IFRS 2 du plan	Charge 2016	Charge cumulée au 31/12/2016	Charge 2017	Charge cumulée au 31/12/2017	Charge 2018	Charge cumulée au 31/12/2018
Actions gratuites	373	5 890	955	955	2 198	3 153	2 737	5 890

Ces actions gratuites sont soumises à forfait social de 20% lors de l'attribution définitive. Ce forfait social a représenté 317 K€ en 2017 et 639 K€ en 2018.

Le coût de ce plan est intégré en charges de personnel et impacte donc le Résultat Opérationnel Courant (ROC) et le Résultat Opérationnel. Il est cependant retraité dans le calcul de l'EBITDA courant.

9.2.1.4 Impôts et taxes

Le poste Impôts et Taxes s'établit à 3,9 M€ en 2018, en hausse de 12% par rapport à l'exercice précédent. En 2017, le Groupe avait profité de remboursements de CVAE pour 329 K€ et d'une diminution du volume des retenues à la source sur royalties designers pour 320 K€, sans équivalent en 2018.

9.2.1.5 Dotation aux provisions nettes des reprises

Les dotations aux provisions nettes des reprises passent de 295 K€ en 2017 à 202 K€ en 2018, soit un impact de 93 K€, en raison des principaux éléments suivants :

- dotation aux provisions sur créances clients nettes de reprises pour 640 K€ en 2018 contre - 47 K€ en 2017. Il s'agit des lignes suivantes :
    - o le franchisé de Gap pour 117 K€ (liquidation judiciaire)
    - o l'ancien franchisé Roche Bobois d'Ajaccio pour 59 K€ (dans le cadre de la reprise du magasin par un nouveau franchisé).
    - o Les frais de gestion du fournisseur italien Silenia pour 99 K€ (liquidation judiciaire)
    - o Les frais de gestion d'un fournisseur Cuir Center, Primesofa, pour 179 K€. Ceci est compensé par la facturation d'un droit d'entrée équivalent au nouveau fournisseur qui reprend les collections correspondantes.

- dotations et reprises de provisions sur stocks pour un montant net de 636 K€ en 2018 contre 227 K€ en 2017

Les dotations aux provisions nettes des reprises passent de -770 K€ en 2016 à +295 K€ en 2017, soit une amélioration de +1 066 K€, en raison des principaux éléments suivants :

- dotation aux provisions d'exploitation en 2016 pour le litige Stella Diffusion (250 K€) et le litige Vasarely (100 K€), sans équivalent en 2017 : impact résultat +350 K€,

- dotation aux provisions sur créances d'exploitation en 2016 concernant les commissions du fournisseur Polaris de 184 K€ et celles de l'ancien fournisseur Spagnesi de 40 K€, sans équivalent en 2017 : Impact résultat +224 K€.

Le solde est composé de variations non significatives individuellement.

9.2.1.6 Autres produits et charges opérationnels courants

Il s'agit de produits et de coûts récurrents, directement liés à l'activité du Groupe mais qui sont présentés de manière distincte afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante.

Ils comprennent la valeur nette comptable des actifs cédés (ou mis au rebut) et, le cas échéant, le produit correspondant ou des pertes sur créances irrécouvrables.

Ces autres produits et charges opérationnels courants représentent un poids total de 1 556 K€ en 2016, 408 K€ en 2017 et 311 K€ en 2018.

Autres produits et charges opérationnels courants (Montants en K€)	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**31/12/2016**
Valeur nette comptable des actifs cédés	- 710	- 311	- 952
Produits des actifs cédés	329	309	283
Créances irrécouvrables	- 264	- 238	- 734
Commissions nettes sur crédit clients	17	56	120
Autres charges et autres produits divers	381	- 166	- 228
Redevances	- 63	- 57	- 45
Autres produits et charges opérationnels courants	**- 311**	**- 408**	**-1 556**

Lors de l'année 2016, le Groupe a cédé le droit au bail de son magasin de Chambéry (Bois Meuble 73) pour 276 K€. Ce magasin représentait une valeur nette comptable de 128 K€. Les travaux de rénovation du magasin de Suresnes (Intérieurs 92) ont entraîné la mise au rebut de 357 K€ d'immobilisations.

Durant l'exercice 2017, le Groupe a cédé pour 250 K€ un pavillon qu'elle détenait à Coignières et dont le terrain était autrefois utilisé comme parking. La valeur nette comptable correspond à 117 K€. Le groupe a également mis au rebut certaines immobilisations lors de travaux de rénovation, mais dans des proportions beaucoup moins significatives que dans les années précédentes (dans sa filiale Inpala à Los Angeles pour 84 K€ et dans Intérieur 38 à Grenoble pour 73 K€).

Enfin, en 2018, le Groupe a cédé pour 135 K€ le droit au bail du magasin Cuir Center de la Valentine et pour 120 K€ le fonds de commerce du magasin Cuir Center de Villiers sur Marne. Cette cession s'est faite à Déco Center 95, société mise en équivalence et sort donc du périmètre d'intégration globale. Ces cessions correspondent à des valeurs nettes comptables respectivement de 125 K€ et 103 K€. Par ailleurs, le groupe a mis au rebut des immobilisations lors de travaux de fermetures, de rénovations ou de déménagements pour 480 K€ (notamment en Californie à Londres, à Antibes et à Strasbourg).
Les autres charges et produits divers correspondent essentiellement à des remboursements d'assurances.

9.2.1.7 Dotation aux amortissements

En 2018, les dotations aux amortissements des immobilisations sont stables par rapport à l'exercice précédent à 6 310 K€ contre 6 432 K€. Les principales variations correspondent à la fin d'amortissement du magasin de Palm Beach (-79 K€) et à la rénovation du magasin Roche Bobois d'Antibes (+ 43 K€).

En 2017, les dotations aux amortissements des immobilisations sont en hausse, à 6 432 K€ contre 4 720 K€ en 2016, en raison de rénovations de magasins (Objets et fonctions en Suisse pour 70 K€, Cuir 3000 pour 46 K€ et Amster Furniture pour 49 K€) ainsi que du déménagement à Saint Denis (68 K€ pour Cuir Center International et 54 K€ pour Roche Bobois International).
Au cours de ce même exercice, une dotation aux amortissements est effectuée pour Intérieur 57/54 suite au transfert du magasin de Metz (82 K€).

9.2.1.8 Autres charges et produits opérationnels non courants

Litige salariés en Californie (ex-*Class Action*)
Les charges de 2016 (700 KUSD soit 632 K€) et de 2017 (200 KUSD soit 177 K€) correspondent à des charges et provisions concernant l'action de groupe (litige salariés en Californie (ex-*Class Action*)) en Californie initiée par trois salariés du magasin Roche Bobois de Los Angeles à l'encontre de la filiale European California (cf. section 4.8 du Document de Référence).

Les demandeurs soutenaient notamment que le mode de rémunération, basé sur un système de commissions sur ventes, avait conduit les employés d'European California à ne pas être rémunérés pour toutes leurs heures travaillées. European California conteste le bien-fondé de la plupart de ces allégations.

En septembre 2018, le litige a été déclassé par les tribunaux et l'évaluation du risque significativement revue à la baisse.
La provision a été utilisée partiellement en 2018 (transactions individuelles, honoraires d'avocats…) pour 370 kUSD, soit 294 K€, et une reprise de 150 kUSD, soit 127 K€, a été comptabilisée suite à la réduction du risque.

Ainsi la provision totale passe de 751 K€ au 31 décembre 2017, à 352 K€ au 31 décembre 2018, soit un impact positif de 399 K€.

Frais liés à l'introduction en bourse

Les frais supportés par la société Roche Bobois S.A. en 2018 afin d'assurer son introduction en bourse ont été répartis entre les actionnaires sortant et la société.

La part restant à la charge de cette dernière représente 709 K€.

9.2.1.9 EBITDA courant

Afin d'assurer la comparabilité des trois exercices présentés et de présenter au mieux la performance du Groupe, l'EBITDA courant est calculé à partir du Résultat Opérationnel Courant (ROC), duquel sont retraités les éléments suivants :

- les frais d'ouverture magasins :

  Les magasins Roche Bobois et Cuir Center réalisent l'essentiel de leurs ventes à la contremarque, c'est-à-dire avec des produits sur commande, personnalisés et fabriqués à la demande.

  Le chiffre d'affaires est par ailleurs constaté au moment de la livraison au client final, étant précisé que le délai moyen entre la prise de commande et la livraison est en moyenne de 3 mois auxquels s'ajoute le délai lié au transport maritime (variable selon les lieux) pour les livraisons en dehors d'Europe.

  Lors de l'ouverture d'un nouveau magasin, il existe par conséquent un délai de plusieurs semaines pendant lequel le magasin supporte des frais de ventes (notamment, loyer, publicité, frais de personnel) sans commencer à générer du chiffre d'affaires.

  Les frais d'ouverture correspondent à ces frais. Ils ne sont calculés que sur les nouvelles ouvertures en propre.

- les paiements en actions calculés selon la norme IFRS 2 y compris le forfait social

- les dotations aux amortissements et dépréciations

Par ailleurs, dans la présentation de l'EBITDA, le forfait social de 20% correspondant au paiement en actions est retraité depuis la présentation des comptes semestriels 2018. En effet, le forfait social sur le paiement en actions est un élément non récurrent et directement attaché à l'attribution des actions gratuites. L'absence de retraitement ne permettrait pas d'évaluer correctement la performance du Groupe. Lors de la présentation des comptes clos au 31 décembre 2017, ce forfait social n'était pas retraité. L'EBITDA courant présenté ci-dessous est ajusté en conséquence. L'impact est de +317 K€.

Réconciliation EBITDA courant (Montants en K€)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Résultat opérationnel courant	**11 642**	**11 396**	**13 666**
Frais d'ouverture magasins	1 056	974	618
Paiements en actions y compris forfait social*	3 376	2 516 *	956
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations	6 310	6 432	5 573
EBITDA courant	**22 383**	**21 317**	**20 813**
Dont Roche Bobois	23 908	22 363	23 216
Dont Cuir Center	3 333	3 369	2 349
Dont Corporate	-4 858	-4 415	-4 753

**Pour l'exercice 2017, ce montant a été retraité du forfait social (+ 317 K€). Dans la présentation de l'EBITDA, le forfait social de 20% correspondant au paiement en actions est retraité depuis la présentation des comptes semestriels 2018. En effet, le forfait social sur le paiement en actions est un élément non récurrent et directement attaché à l'attribution des actions gratuites. L'absence de retraitement ne permettrait pas d'évaluer correctement la performance du Groupe. Lors de la présentation des comptes clos au 31 décembre 2017, ce forfait social n'était pas retraité. L'EBITDA courant présenté ci-dessus est ajusté en conséquence.*

EBITDA courant géographique par enseigne (Montants en K€)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Roche Bobois France	5 299	3 177	2 732
Roche Bobois USA/Canada	10 947	10 409	11 252
Roche Bobois UK	1 793	2 597	3 330
Roche Bobois Other Europe	3 060	3 559	3 391
Roche Bobois Others (overseas)	2 809	2 620	2 511
Cuir Center	3 333	3 369	2 349
Corporate*	-4 858	-4 415	-4 753
Total	**22 383**	**21 317**	**20 813**

L'EBITDA courant est en hausse de 5,0% (à changes courants) entre la clôture 2017 et la clôture 2018, s'établissant à 22,4 M€ au 31 décembre 2018. Le taux d'EBITDA est de 8.7%, en ligne par rapport à 2017, à taux de change courant.

Chaque secteur géographique (ou enseigne) analysé comprend à la fois la contribution à l'EBITDA courant des magasins en propre ainsi que les redevances de franchise et commissions fournisseurs correspondant au secteur géographique (ou à l'enseigne).

Sur les trois derniers exercices, le secteur Etats-Unis / Canada reste la première contribution du Groupe et représente 48,9% de l'EBITDA courant total en 2018 contre 48,8% en 2017 et 54,1% en 2016. Le taux d'EBITDA courant en Amérique du Nord reste élevé en 2018 à 15,9% (contre 15,8% en 2017). L'année 2017 est légèrement en retrait à 10 409 K€ contre 11 252 K€ en 2016 à cause d'un effet change négatif et de l'impact de l'opération de mise au rebut de stock qui représente 900 KUSD environ.

La contribution de Roche Bobois en France est en forte croissance sur les trois années passant de 2 732 K€ en 2016, à 3 177 K€ en 2017 et à 5 299 K€ en 2018, soit respectivement 13,2%, 15,1% et

23,7% du total et le taux d'EBITDA progresse fortement pour Roche Bobois France passant de 4,0% à 6,3%, conformément aux objectifs du Groupe.

En ce qui concerne la marque Cuir Center, sa contribution à l'EBITDA augmente fortement entre 2016 et 2017, passant de 2 349 K€ à 3 369 K€ en 2017, grâce aux actions d'optimisation de la rentabilité. Entre 2017 et 2018, l'EBITDA est stable, s'établissant à 3 333 K€ en 2018.

L'évolution de l'EBITDA courant France entre 2016 et 2017 résulte de la combinaison de plusieurs effets antagonistes :

- la diminution de la contribution à l'EBITDA de la région parisienne (-1 030 K€ entre 2017 et 2016) en lien avec la diminution du chiffre d'affaires livré de 2,1 M€ (retards de livraison à la fin 2017) ;

- l'amélioration de la rentabilité de la zone Côte d'Azur (Nice Antibes Toulon) portée en particulier par la croissance du magasin d'Antibes-Vallauris (contribution à l'EBITDA de la zone : +403 K€ entre 2016 et 2017).

L'évolution de l'EBITDA courant entre 2017 et 2018 de Roche Bobois en France (+2 122 K€) s'explique de la façon suivante :

- l'augmentation de la contribution à l'EBITDA de la région parisienne (+923 K€ entre 2017 et 2018) en lien avec la hausse du chiffre d'affaires livré de 3,2 M€ (liée à des décalages de livraisons et à des effets volume notamment sur l'activité B to B) ;

- la hausse de l'EBITDA de la région Grand Est (Strasbourg Metz Nancy) grâce à une hausse du chiffre d'affaires livré de +2,7%, combinée à des actions fortes sur la rentabilité (impact + 203 K€).

- l'augmentation de la rentabilité du magasin Roche Bobois de Tours dont la contribution à l'EBITDA consolidé passe de 51 K€ à 168 K€ entre 2017 et 2018 (impact + 117 K€).

- la diminution des dépenses publicitaires (achat d'espace), pour 352 K€.

La rentabilité des magasins en propre est suivie sur la base d'un compte de résultat incluant les redevances de franchise et de publicité payées au Groupe (même si elles sont éliminées en consolidation). Un magasin est considéré comme non rentable lorsque son résultat d'exploitation est négatif durant plusieurs années consécutives. Il est toutefois précisé que le nombre de fermetures est restreint compte tenu des plans d'actions mis en œuvre avant de prendre la décision de fermer un magasin.

Le Royaume-Uni, enfin, voit sa contribution à la rentabilité du Groupe diminuer, passant de 2 597 K€ à 1 793 K€ entre 2017 et 2018, en raison de la diminution de l'activité, permettant une moins bonne absorption des charges fixes. Entre 2016 et 2017, l'EBITDA du Royaume-Uni diminue de 3 330 K€ à 2 597 K€ en raison de la dévaluation de la livre sterling comme détaillé ci-dessous :

Les achats sont entièrement réalisés en euros (devise de consolidation) et la fluctuation de la livre sterling n'a donc pas d'effet sur la contribution consolidée. Les ventes des magasins en propre au Royaume-Uni sont réalisées en GBP et l'ensemble des charges opérationnelles (loyers, salaires, frais généraux, publicité…) sont également en GBP. L'impact devise est donc sur l'effet de conversion du résultat (ou de l'EBITDA) qui est mécaniquement modifié par le taux de change lors de l'intégration dans les comptes consolidés du Groupe.

Pour la zone « Overseas », il s'agit de zones dans lesquelles le Groupe est uniquement implanté en franchise. Il reçoit donc des redevances de franchise et des commissions fournisseurs afférentes à ces

pays avec en face, des charges très limitées (frais de personnel affecté à l'activité, frais d'édition ou de présentation des produits affectés à ces pays…).

Pour les autres zones, il s'agit soit d'activité 100% en propre, soit d'activité mixte franchise / en propre et elles comprennent donc les charges opérationnelles liées à l'activité des magasins en propre.

9.2.1.10 Résultat financier

Produits et charges financiers (Montants en k€)	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**31/12/2016**
Coût de l'endettement financier net	**- 233**	**- 391**	**- 564**
Charges d'intérêts	- 233	- 391	- 564
Autres produits et charges financiers	**- 131**	**- 636**	**- 52**
Résultat de change	106	- 645	- 329
Variation de juste valeur des instruments financiers	1	12	48
Produits financiers de participations	0	0	2
Autres	- 239	- 3	227
Résultat financier net	**- 364**	**-1 027**	**- 616**

Le coût de l'endettement financier net diminue significativement entre les trois exercices, passant de 564 K€ en 2016, à 391 K€ en 2017 et à 233 K€ en 2018 en lien avec le fort désendettement du Groupe.

Par ailleurs, le résultat de change est négatif en 2016 (-329 K€) puisque le dollar et la livre sterling pèsent négativement. Cette tendance s'accélère en 2017 (-645 K€) avec des effets dollar et livre sterling renforcés. En 2018, les 106 K€ de résultat de change s'expliquent essentiellement par des opérations avec la filiale Objets et Fonctions.

La ligne « Autres » est impactée en 2016 d'un produit de change sur un versement de dividendes d'une filiale californienne. En 2018, la charge de 239 k€ correspond à la régularisation de crédits baux antérieurs définitivement soldés.

9.2.1.11 Impôt sur les sociétés

La charge d'impôt est de 4 001 K€ pour 2018 contre 3 654 K€ pour 2017 et 3 448 K€ pour 2016.

Le Groupe dispose d'une convention d'intégration fiscale située au niveau de la Société qui comprend 23 sociétés à la date du 31 décembre 2018 comme au 31 décembre 2017. Le taux d'impôt applicable au Groupe en 2018 est le taux en vigueur en France, soit 33,33 %. La nouvelle loi de finance française impose une réduction progressive du taux d'impôts à 32,01 % puis 25 % pour les engagements à plus de 5 ans.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés au titre des pertes fiscales reportables, lorsqu'il est probable que la Société disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales non utilisées pourront être imputées.

La Société a une approche conservatrice en matière d'activation de déficits reportables, puisque seuls 405 K€ sont activés au 31 décembre 2018 et 397 K€ au 31 décembre 2017.

9.2.1.12 Résultat de base par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le bénéfice net revenant aux actionnaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Aucun instrument dilutif n'est à constater sur les périodes présentées.

RESULTAT DE BASE PAR ACTION	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**31/12/2016**
Résultat de l'exercice (en K€)	6 702	6 538	8 970
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	9 875 216	98 752 155	98 752 155
Résultat de base par action (€/action)*	**0,68**	**0,66**	**0,09**
Résultat dilué par action (€/action)**	**0,68**	**0,66**	**0,09**

(*) calculé après regroupement des actions à raison de 10 actions anciennes pour une nouvelle, conformément à la décision de l'Assemblée générale du 30 mai 2018
(**) aucun instrument dilutif émis

9.2.2 Analyse du bilan

9.2.2.1 Actifs non courants

Les actifs non courants, stables, représentent 32 % du total du bilan.

Goodwill

Les Goodwill s'élèvent à 4,7 M€ sur les trois derniers exercices. Ils sont principalement portés par Roche Bobois France. Ils correspondent à la valeur nette d'amortissement des sociétés acquises par le passé selon l'ancien référentiel comptable à la date de transition aux IFRS. Aucun indice de perte de valeur n'a été identifié au cours des trois derniers exercices et aucune dépréciation n'a été comptabilisée suite à la réalisation de tests de valeur.

Goodwill par secteur (Montant en K€)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Roche Bobois France	3 209	3 209	3 209
Roche Bobois USA/Canada	390	390	390
Roche Bobois Other Europe	530	530	530
Cuir Center	603	603	603
	4 730	**4 730**	**4 730**

Immobilisations incorporelles

Autres immobilisations incorporelles (Montants en k€)	Droit au bail	Logiciel, et autres immobilisations	Total
Etat de la situation financière au 1er janvier 2016	**2 118**	**695**	**2 813**
Acquisition	308	116	424
Cession et reclassement	- 179	15	- 165
Variation de périmètre	- 22	0	- 22
Ecart de conversion	0	0	0
Amortissement	0	- 318	- 318
Perte de valeur	0	0	0
Etat de la situation financière au 31 décembre 2016	**2 224**	**508**	**2 732**
Acquisition	540	316	857
Cession et reclassement	- 30	17	- 14
Variation de périmètre	0	0	0
Ecart de conversion	0	0	0
Amortissement	0	- 385	- 385
Perte de valeur	- 41	0	- 41
Etat de la situation financière au 31 décembre 2017	**2 693**	**456**	**3 149**
Acquisition		103	103
Cession et reclassement	- 208	110	- 98
Variation de périmètre		0	0
Ecart de conversion		0	0
Amortissement	0	- 362	- 362
Perte de valeur	0	0	0
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	**2 485**	**306**	**2 791**

Les immobilisations incorporelles sont essentiellement composées de droit aux baux et de logiciels.

Sur la période, la valeur des droits aux baux passe de 2 118 K€ à 2 485 K€ entre l'ouverture de 2016 et la clôture de 2018. Les principales variations sont liées à l'acquisition des baux du magasin Cuir Center de Toulon La Valette (en 2016), des deux magasins Roche Bobois de Milan (pour 540 K€ en 2017). En 2018, le Groupe enregistre la cession du magasin Cuir Center de Villiers à Deco Center 95, société du Groupe mise en équivalence (valeur nette comptable de 170 K€) et la fermeture du magasin Cuir Center de Marseille La Valentine (valeur nette comptable de 38 K€).

Les tests de valeur réalisés n'ont pas amené à constater de dépréciations.

Immobilisations corporelles

Immobilisations Corporelles (Montants en K€)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériel	Agencements et installations	Immobilisations en cours	Total
Etat de la situation financière au 1er janvier 2016	**3 723**	**4 408**	**3 329**	**19 760**	**118**	**31 337**
Acquisition	0	294	1 298	5 550	667	7 809
Cession et reclassement	0	2	- 10	- 357	- 112	- 477
Ecart de conversion	107	75	90	- 241	0	30
Amortissement	0	- 273	- 881	-4 246	0	-5 400
Perte de valeur	0	0	0	0	0	0
Etat de la situation financière au 31 décembre 2016	**3 830**	**4 506**	**3 825**	**20 466**	**672**	**33 299**
Acquisition	150	610	1 654	7 283	331	10 028
Cession et reclassement	- 763	- 642	- 39	940	- 672	-1 176
Ecart de conversion	- 369	- 331	- 348	-1 046	- 5	-2 099
Variation de périmètre	0	0	0	0	0	0
Amortissement	0	- 204	- 992	-4 858	0	-6 054
Perte de valeur	0	0	0	0	0	0
Etat de la situation financière au 31 décembre 2017	**2 848**	**3 938**	**4 101**	**22 784**	**326**	**33 998**
Acquisition	0	12	1 062	4 946	1 177	7 197
Cession et reclassement	0	0	5	- 218	- 255	- 468
Ecart de conversion	125	115	123	289	23	675
Variation de périmètre	0	0	0	0	0	0
Amortissement	0	- 254	- 902	-4 880	0	-6 036
Perte de valeur	0	0	0	0	0	0
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	**2 973**	**3 811**	**4 390**	**22 921**	**1 270**	**35 365**

Les principaux investissements du Groupe (immobilisations corporelles) correspondent à des ouvertures, à des transferts (changement d'emplacement d'un magasin) ou à des rénovations de son parc de magasins.

En 2018 :

- Ouverture aux USA des magasins Roche Bobois de Tysons Corner dans l'Etat de Virginie et d'un second magasin à San Diego dans l'Etat de Californie.
- Transfert du magasin de Düsseldorf en Allemagne.
- Rénovation du magasin Cuir Center de Clermont-Ferrand et des magasins Roche Bobois de de Paris - Grande Armée (phase 2), de Paris boulevard St Germain, de Montpellier et d'Antibes.

Par ailleurs, les travaux des magasins de Greenwich (Connecticut) et New-York Upper East Side 2 (ouvertures de 2019) figurent en immobilisations en cours à la clôture 2018.

En 2017 :

- Ouvertures des magasins Roche Bobois de New-York Upper West Side, de Miami Design District, de St Maximin (Oise) et de Nice Cap 3000.
- Transfert des magasins Roche Bobois de Manchasset (Etats-Unis) et de Metz (France) ainsi que du magasin Cuir Center du Havre.
- Rénovation notamment des magasins Roche Bobois de Los Angeles, Genève, Londres, Paris – Grande Armée et Grenoble.

En 2016 :

- Relocalisation à St Denis dans un nouvel espace de 2 600 m² du show-room utilisé lors des congrès des marques Roche Bobois et Cuir Center (présentation des nouveaux produits aux franchisés).
- Transfert des magasins Roche Bobois et Cuir Center de Toulon.
- Rénovation notamment des magasins Roche Bobois d'Anvers (Belgique), de Boston (Etats-Unis), de Londres – Harrod's, d'Annecy, Suresnes et Colmar.

Il n'y a pas eu de constatation de pertes de valeur en application de la norme IAS 36. Le montant des dotations aux amortissements des immobilisations corporelles s'élève à 6 036 K€ en 2018, à 6 054 K€ en 2017 et à 5 400 K€ en 2016.

9.2.2.2 Actif circulant

Stocks

L'essentiel des ventes du Groupe est réalisé à la contremarque, c'est-à-dire avec des produits fabriqués à la demande, permettant une forte dimension de personnalisation.

Les stocks sont donc limités aux produits en exposition dans les magasins et aux contremarques clients reçues dans les dépôts et non encore livrées aux clients.

Stocks de marchandises par enseigne (Montants en K€)	**31/12/2018**			**31/12/2017**		
	Roche Bobois	**Cuir Center**	**TOTAL**	**Roche Bobois**	**Cuir Center**	**TOTAL**
Stocks de marchandises	62 048	3 542	**65 590**	58 216	4 144	**62 360**
Dépréciation	-2 349	- 489	**-2 838**	-3 223	- 568	**-3 791**
Valeur nette par enseigne	**59 699**	**3 053**	**62 752**	**54 993**	**3 576**	**58 569**

Stocks de marchandises par enseigne (Montants en K€)	**31/12/2016**			**01/01/2016**		
	Roche Bobois	**Cuir Center**	**TOTAL**	**Roche Bobois**	**Cuir Center**	**TOTAL**
Stocks de marchandises	57 075	4 526	**61 601**	52 999	4 419	**57 418**
Dépréciation	-3 415	- 710	**-4 124**	-3 406	- 646	**-4 052**
Valeur nette par enseigne	**53 660**	**3 816**	**57 476**	**49 593**	**3 773**	**53 366**

Entre 2016 et 2017, la croissance du volume des stocks provient essentiellement de l'Italie (intégration de deux magasins à Milan) et de la France (hausse des contremarques en cours de livraison à la clôture du 31 décembre 2017).

Entre 2017 et 2018, la valeur nette des stocks de marchandises du Groupe augmente de 4,2 M€, soit une croissance de 7,1%. Cette hausse des stocks s'explique principalement par les zones dynamiques d'un point de vue activité et ouverture de magasins (Etats-Unis / Canada : +2,4 M€, France : +1,1 M€, Europe hors UK : +1,1 M€), dont croissent à la fois stocks d'exposition et contremarques en cours de livraison.

Les volumes de stock de la marque Cuir Center diminuent de façon continue sur la période grâce notamment à des opérations de déstockage. En 2018, la fermeture du magasin Cuir Center de Marseille – La Valentine contribue également à réduire les stocks.

Entre 2016 et 2017, les variations de la provision pour stock correspondent pour 147 K€ à un écart de conversion et pour le reste à des reprises d'exploitation liées à des opérations de déstockage. Entre 2017 et 2018, la provision pour stock est réduite de 953 K€ suite à la mise à jour des estimations pour pertes avérées ou futures, conformément aux politiques des enseignes Roche Bobois et Cuir Center, définies en annexe aux comptes.

Clients

Les créances clients diminuent sur la période, passant de 16 460 K€ au 31 décembre 2016, à 16 961 k€ au 31 décembre 2017 et à 17 191 K€ au 31 décembre 2018.

Elles sont composées à 80% de créances des centrales (correspondant essentiellement aux redevances de franchise et aux commissions dues par les fournisseurs tandis que les créances des magasins correspondent à des créances sur des clients finaux, essentiellement des personnes physiques).

Autres créances courantes

Au 31 décembre 2018, les autres créances courantes s'élèvent à 11 073 K€, en faible évolution par rapport au 31 décembre 2017 (12 508 K€) et au 31 décembre 2016 (11 647 K€). Au 31 décembre 2018, elles sont essentiellement composées de créances de TVA (4 006 K€), de charges constatées d'avance (3 085 K€) et d'avances et acomptes fournisseurs (1 892 K€).

Actifs d'impôts exigibles

Au 31 décembre 2018, les actifs d'impôts exigibles s'élèvent à 2 474 K€ contre 17 K€ au 31 décembre 2017 et 506 K€ au 31 décembre 2016. Il s'agit des acomptes d'impôt société, en particulier versés en France, dans le cadre de l'intégration fiscale de Roche Bobois S.A.

Trésorerie

Trésorerie et équivalents de trésorerie (Montants en K€)	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**31/12/2016**	**01/01/2016**
Comptes bancaires	15 307	29 138	21 014	14 282
Equivalents de trésorerie	228	211	362	539
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	**15 535**	**29 349**	**21 376**	**14 821**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de dépôts bancaires à court terme et de comptes à terme dont la maturité est inférieure à 3 mois ou disponible immédiatement.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie augmentent entre 2016 et 2017 grâce à la génération de cash liée à l'activité du Groupe. A la fin de l'exercice 2018, la trésorerie s'établit à 15 535 K€ contre 29 349 K€ à la clôture de 2017 et 21 376 K€ à la fin 2016 en raison du versement de dividendes de 15 M€ au cours du premier semestre 2018.

9.2.2.3 Capitaux propres

Les variations nettes des capitaux propres de la Société en 2016 et 2017 sont uniquement liées à l'affectation des résultats nets positifs des différents exercices.

En 2018, la variation des capitaux propres de la Société est liée à la réduction des réserves suite au versement de dividendes de 15,0 M€ au cours du premier semestre 2018.

La composition du capital social évolue comme suit :

Composition du Capital Social	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	01/01/2016
Capital (en K€)	49 376	49 376	49 376	49 376
Nombre d'actions	9 875 216	98 752 155	98 752 155	98 752 155
dont Actions ordinaires	9 875 216	98 752 155	98 752 155	98 752 155
dont Actions de préférences (1)	0	0	0	0
Valeur nominale (en euros)	5,00 €	0,50 €	0,50 €	0,50 €

Le capital social est fixé à la somme de 49 376 080€ euros et est divisé en 9 875 216 actions ordinaires entièrement souscrites et libérées d'un montant nominal de 5,00 euros, suite au regroupement des actions à raison de 10 actions anciennes pour 1 action nouvelle, conformément à la décision de l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

9.2.2.4 Passifs non courants

Les passifs non courants comprennent la partie non courante des dettes financières (détaillée au chapitre 10 du présent Document de Référence), les provisions non courantes, les impôts différés passifs et les autres passifs non courants.

Provisions non courantes

Ces provisions comprennent les engagements vis-à-vis du personnel et en particulier la provision pour indemnités de fin de carrière, évaluées sur la base des dispositions prévues par la convention collective applicable, à savoir Négoce Ameublement.

Cet engagement concerne uniquement les salariés relevant du droit français. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des indemnités de départ à la retraite sont les suivantes :

Hypothèses actuarielles de l'engagement de retraite (France)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	01/01/2016
Age de départ à la retraite	Taux plein 65-67 ans			
Conventions collectives	Négoces Ameublement			
Taux d'actualisation (IBOXX Corporates AA)	1,57%	1,30%	1,30%	2,03%
Table de mortalité	INSEE 2017			
Taux de revalorisation des salaires	1,50%			
Taux de turn-over	5% à 25% - Nul à partir de 57 ans			
Taux de charges sociales	45%			

Elles comprennent également des provisions pour litiges et passifs :

Provisions (Montants en K€)	31/12/2018 Montant début exercice	Dotations	Reprises	Variation du taux de change	Montant fin exercice
Provisions pour charges	885	287	- 655	22	539
Provision pour litige	9	7	0	0	16
Total des provisions pour risques et charges non couran	**894**	**294**	**- 655**	**22**	**555**

Provisions (Montants en K€)	31/12/2017 Montant début exercice	Dotations	Reprises	Variation du taux de change	Montant fin exercice
Provisions pour charges	796	177		- 88	885
Provision pour litige	361		- 348	- 4	9
Total des provisions pour risques et charges non couran	**1 156**	**177**	**- 348**	**- 92**	**894**

Provisions (Montants en K€)	31/12/2016 Montant début exercice	Dotations	Reprises	Variation du taux de change	Montant fin exercice
Provisions pour risques et charges	25	750	- 11	33	796
Provision pour litige	221	301	- 164	2	361
Total des provisions pour risques et charges non couran	**246**	**1 051**	**- 175**	**35**	**1 156**

- **Litige avec un ancien fournisseur en liquidation**

Plusieurs années après l'ouverture de la liquidation d'un fournisseur du Groupe, la société Stella, le Groupe a été assigné par le liquidateur en charge du dossier afin de recouvrer certains montants. Au 31 décembre 2016, une provision de 250 K€ a été comptabilisée. Un accord transactionnel est intervenu en 2017 et la provision a été entièrement utilisée.

- **Litige Vasarely**

Le Groupe est défendeur dans un contentieux initié par Messieurs Pierre et André Vásárhelyi (héritiers du peintre Victor Vasarely) et impliquant en qualité de co-défendeurs (i) la société Latorca (fournisseur de la Société), (ii) la société Editions du Griffon (éditeur de Vasarely) et (iii) Monsieur Julien Gonzalez-Alonso (fournisseurs de la société Latorca). Messieurs Pierre et André Vasarely prétendent en substance (a) qu'en commercialisant la gamme de meubles « VICTOR » du Groupe, inspirée de l'art cinétique (courant artistique dont Vasarely faisait partie), le Groupe aurait cherché à tirer indument profit de la notoriété de Victor Vasarely et (b) qu'en distribuant des héliogravures acquis auprès de la société Latorca, le Groupe aurait commis des actes de contrefaçon de leurs droits patrimoniaux et moraux. Sur ce second point, le Groupe a appelé ses fournisseurs en garantie conformément aux contrats liant les parties. Messieurs Pierre et André Vásárhelyi sollicitent la réparation d'un préjudice à hauteur de 1 010 000 euros. L'affaire est pendante devant le Tribunal de grande instance de Paris.

En fonction du risque estimé par le Groupe, une provision à hauteur de 100 K€ a été comptabilisée au 31 décembre 2017. L'évaluation du risque n'ayant pas évoluée depuis le 31 décembre 2017, la provision reste donc inchangée dans les comptes au 31 décembre 2018.

- **Litige salariés en Californie (ex-*Class Action*)**

Les charges de 2016 (700 KUSD soit 632 K€) et de 2017 (200 KUSD soit 177 K€) correspondent à des charges et provisions concernant l'action de groupe (litige salariés en Californie (ex-*Class Action*)) initiée en Californie par trois salariés du magasin Roche Bobois de Los Angeles, à l'encontre de la filiale European California (cf. section 4.8 du Document de Référence).

European California conteste le bien-fondé de la plupart de ces allégations au titre desquelles une provision de 900 KUSD (809 K€) avait été comptabilisée en autres charges et produits non courants au 31 décembre 2017. En septembre 2018, le litige a été déclassé par les tribunaux et l'évaluation du risque significativement revue à la baisse.

La provision a été utilisée partiellement en 2018 (transactions individuelles, honoraires d'avocats…) pour 370 KUSD soit 294 K€ et une reprise de 150 KUSD soit 127 K€ a été comptabilisée suite à la réévaluation du risque résiduel. Le montant total de la provision s'établit à 352 K€ au 31 décembre 2018.

Litige salariés en Californie (ex-*Class Action*) (Montants en '000)	**Provision à l'ouverture**	**Consommation de la provision**	**Reprise**	**Ecart de conversion**	**Provision à la clôture**
Montants en €	751	-294	-127	22	352
Montants en USD	900	-347	-150	N/A	403

- **Litiges prud'homaux**

Ces provisions incluent également quelques litiges prudhommaux. Les montants provisionnés sont évalués, au cas par cas, en fonction des risques estimés encourus à date par la Société, sur la base des demandes, des obligations légales et des avis émis par les avocats du groupe.

Autres passifs non courants

Il s'agit du passif constaté en prévision du rachat par la Société des actions gratuites de Roche Bobois Groupe SA attribuées à trois dirigeants du Groupe à la suite de l'autorisation de l'assemblée générale de la société en date du 5 juillet 2016. Ce plan est détaillé dans la note 4.12. de l'annexe aux comptes.

9.2.2.5 Passifs courants

Les passifs courants sont composés essentiellement des dettes financières courantes décrites au chapitre 10, des dettes fournisseurs, des dettes fiscales et sociales et des avances et acomptes reçus des clients.

- Les dettes fournisseurs sont globalement stables sur la période 2016 – 2018 passant de 27 514 K€ à la clôture de 2016, à 27 288 K€ fin 2017 et à 26 712 K€ à fin 2018.

- Les dettes fiscales et sociales passent de 10 424 K€ fin 2016 à 11 805 K€ fin 2017 et à 9 460 K€ au 31 décembre 2018. Ces variations s'expliquent en particulier par le forfait social lié aux actions gratuites qui a été provisionné sur la période et entièrement décaissé au cours de l'exercice 2018.

La part de 1 à 5 ans des emprunts auprès des établissements de crédit au 31 décembre 2018 représente 11,8 M€ au 31 décembre 2018. Les échéances se décomposent de la façon suivante :

- 1 à 2 ans : 4,8 M€
- 2 à 3 ans : 4,6 M€, et
- 3 à 5 ans : 2,4 M€.

Les avances et acomptes reçus des clients sont, en revanche, en augmentation significative, passant de 33 431 K€ au 31 décembre 2016, à 37 485 K€ au 31 décembre 2017 et à 37 912 K€ au 31 décembre 2018. Cette augmentation correspond à la croissance du portefeuille de commandes clients entre les exercices.

10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

Les informations détaillées concernant les capitaux propres et les dettes financières figurent également au chapitre 20 dans l'annexe aux comptes consolidés IFRS.

10.1 Capitaux

Informations sur les capitaux, liquidités et sources de financement

Au 31 décembre 2018, le montant net de la trésorerie et des équivalents de trésorerie détenus par le Groupe (somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'actif et des concours bancaires courants au passif) était un endettement net de 5 578 K€ contre un endettement net positif (trésorerie nette positive) de 9 777 K€ au 31 décembre 2017 et 4 525 K€ au 31 décembre 2016.

Il est précisé que l'assemblée générale de la Société a décidé (i) le 19 mars 2018, la distribution de 5 036 K€ de réserves, et (ii) le 30 mai 2018, une distribution de dividendes d'un montant de 9 974 K€.

ENDETTEMENT NET (Montants en K€)	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**31/12/2016**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 535	29 349	21 376
Dettes financières non courantes	-12 907	-7 664	-5 054
Dettes financières courantes	-8 206	-11 908	-11 797
Endettement net	**-5 578**	**9 777**	**4 525**

10.2 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement

Le Groupe a réussi à se désendetter sur la période 2016 à 2018 avec des dettes financières totales qui passent de 24 390 K€ au 1er janvier 2016 à 21 113 K€ au 31 décembre 2018.

La part de 1 à 5 ans des emprunts auprès des établissements de crédit représente 11,8 M€ au 31 décembre 2018 contre 6,7 M€ au 31 décembre 2017 et 2,8 M€ au 31 décembre 2016.

Les échéances au 31 décembre 2018 se décomposent de la façon suivante :
- 1 à 2 ans : 4,8 M€
- 2 à 3 ans : 4,6 M€, et
- 3 à 5 ans : 2,4 M€.

DETTES FINANCIERES COURANTES ET NON COURANTES (montant en K€)	31/12/2018			
	Montant	Part à moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	18 415	5 892	11 827	696
Emprunts en crédit bail	0	0	0	0
Dépôts et cautionnements reçus	362	0	362	0
Autres emprunts et dettes divers	25	0	25	0
Concours bancaires courants	2 310	2 310	0	0
Total dettes financières	**21 113**	**8 203**	**12 214**	**696**

DETTES FINANCIERES COURANTES ET NON COURANTES (montant en K€)	31/12/2017			
	Montant	Part à moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	18 588	11 277	6 640	671
Emprunts en crédit bail	0	0	0	0
Dépôts et cautionnements reçus	311	0	311	0
Autres emprunts et dettes divers	64	22	42	0
Concours bancaires courants	610	610	0	0
Total dettes financières	**19 572**	**11 908**	**6 993**	**671**

DETTES FINANCIERES COURANTES ET NON COURANTES (montant en K€)	31/12/2016			
	Montant	Part à moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	13 826	10 203	2 835	788
Emprunts en crédit bail	1 221	150	1 071	0
Dépôts et cautionnements reçus	241	0	241	0
Autres emprunts et dettes divers	133	14	119	0
Concours bancaires courants	1 430	1 430	0	0
Total dettes financières	**16 851**	**11 797**	**4 266**	**788**

DETTES FINANCIERES COURANTES ET NON COURANTES (montant en K€)	01/01/2016			
	Montant	Part à moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	19 544	6 898	11 110	1 536
Emprunts en crédit bail	1 355	134	1 221	0
Dépôts et cautionnements reçus	124	45	79	0
Autres emprunts et dettes divers	152	11	141	0
Concours bancaires courants	3 214	3 214	0	0
Total dettes financières	**24 390**	**10 303**	**12 551**	**1 536**

Sur la période, les principaux financements bancaires du Groupe sont les suivants :

Ligne Crédit Agricole Ile de France de 2016

En janvier 2016, la société Roche Bobois International a souscrit une ligne de crédit de 5 M€ auprès du Crédit Agricole Ile de France. Cette ligne fonctionne par tirages et s'amortit de 1 M€ chaque année pour expirer totalement en 2021.

Le taux d'intérêt est fixé à Euribor 1 mois, 3 mois ou 6 mois (selon la durée des tirages) auquel s'ajoute une marge de 1% (100 bp).

Au 31 décembre 2018, le montant restant dû s'établit à 1 845 K€ contre 2 245 K€ au 31 décembre 2017 et 2 495 K€ au 31 décembre 2016.

Ce prêt est soumis au respect de covenants financiers décrits en note « 7.2.4. Risque de liquidité » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 20 du Document de Référence. Ces covenants ont été respectés aux clôtures concernées, en 2016, 2017 et 2018.

Ligne LCL de 2017

Le 31 mai 2017, la société Roche Bobois Groupe SA a souscrit un contrat de prêt d'un total de 15 M€ avec la banque LCL.

Il s'agit d'un prêt de 6 M€ permettant de rembourser par anticipation un certain nombre de lignes antérieures souscrites auprès d'autres établissements bancaires à des conditions de taux moins favorables, et d'un crédit d'investissement pour 9 M€.

Le premier prêt de 6 M€ est payable en 19 échéances trimestrielles égales, la première étant intervenue le 30 novembre 2017. Le montant restant dû s'établit à 4 421 K€ au 31 décembre 2018.

Le crédit d'investissement fonctionne par tirages, réalisables entre la date de signature et le 31 mai 2019. Après cette date, le montant total restant dû sera remboursable sous forme de 12 échéances trimestrielles successives. Au 31 décembre 2018, l'ensemble de la ligne a été tiré pour 9 M€.

Le taux d'intérêt est fixé à Euribor (selon la durée des tirages) ou à Euribor 3 mois pour le principal remboursé par échéances trimestrielles auquel s'ajoute une marge de 1% (100 bp).

Ce prêt est soumis au respect d'un covenant financier décrit en note « 7.2.4. Risque de liquidité » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 20 du Document de Référence. Ce covenant était respecté aux clôtures du 31 décembre 2018 et du 31 décembre 2017.

Ligne Crédit Agricole Ile de France de 2018

Une ligne de crédit de 10 M€ a été souscrite le 20 décembre 2018 auprès du Crédit Agricole Ile de France pour financer, notamment, les CAPEX 2019.

Cette ligne n'a pas été débloquée et aucun tirage n'a été réalisé au 31 décembre 2018.

Le taux d'intérêt est fixé à Euribor (selon la durée des tirages) auquel s'ajoute une marge de 1% (100 bp).

Cette ligne est souscrite pour une durée de 5 ans, éventuellement prolongeable pour 2 années supplémentaires.

Ce prêt est soumis au respect de covenants financiers décrits en note « 7.2.4.Risque de liquidité » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 20 du Document de Référence. Ces covenants ont été respectés au 31 décembre 2018.

Engagements hors bilan

Les principaux engagements hors bilan du Groupe sont constitués des engagements de loyer dans le cadre des baux des locaux d'activités (magasins, dépôts et dans une moindre mesure bureaux). Les baux immobiliers consentis au Groupe ont des durées variables selon les conditions des marchés et les pays. Les durées actuelles varient de 1 an à 12 ans. Ces engagements sont évalués, en tant que preneur, sur la période minimale d'engagement du Groupe.

			Engagements jusqu'à la prochaine période de résiliation		
	Montant annuel du loyer (HT)	Montant du dépôt de garantie (HT)	A 1 an au plus	De 1 à 5 ans	A plus de 5 ans
Au 31 décembre 2018	23 266	2 983	21 973	49 263	13 419
Au 31 décembre 2017	22 194	2 879	21 074	47 629	11 915
Au 31 décembre 2016	20 803	2 429	19 758	42 570	8 623

Le Groupe n'est, par ailleurs, que très marginalement engagé dans des locations mobilières (copieurs, véhicules).

Le Groupe s'est également engagé sous formes de cautionnements dans le cadre de locations et de nantissements de fonds de commerce. Ces derniers sont détaillés en note « 6.2 Autres engagements financier » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 20 du Document de Référence.

Le Groupe a également reçu des engagements hors bilan sous forme de dépôts et cautionnements. Les dépôts et cautionnements s'élèvent à 362 K€ au 31 décembre 2018 dont 312 K€ concernent Roche Bobois International. Il s'agit essentiellement des montants versés par certains franchisés Grand Export afin de garantir le respect de leurs engagements et notamment le paiement des redevances de franchise et de publicité.

10.3 Flux de trésorerie

La variation annuelle de la trésorerie au cours des exercices présentés est due principalement :

- aux flux de trésorerie générés par l'activité
- aux flux de trésorerie liés à l'investissement
- aux flux de trésorerie liés aux opérations de financement (remboursement et souscription de lignes bancaires).

Tableau de flux de trésorerie consolidé	Exercice 2018 K€	Exercice 2017 K€	Exercice 2016 K€
Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles			
Résultat net	**6 702**	**6 538**	**8 970**
Elimination des dotations nettes aux amortissements et provisions	6 137	6 518	6 400
Plus ou moins-value de cession des immobilisations	200	883	669
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	- 1	- 12	- 48
Charges liées aux actions propres émises	2 737	2 198	956
Quote-part des résultats des sociétés mise en équivalence	- 63	- 63	- 190
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement financier net	**15 712**	**16 061**	**16 757**
Coût de l'endettement financier net	232	391	562
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	4 001	3 654	3 448
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	**19 945**	**20 106**	**20 767**
Variation du BFR lié à l'activité	**-7 408**	**2 878**	**7 102**
Dont augmentation (diminution) des stocks	*-3 539*	*-3 672*	*-3 432*
Dont augmentation (diminution) des créances clients	*- 190*	*- 654*	*606*
Dont augmentation (diminution) des dettes fournisseurs	*- 733*	*485*	*1 236*
Dont augmentation (diminution) autres créances	*1 714*	*-2 481*	*561*
Dont augmentation (diminution) des autres dettes	*-4 660*	*9 200*	*8 131*
Impôts payés	-3 271	-4 292	-3 399
Flux de trésorerie générés par l'exploitation	**9 266**	**18 692**	**24 469**
Flux de trésorerie générés par l'investissement			
Acquisition d'immobilisations incorporelles	- 103	- 673	- 424
Acquisition d'immobilisations corporelles	-7 197	-10 028	-7 809
Prix de cession d'actifs	329	309	283
Décaissements des prêts, dépots et cautionnements donnés	- 278	- 304	- 544
Encaissements des prêts et dépôts, cautionnements donnés	389	111	239
Dividendes reçus des sociétés mise en équivalence	150	100	40
Rachat d'actions aux porteurs	-2 247	0	
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	**-8 957**	**-10 485**	**-8 215**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Emission d'emprunts	2 951	12 861	4 676
Intérêts financiers nets versés (y compris locations financements)	- 236	- 395	- 568
Remboursements des dettes financières	-3 362	-9 138	-10 431
Dividendes versés aux minoritaires de sociétés intégrées	- 338	3	- 203
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-15 042	-1 980	-1 091
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	**-16 027**	**1 350**	**-7 617**
Incidences des variations des cours de devises	200	- 764	- 297
Augmentation (Diminution de la trésorerie)	**-15 517**	**8 793**	**8 340**
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture (y compris concours bancaires courants)	28 739	19 946	11 606
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture (y compris concours bancaires courants)	13 222	28 739	19 946
Augmentation (Diminution de la trésorerie)	**-15 517**	**8 794**	**8 339**

Les dettes additionnelles engendrées par l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1er janvier 2019 seront différentes des engagements hors bilan, compte tenu de l'appréciation de la durée retenue et de l'effet d'actualisation.

10.3.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

La variation de trésorerie liée aux activités opérationnelles est de 9 266 K€ pour l'exercice 2018, de 18 692 K€ pour l'exercice 2017 et de 24 469 K€ pour l'exercice 2016.

Les clients finaux de Roche Bobois et de Cuir Center paient un acompte de 30 à 50% à la commande et le solde à la livraison. Les fabricants sont réglés à 45 jours fin de mois, donc après la livraison finale et le paiement du solde.

Le Groupe, au contraire de la plupart des sociétés commerciales, n'a donc pas besoin de fonds de roulement pour financer la partie achat / vente de son activité.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) lié à l'activité est donc principalement affecté par l'évolution des stocks (exposition et contremarques clients en cours de livraison, y compris l'éventuel effet de change) et la variation des autres dettes et créances (notamment les dettes fiscales et sociales ou les éléments liés aux actions gratuites) et l'évolution des acomptes clients (en fonction du portefeuille de commandes à chaque clôture).

La variation du BFR est de -7 408 K€ en 2018, de + 2 878 K€ en 2017 et + 7 102 K€ en 2016.

En 2018, la variation du BFR de -7,4 M€ s'explique par un effet de base lié aux décalages de livraisons en fin d'année dernière ayant conduit à un montant d'acompte clients ponctuellement plus élevé fin 2017 (variation de 6,2 M€). Le Groupe retrouve en 2018 un niveau de BFR plus normatif.

10.3.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

Au cours de l'exercice 2018, les flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles suivantes ont représenté la somme de 7 197 K€ :

- Ouverture aux USA des magasins Roche Bobois de Tysons Corner dans l'Etat de Virginie et d'un second magasin à San Diego dans l'Etat de Californie, ouverture au Japon d'un second magasin Roche Bobois à Tokyo.
- Transfert du magasin de Düsseldorf en Allemagne dans un nouvel espace au plein cœur de la ville.
- Rénovation du magasin Cuir Center de Clermont-Ferrand et des magasins Roche Bobois de Montpellier et d'Antibes.
- Travaux d'aménagements du showroom de St Denis.

Par ailleurs, en 2018, la Société, conformément à ses engagements a procédé au rachat pour 2 247 k€ d'actions Roche Bobois Groupe S.A à trois managers du Groupe, suite aux attributions d'actions gratuites décidées en juillet 2016.

Au cours de l'exercice 2017, les flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles suivantes ont représenté la somme de 10 028 K€, dont 749K€ correspondant au solde du crédit-bail des murs du magasin de Bologne et les investissements suivants :

- Ouvertures des magasins Roche Bobois de New-York Upper West Side, de Miami Design District, de St Maximin (Oise) et de Nice Cap 3 000.
- Transfert des magasins Roche Bobois de Manhasset (Etats-Unis) et de Metz (France) ainsi que du magasin Cuir Center du Havre.
- Rénovation notamment des magasins Roche Bobois de Los Angeles, Genève, Londres, Paris – Grande Armée et Grenoble.

Au cours de l'exercice 2016, les flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles suivantes ont représenté la somme de 7 809 K€ :

- Relocalisation à Saint Denis dans un nouvel espace de 2 600 m² du show-room utilisé lors des congrès des marques Roche Bobois et Cuir Center (présentation des nouveaux produits aux franchisés). Le show-room de Saint Denis a représenté sur l'exercice 2016 un investissement de 1 048 K€ pour la marque Roche Bobois et 349 K€ pour Cuir Center.
- Transfert des magasins Roche Bobois et Cuir Center de Toulon.
- Rénovation notamment des magasins Roche Bobois d'Anvers (Belgique), de Boston (Etats-Unis), de Londres – Harrod's, d'Annecy, Suresnes et Colmar.

10.3.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

En 2018, les flux de trésorerie liés aux activités de financement reflètent le versement d'un dividende de 15,0 M€ au cours du premier semestre de l'exercice.

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement correspondent essentiellement à la mise en place de la ligne de crédit Crédit Agricole Ile de France en 2016 et à la signature en 2017 du contrat de prêt LCL, constitué d'une ligne ayant permis le remboursement par anticipation d'anciens emprunts pour 6 millions d'euros et d'une ligne de crédit d'investissement de 9 millions d'euros. Ces lignes ainsi que le montant tiré à chaque exercice sont décrits à la note 4.11 « Dettes financières courantes et non courantes » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 20 du présent Document de Référence.

10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Les engagements à respecter par le Groupe dans le cadre des lignes bancaires sont respectés aux clôtures 2016, 2017 et 2018.

Ces engagements sont décrits de façon détaillée dans l'annexe aux comptes consolidés (voir la note 4.11 « Dettes financières courantes et non courantes » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 20 du présent Document de Référence).

10.5 Sources de financement nécessaires à l'avenir

Le Groupe dispose de la capacité financière nécessaire pour financer son développement pour les prochains exercices et ses investissements à venir :

- il dispose d'une trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2018 de 15,5 M€,

- son activité courante est bénéficiaire et génératrice de trésorerie,

- une partie des lignes bancaires d'investissements Crédit Agricole Ile de France et LCL restent disponibles (lignes par tirage), soit au 31 décembre 2018 l'équivalent de 11,2 M€,

- le Groupe dispose par ailleurs, en France, de lignes de découvert pour un total de 9 M€ auprès de ses partenaires bancaires (BNP Paribas, CIC, LCL, CA IDF et HSBC),

- enfin, le Groupe est d'ores et déjà en discussion avec ses différents partenaires bancaires afin de mettre en place d'autres lignes de financement pour financer ses capex à l'horizon moyen-terme.

11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

11.1 Créations

Le succès du Groupe repose en partie sur sa capacité à créer et développer de nouveaux modèles ou de nouvelles déclinaisons originales de modèles existants, en particulier en ce qui concerne l'enseigne Roche Bobois avec un catalogue de près de 4 000 références actives et deux nouvelles collections par an.

Si une partie des activités créatives du Groupe sont assurées en interne, par l'une de ses filiales, la société Crea Furn, la majorité des créations sont réalisées par des *designers* indépendants avec lesquels le Groupe conclut au cas par cas des accords.

Sur certains types de partenariats, le Groupe peut être amené à conclure des accords aux termes desquelles la propriété intellectuelle résultant d'une collaboration sera (i) détenue en copropriété par l'une des filiales du Groupe et son cocontractant ou (ii) licenciée à l'une des filiales du Groupe.

11.2 Droits de propriété intellectuelle

Bien que les créations du Groupe puissent faire l'objet d'une protection par le droit d'auteur qui ne nécessite, en France, aucune formalité, le succès du Groupe dépend, au moins en partie, de sa capacité à protéger ses créations, notamment par l'obtention et le maintien en vigueur de dessins et modèles en France, au sein de l'Union européenne et dans les pays clés dans lesquels le Groupe exerce ses activités. Une politique active est donc poursuivie pour protéger les créations développées en interne et *via* les *designers* avec lesquels le Groupe collabore.

11.2.1 Droits de propriété intellectuelle détenus en propre par le Groupe

11.2.1.1 Dessins et modèles

La couverture territoriale des dépôts de dessins et modèles est étudiée au cas par cas, en fonction de l'importance des créations et des marchés sur lesquels intervient le Groupe. En général, ces dépôts sont effectués au sein de l'Union européenne. Chaque année, le Groupe procède au dépôt de plusieurs dizaines de dessins et modèles, correspondant aux principaux modèles ou déclinaisons originales de modèles de l'année à venir. A titre illustratif, en 2014, le Groupe a déposé 75 dessins et modèles, puis 98 en 2015, 131 en 2016, 63 en 2017 et 56 en 2018.

Les enregistrements de dessins et modèles sont accordés pour une durée de cinq ans et sont renouvelables cinq fois, pour une durée totale de protection de 25 ans maximum.

11.2.1.2 Marques

Le Groupe détient un portefeuille de marques couvrant notamment les signes « Roche Bobois », « Roche Bobois Paris » et « Nouveaux Classiques » (appartenant à Roche Bobois International) ainsi que « Cuir Center » (appartenant à Cuir Center International). Ces dépôts incluent notamment les marques et demandes de marque suivantes :

Pays	roche bobois / roche bobois PARIS	nouveaux classiques roche bobois	ROCHE BOBOIS	ROCHE BOBOIS	CUIR CENTER	CUIR CENTER
Afrique du Sud	20	20				
Algérie	20, 24, 27	20, 27, 42	20, 24, 42			
Andorre		20				
Arabie Saoudite	20	20				
Argentine	20	20				
Arménie		20, 27, 42				
Australie	20	20				
Azerbaïdjan	20, 24, 27					
Bahreïn	20	20				
Bélarus			20, 24, 42			
Bosnie-Herzégovine			20, 24, 42			
Brésil		20, 24, 42	20			
Canada	20	20, 27, 42			18, 20, 42	
Chili		20				
Chine	20, 24, 27	20, 27, 42				
Colombie	20					
Corée du Sud	20	20				
Côte d'Ivoire	20	20				
Egypte	20, 24, 27		20, 24, 42			
Emirats Arabes Unis	20	20				
Equateur	20					
Etats-Unis	20					
France	20, 24, 27	8, 11, 20, 21, 24, 27, 42			18, 20, 42	
Hong Kong	20	20				
Inde	20, 24, 27	20, 27, 42				
Indonésie	20	20				
Iran	20					
Israël	20	20		20	18, 20	
Japon		20, 27, 42		20		18, 20
Koweït	20	20				
Liban		20		20		
Liechtenstein		20, 27, 42	20, 24, 42			
Maroc	20, 24, 27	20, 27, 42			18, 20	
Maurice		20				
Mexique	20	20				
Monaco			20, 24, 42		18, 20	
Monténégro			20, 24, 42			
Nigéria	20					
Norvège		20, 27, 42	20			
Oman	20	20				
Pakistan				20		
Panama	20	20				
Pérou	20					
Philippines	20					
Qatar	20	20				
République Dom.	20					
Russie	20, 24, 27	20, 27, 42	20, 24, 42			
Saint-Marin		20, 27, 42	20, 24, 42			
Serbie			20, 24, 42			
Singapour	20	20				18, 20
Suisse		20, 27, 42	20, 24, 42		18, 20	
Taïwan		20	20			
Tunisie		20, 27, 42	20			
Turquie	20	20				
Ukraine		20, 27, 42	20, 24, 42			
Union Européenne	4, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 21, 24, 27, 35, 36, 40, 42	8, 11, 20, 21, 24, 27, 42			4, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 21, 24, 27, 35, 36, 40, 42	
Uruguay	20					
Venezuela		20		20		
Vietnam	20, 24, 27					18, 20

Ces marques bénéficient d'une couverture internationale et sont en particulier déposées, pour certaines d'entre elles, dans les 55 pays où le Groupe est présent. Les dépôts sont effectués systématiquement dans la classe des meubles (classe 20) et protègent les marques dans l'UE dans toutes les classes de produits ou services pouvant relever des activités du Groupe (classes 4, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 21, 24, 27, 35, 36, 40, 42).

Certains pays requièrent des preuves d'usage pour le maintien des droits. Dans d'autres pays, les enregistrements demeurent valables sauf si un tiers y ayant intérêt engage une action en déchéance pour défaut d'usage de la marque.

Le Groupe défend ses droits de marque en formant des oppositions à l'encontre des dépôts de marques identiques ou similaires effectués par des tiers.

11.2.1.3 Noms de domaine

Le Groupe est titulaire d'un portefeuille de noms de domaine incluant notamment les mentions « Roche Bobois » et « Cuir Center » et a procédé à l'enregistrement de ces noms de domaine auprès des autorités compétentes.

Les noms de domaine sont renouvelables en général chaque année ou tous les deux ans et ce, indéfiniment.

11.3 Litiges

Le Groupe est défendeur dans un contentieux initié par Messieurs Pierre et André Vasarely (héritiers du peintre Victor Vasarely) et impliquant en qualité de co-défendeurs (i) la société Latorca (fournisseur de la Société), (ii) la société Editions du Griffon (éditeur de Vasarely) et (iii) Monsieur Julien Gonzalez-Alonso (fournisseurs de la société Latorca). Messieurs Pierre et André Vasarely prétendent en substance (a) qu'en commercialisant la gamme de meubles « VICTOR » du Groupe, inspirée de l'art cinétique (courant artistique dont Vasarely faisait partie), le Groupe aurait cherché à tirer indument profit de la notoriété de Victor Vasarely et (b) qu'en distribuant des héliogravures acquis auprès de la société Latorca, le Groupe aurait commis des actes de contrefaçon de leurs droits patrimoniaux et moraux. Sur ce second point, le Groupe a appelé ses fournisseurs en garantie conformément aux contrats liant les parties. Messieurs Pierre et André Vasarely sollicitent la réparation d'un préjudice à hauteur de 1.010.000 euros. L'affaire est pendante devant le Tribunal de grande instance de Paris, la date limite pour la remise des conclusions des différentes parties est prévue pour le 4/4/2019. Le Groupe estime par ailleurs que ce litige ne fait pas peser sur les produits qu'il commercialise un risque significatif compte tenu du faible montant du volume d'achat que représentent les produits de la collection « VICTOR » (environ 89 K€ en 2018).

Ce litige est provisionné dans les comptes de la société à hauteur de 100.000 euros au 31 décembre 2018.

12. TENDANCES

Une description détaillée des résultats du Groupe lors de l'exercice clos le 31 décembre 2018 figure au Chapitre 9 « Examen du résultat et de la situation financière » du présent Document de Référence.

12.1 Evolutions récentes depuis la clôture de l'exercice 2018

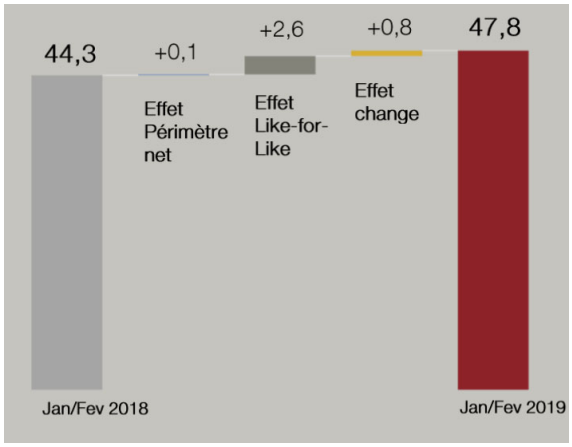
Entre le 1er janvier 2019 et le 31 mars 2019, le Groupe a ouvert un magasin en propre à Greenwich Connecticut (Etats-Unis) ainsi qu'un magasin en franchise à Hangzhou (Chine). Ces développements s'inscrivent dans la stratégie de poursuite de l'expansion internationale du Groupe.

Depuis le 1er janvier 2019, un magasin Cuir Center en propre a fermé à Villepinte en Région Parisienne et deux magasins franchisés ont fermé, le Cuir Center de St Denis de la Réunion et le Roche Bobois d'Istanbul (Turquie).

Au 31 mars 2019, le réseau du Groupe atteint ainsi 330 magasins dont 116 en propre et 214 en franchise.

Le Groupe constate une forte reprise du volume d'affaires sur les magasins en propre depuis le début de l'année 2019, après un 4ème trimestre 2018 en léger repli compte tenu notamment des mouvements sociaux en France. En février 2019, le Groupe a enregistré un volume d'affaire de 47,8 M€, soit une hausse de 3,5 M€ par rapport à la même période en 2018, et qui devrait être visible sur le chiffre d'affaires du 2ème trimestre 2019.

Ainsi, la variation du volume d'affaires en M€ du Groupe sur le périmètre des magasins en propre entre janvier/février 2018 et janvier/février 2019 s'établit de la façon suivante :



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

12.2 Perspectives d'avenir et objectifs

Les objectifs et tendances présentés ci-dessous reposent sur les comptes en normes IFRS et sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe à la date d'enregistrement du présent Document de Référence.

Ces perspectives d'avenir et ces objectifs, qui résultent des orientations stratégiques du Groupe, ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe. Les données et hypothèses présentées ci-dessous sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en fonction notamment de l'évolution de l'environnement réglementaire, économique, financier, concurrentiel, comptable ou fiscal ou en fonction d'autres facteurs dont le Groupe n'aurait pas connaissance à la date d'enregistrement du présent Document de Référence.

En outre, la matérialisation d'un ou plusieurs risques décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risque » du présent Document de Référence pourrait avoir un impact sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessous.

Par ailleurs, la réalisation des objectifs suppose le succès de la stratégie du Groupe. Le Groupe ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant à la présente Section.

Enfin, le Groupe était en 2018 le premier annonceur en presse du secteur de l'ameublement en France et entend poursuivre en 2019 ses investissements marketing notamment au travers de campagnes de publicité par voie de presse, de télévision, de radio et de publicités digitales afin de promouvoir les marques Roche Bobois et Cuir Center.

Objectifs du Groupe

Acteur international de premier plan sur le marché du mobilier haut de gamme, le Groupe s'appuie sur une stratégie de développement ambitieuse, reposant sur :

- la montée en puissance des ouvertures récentes à l'international
- l'accélération du développement à l'international, axé sur les pays fortement contributeurs d'EBITDA courant (notamment en Amérique du Nord)
- la poursuite du rachat de magasins franchisés sur des territoires à fort potentiel
- le développement de son offre *Contract* BtoB (voir la section 6.3.3 ci-dessus).
- le renforcement de la digitalisation du Groupe

Le Groupe procède ponctuellement, lorsqu'il le juge opportun, au rachat de franchisés. Ces opérations de rachat permettent l'intégration des revenus existants du franchisé dans le chiffre d'affaires du Groupe. De plus, ces rachats permettent, dans la plupart des cas, une progression des revenus des magasins ainsi rachetés.

Objectif d'ouvertures de magasins et déploiement international

Le Groupe poursuit ses ambitions d'ouvertures de magasins conformément à son plan de marche. D'ores et déjà le magasin de Upper East Side 2 (New York, Etats-Unis) est en travaux et doit ouvrir en propre au printemps 2019. Des baux ont également été signés pour des ouvertures en propre en France (Domus) et en Espagne (Madrid 2) en 2019.

Le Groupe confirme ainsi son objectif de réaliser 18 ouvertures nettes de magasins en propre entre 2018 et 2021.

Par conséquent, entre le 1er janvier 2019 et la fin de l'exercice 2021, le Groupe a pour objectif de réaliser 16 ouvertures nettes de magasins en propre, dont 5 prévues en 2019, conformément à la stratégie annoncée lors de son introduction en bourse en 2018. Sur les 16 ouvertures prévues, 7 seront situées en Amérique du Nord (2 ouvertures prévues en 2019 en Amérique du Nord, dont une réalisée en février 2019).

Par ailleurs, le Groupe anticipe 5 à 10 ouvertures de magasins en franchise par an entre le 1er janvier 2019 et la fin de l'exercice 2021.

Au total, le Groupe vise un réseau total de 368 magasins en 2021.

Cette croissance s'appuie principalement sur un développement du réseau européen (en propre et en franchise) et nord-américain (en propre) mais également un développement sur les marchés émergents via le modèle de franchise (notamment en Chine, au Japon et en Russie à l'horizon 2021).

L'accélération du développement à l'international passera aussi par le rachat de magasins franchisés dans les pays fortement contributeurs d'EBITDA courant, permettant d'améliorer la rentabilité du Groupe au cours des prochaines années.

Le Groupe poursuit ainsi l'activation de ses relais de croissance (plan d'ouvertures de magasins en propre, e-commerce, Contract/BtoB) qui soutiendront la croissance des prochaines années tout en restant également focalisé sur l'amélioration de son EBITDA.

Objectif de chiffre d'affaires

En 2019, le Groupe envisage une croissance du chiffre d'affaires dans la continuité de 2018.

A horizon de l'exercice 2021, le Groupe, qui dispose aujourd'hui d'une situation bilancielle solide (forte génération de cash-flows et faible endettement financier net), a pour objectif d'accélérer sa croissance et vise à réaliser un chiffre d'affaires de 320 M€. Cet objectif représente un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de l'ordre de +7,6% entre 2019 et 2021, soit une accélération notable par rapport à la croissance 2018 de +4,8% à taux de change constants. L'atteinte de cet objectif reposera en majeure partie sur l'extension du réseau de magasins du Groupe, principalement à l'international, et ce développement sera essentiellement porté par la marque haut de gamme / luxe Roche Bobois.

Objectif de marge d'EBITDA courant

Concernant la France, premier marché du Groupe et sur lequel le niveau de profitabilité est inférieur au niveau moyen de 8,7%, Roche Bobois a enregistré une marge d'EBITDA (en % de chiffre d'affaires) de 4,0% en 2017 et de 6,3% en 2018, soit une progression de plus de 2 points. Le Groupe se fixe pour objectif une marge d'EBITDA courant autour de 8,0% à horizon 2021. Cette amélioration de la marge, qui bénéficie d'un effet de base favorable, devrait notamment provenir d'un meilleur amortissement des coûts fixes du réseau (loyers notamment) et de la revue des dépenses publicitaires.

Le Groupe envisage pour 2019 une marge d'EBITDA courant comprise entre 9 et 10% (avant impact IFRS 16) contre 8,7% sur 2018.

A horizon 2021, le Groupe anticipe une marge d'EBITDA courant à 2 chiffres (avant impact IFRS 16).

Objectifs de développement de l'offre en ligne

Le Groupe a investi dans ses sites internet, générant ainsi une audience importante, avec 5,7 millions de visites uniques pour Roche Bobois et 1,2 million pour Cuir Center en 2018. La stratégie du Groupe est de s'appuyer sur cette forte audience de ses sites pour développer une offre e-commerce pour ses deux enseignes. Le Groupe prévoit d'étendre son modèle actuel, permettant à ses clients de visualiser les produits du Groupe en ligne avant de se rendre en magasin pour passer commande, à une offre complète de vente en ligne. L'exercice 2019 sera ainsi marqué par le lancement de deux sites e-commerce pour Roche Bobois et pour Cuir Center, prévus dans le courant de l'année, levier d'accélération des ventes pour le Groupe.

13. PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE

La Société n'entend pas faire de prévisions ou d'estimations de bénéfices.

14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE.

La Société est actuellement constituée sous forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance dont le président du conseil de surveillance est Monsieur François Roche et le vice-président du conseil de surveillance Monsieur Jean-Eric Chouchan. Le président du directoire est Monsieur Gilles Bonan.

Un descriptif résumé des principales stipulations des nouveaux statuts de la Société figure à la section 21.2 du Document de Référence.

14.1 Composition du directoire

14.1.1 Membres du directoire

Au 31 décembre 2018, le Directoire de la Société est composé comme suit :

Nom	Mandat	Principales fonctions opérationnelles dans la Société	Principales fonctions opérationnelles hors de la Société	Dates de début et de fin de mandat
Gilles Bonan	Président du directoire	*	Président du directoire de Roche Bobois Groupe SA**	Première nomination : 22 juin 2018 Date d'échéance : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Eric Amourdedieu	Membre du directoire	*	Directeur Général de Roche Bobois Groupe SA**	Première nomination 22 juin 2018 Date d'échéance : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Guillaume Demulier	Membre du directoire	*	Membre du directoire et directeur financier de Roche Bobois Groupe SA**, Directeur Financier du Groupe	Première nomination : 22 juin 2018 Date d'échéance : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Antonin Roche	Membre du directoire	*	Membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA**, Directeur Général des magasins Roche Bobois de Paris et de la région parisienne	Première nomination : 22 juin 2018 Date d'échéance : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

** La Société n'a pas d'autre activité que celle de gérer sa participation dans Roche Bobois Groupe SA.*
***Seule filiale de la Société qui détient elle-même les filiales opérationnelles du Groupe.*

Les membres du directoire ont pour adresse professionnelle le siège social de la Société.

L'expertise et l'expérience en matière de gestion des membres du directoire résultent des différentes fonctions salariées et de direction qu'ils ont précédemment exercées (voir la section 14.1.2 du Document

de Référence). La liste des mandats détenus par les membres du directoire et de ceux exercés au cours de l'exercice 2018 figure à la section 14.3 du Document de Référence.

Le conseil de surveillance, lors de sa séance du 16 janvier 2019, a décidé de porter à 5 le nombre de membres du directoire et nommé Monsieur Martin Gleize en qualité de membre du directoire pour la durée restant à courir du mandat du directoire, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

14.1.2 Biographies des membres du directoire

Gilles Bonan – Président du Directoire, de nationalité française, 52 ans.



Gilles Bonan a rejoint le Groupe il y a 20 ans. Avant de rejoindre le Groupe, Gilles a travaillé dans la division audit du cabinet Mazars puis chez Général Motors France.

En plus de ses fonctions au sein de la Société, Gilles Bonan est également Président du Directoire de Roche Bobois Groupe SA. Il détient par ailleurs les mandats visés à la section 14.3.

Gilles Bonan est diplômé d'HEC et titulaire d'un master de droit.

Eric Amourdedieu – Directeur Général, Membre du Directoire, de nationalité française, 49 ans.



Eric Amourdedieu a rejoint le Groupe en 2001. Avant de rejoindre le Groupe, Eric a travaillé en tant que directeur marketing et en développement de produits, principalement pour le groupe L'Oréal.

En plus de ses fonctions au sein de la Société, Eric Amourdedieu est également Directeur Général et membre du Directoire de Roche Bobois Groupe SA. Il détient par ailleurs les mandats visés à la section 14.3.

Eric Amourdedieu est diplômé de l'école Centrale Paris en mathématiques appliquées et est également titulaire d'un D.E.S.S. *Strategy and Management* de l'Université Paris Dauphine.

Guillaume Demulier – Membre du Directoire, de nationalité française, 45 ans.



Guillaume Demulier a rejoint le Groupe en 2011. Guillaume débute sa carrière chez Ernst & Young en 1996 avant de rejoindre la société Louis Vuitton en 1999 où il est resté 10 ans, d'abord en tant que responsable du département contrôle interne & organisation, puis en tant que directeur financier de la zone Amérique Latine et Afrique du Sud. Il devient ensuite directeur financier du groupe Marithe & François Girbaud jusqu'à son arrivée au sein du Groupe Roche Bobois en 2011.
En plus de ses fonctions au sein de la Société, Guillaume est membre du directoire et directeur financier de Roche Bobois Groupe SA. Il détient par ailleurs les mandats visés à la section 14.3.
Guillaume Demulier est diplômé d'HEC.

Antonin Roche – Membre du Directoire, de nationalité française, 41 ans.



Antonin Roche, directeur général Paris. A la suite de ses études de droit, Antonin prend la gestion de plusieurs magasins en province dès 2003. Après la reprise par le Groupe du magasin Roche Bobois de New York en 2006, il poursuit le développement de la marque aux Etats Unis à la tête du réseau Nord Est des magasins Roche Bobois. Il reprend ensuite la gestion opérationnelle de la région parisienne en 2012 forte de 17 magasins en Ile de France et d'un magasin dans l'Oise, au 31 décembre 2018.

En plus de ses fonctions au sein de la Société, Antonin Roche est également membre du Directoire de Roche Bobois Groupe SA. Il détient par ailleurs les mandats visés à la section 14.3.

Martin Gleize – Membre du Directoire.



Martin Gleize est Directeur International du Groupe Roche Bobois depuis 2008, Entré dans le groupe en 2001, il était précédemment Directeur Général de la filiale du Royaume-Uni.
Martin Gleize a débuté sa carrière chez l'Oréal comme chef de produits à la Division des Produits de Luxe (Lancôme, Biotherm).
Il est diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Rouen.

14.2 Composition du conseil de surveillance

14.2.1 Membres du conseil de surveillance

Au 31 décembre 2018, le conseil de surveillance de la Société est composé comme suit :

Nom	Mandat	Principales fonctions opérationnelles dans la Société	Principales fonctions opérationnelles hors de la Société	Dates de début et de fin de mandat
François Roche	Président du conseil de surveillance	*	Président du Conseil de Surveillance de Roche Bobois Groupe SA**	Première nomination : 22 juin 2018 Date d'échéance : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Jean-Eric Chouchan	Vice-président du conseil de surveillance	*		Première nomination : 22 juin 2018 Date d'échéance : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Nicolas Roche	Membre du conseil de surveillance	*	Directeur des collections du Groupe chez Roche Bobois International	Première nomination : 22 juin 2018 Date d'échéance : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Giovanni Tamburi	Membre du conseil de surveillance	*	Membre du Conseil de Surveillance de Roche Bobois Groupe SA**	Première nomination : 22 juin 2018 Date d'échéance : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Mercedes Erra	Membre indépendant du conseil de surveillance, Président du comité d'audit	*	Présidente exécutive de Havas Worldwide	Première nomination : 22 juin 2018 Date d'échéance : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Annalisa Loustau Elia	Membre indépendant du conseil de surveillance, Membre du comité d'audit	*	Membre du conseil d'administration et *Chief Marketing and Communication Officer* du Printemps	Première nomination : 22 juin 2018 Date d'échéance : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Marie-Claude Chouchan	Censeur	*	Vice-Président du Conseil de Surveillance de Roche Bobois Groupe**	Première nomination : 22 juin 2018 Date d'échéance : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

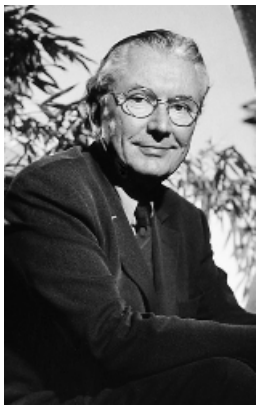
**La Société n'a pas d'autre activité que celle de gérer sa participation dans Roche Bobois Groupe SA.*
***Seule filiale de la Société, détenant elle-même les filiales opérationnelles du Groupe.*

Les membres du conseil de surveillance ont pour adresse professionnelle le siège social de la Société.

L'expertise et l'expérience en matière de gestion des membres du conseil de surveillance résultent des différentes fonctions salariées et de direction qu'ils ont précédemment exercée (voir la section 14.2.2 du Document de Référence). La liste des mandats détenus par les membres du directoire et de ceux exercés au cours de l'exercice 2018 figure à la section 14.3 du Document de Référence.

14.2.2 Biographies des membres du conseil de surveillance

François Roche – Président du Conseil de Surveillance, de nationalité française, 82 ans.



Cofondateur de l'enseigne Roche Bobois, François Roche travaille au sein du Groupe depuis 1961 et a notamment occupé le poste de responsable des finances et du développement international. En parallèle de ses fonctions de direction, il a dirigé la cellule de la création et du design des produits pour les collections *Les Contemporains* et *Les Voyages*. Il confie la gestion de la création à son fils Nicolas et cède sa place en tant que président du directoire de Roche Bobois Groupe SA à Gilles Bonan en 2008.

François Roche est également président du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe SA. Il détient par ailleurs les mandats visés à la section 14.3.

François Roche est diplômé d'HEC.

Jean-Eric Chouchan – Vice-Président du Conseil de Surveillance, de nationalité française, 64 ans.



Fils de Patrick Chouchan, l'un des fondateurs de l'enseigne Roche Bobois, Jean-Eric est entré dans le Groupe en 1976 à l'occasion de la création de la marque Cuir Center et de la constitution de la société Cuir Center International. Il a exercé des fonctions opérationnelles depuis cette date dans le Groupe au niveau de la direction tant des franchiseurs que des filiales franchisées du Groupe. Depuis 2008, il se désengage progressivement des activités opérationnelles.

Jean-Eric Chouchan détient par ailleurs les mandats visés à la section 14.3.

Il est diplômé d'une maîtrise de droit et de l'Ecole Supérieure de Commerce de Montpellier.

Nicolas Roche **Membre du Conseil de Surveillance**, de nationalité française, 59 ans.



Architecte de formation et après des années de pratique dans sa propre agence, il reprend la direction artistique des collections du Groupe en 2005.

Il contribue au renouvellement de la marque par de nouvelles collaborations avec des designers comme Cédric Ragot, Christophe Delcourt, etc. Des collections importantes et qui marqueront l'histoire de la marque voient le jour sous sa direction, comme Echoes, avec le designer italien Mauro Lipparini, Traveler avec l'américain Stephen Burks, ou Globe-Trotter avec Marcel Wanders en 2018.

Nicolas Roche détient par ailleurs les mandats visés à la section 14.3.

Giovanni Tamburi – Membre du Conseil de Surveillance, de nationalité italienne, 64 ans.



Giovanni Tamburi est le fondateur et le président de T.I.P. - Tamburi Investment Partners S.p.A., société mère de TXR S.r.l., banque d'investissement et d'affaires indépendante axée sur le développement de sociétés italiennes de taille moyenne cotées sur le segment STAR de la Bourse italienne avec une capitalisation d'environ 1 milliard d'euros. Au fil des années, TIP a réalisé des investissements - directement et par le biais de club deals pour un montant d'environ 3 milliards d'euros.

Giovanni Tamburi a travaillé chez Gruppo Bastogi à partir de 1977 puis, à partir de 1980, chez Euromobiliare (Midland Bank - Hong Kong & Shanghai Group) en tant que directeur général d'Euromobiliare S.p.A., et en tant qu'administrateur de Banca Euromobiliare S.p.A. et d'autres sociétés du groupe.

Il a également exercé les fonctions de directeur général d'Euromobiliare Montagu S.p.A., société spécialisée dans les activités de banque d'investissement et de private equity du groupe.

En plus de ses fonctions au sein de la Société, Giovanni Tamburi exerce également les mandats visés à la section 14.3.

Il est l'auteur ou le co-auteur de "*Prezzi & Valori*", "*L'enterprise value nell'era digitale*", "*Asset Italia", "Comprare un'azienda, come e perché"; "Privatizzare, scelte, implicazioni e miraggi", "Metodi e Tecniche di Privatizzazione", "Privatizzazione e Disoccupazione, I Poli di Sviluppo Locale" "Privatizzare con il Project Financing", "Azionariato dei dipendenti e Stock Option"; "Finanza d'impresa"* et de *"Corporate Governance".*

Mercedes Erra – Membre du Conseil de Surveillance, de nationalité française, 64 ans.



Mercedes a débuté sa carrière dans le groupe Saatchi & Saatchi en 1982, où elle occupe successivement les postes de chef de publicité, directrice de clientèle, directrice générale adjointe du groupe, avant de devenir en 1990 directrice générale de l'agence. En 1995, elle quitte Saatchi & Saatchi pour fonder au sein du groupe Havas, l'agence BETC (Babinet Erra Tong Cuong), devenue la première agence française et une des trois premières européennes. BETC est la seule agence française à figurer durablement dans le classement mondial des dix agences les plus créatives.

En plus de ses fonctions exercées au sein de la Société, elle est présidente du conseil d'administration de l'Etablissement public du palais de la Porte Dorée (depuis 2012). Elle est également membre du conseil d'administration de la Fondation France Télévisions (depuis 2010), de la Fondation Elle, de SNCF Mobilités et de l'Opéra Comique.

Mercedes Erra est diplômée d'HEC et titulaire d'un CAPES de lettres à la Sorbonne.

Elle est Officier de la Légion d'Honneur, Officier de l'Ordre National du Mérite et Commandeur de l'Ordre des Arts et des Lettres.

Annalisa Loustau Elia – Membre du Conseil de Surveillance, de nationalité italienne, 53 ans.



Riche d'une expertise de plus de 25 ans en stratégie, marketing, digital et innovation au service d'entreprises iconiques dans les secteurs de la distribution, du luxe et des produits de grande consommation, Annalisa Loustau est, depuis 2008, Chief Marketing and Communication Officer du Printemps et membre du Comité de Direction Générale.

En charge notamment de la vision client, du digital, de la data intelligence et de la direction artistique, elle a bâti le repositionnement du grand magasin en tant que Maison de Luxe via la création d'une expérience shopping unique, tout comme de la mutation numérique de la relation client.

En 2004, elle rejoint Cartier comme Directrice Générale en charge pour le monde du Développement, du Marketing et de la Communication de l'ensemble des produits de la société (joaillerie, horlogerie, accessoires etc.).

En 2002, Annalisa Loustau a pris la Direction Générale Internationale des parfums Cacharel et Guy Laroche au sein de l'Oréal Produits de Luxe.

Elle a débuté sa carrière, en 1989 chez Procter & Gamble où elle a exercé différents postes de direction tant en France qu'à l'international, qui l'ont amenée jusqu'au poste de Directrice Monde Marque Pampers.

En plus de ses responsabilités au sein de la Société, elle est membre du Conseil d'Administration de Legrand, et de son Comité de rémunération, membre du Directoire de la société Printemps et du Conseil d'Administration de Campari (FTSE Milano Italia Borsa).

Marie-Claude Chouchan – Censeur, de nationalité française, 65 ans.



Marie-Claude Chouchan est titulaire d'un DES de droit privé et d'un Master of Comparative Jurisprudence de la *New-York University*. Elle obtient son diplôme d'avocat puis quitte le barreau pour devenir chef du département de la propriété industrielle et du contentieux du groupe Chanel de 1978 à 1984 avant de devenir directrice juridique du groupe Jean Patou et parfums Lacoste de 1985 à 2002.

En plus de ses fonctions au sein de la Société, Marie-Claude Chouchan est également vice-présidente du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe. Elle détient également les mandats visés à la section 14.3.

14.3 Autres mandats sociaux des membres du directoire et du conseil de surveillance

Le tableau ci-dessous présente la liste des mandats et fonctions exercés par les membres du directoire et les membres du conseil de surveillance au cours des cinq derniers exercices.

Nom	Mandat au sein de la Société	Autres mandats[1]	
Directoire			
Gilles Bonan	Président du directoire	**En cours au 31 décembre 2018** ***Groupe – Sociétés françaises*** ***Mandats de dirigeants de SA ou SCA*** - Président du directoire de Roche Bobois Groupe SA - Directeur général délégué et administrateur de La Maison Coloniale Int SA - Directeur général Délégué de Cuir Center International SA ***Autres mandats*** - Président d'Intérieur Côte d'Azur SAS - Représentant de Roche Bobois Groupe au conseil d'administration de Cuir Center International SA - Administrateur de La Maison Coloniale SA - Co-gérant de Parloire SARL - Co-gérant de Semla SARL - Co-gérant d'Intérieur 76 SARL - Co-gérant de Déco Center 76 SARL - Co-gérant d'Intérieur 38 SARL - Gérant d'Intérieur Contemporain SARL - Co-gérant de Déco Center Côte d'Azur SARL - Représentant permanent d'Intérieur Côte d'Azur es qualité de gérant d'Intérieur 83 SNC - Représentant permanent d'Intérieur Côte d'Azur es qualité de gérant de Leimag SNC - Représentant permanent de Roche Bobois International es qualité de gérant d'Intérieur 84 SNC - Administrateur de Servogest GIE - Gérant de Virgil SCI ***Groupe – Sociétés étrangères*** - Président de Brava Inc. (USA) - Président de Diva D.C. Inc. (USA) - Président d'Icora Inc. (USA) - Président du conseil d'administration de Roche Bobois USA Ltd (USA) - Président de Viva Inc. (USA) - Président de European California Furniture Inc. (USA) - Président d'Orange Coast Design Inc. (USA) - Président d'Inpala Inc. (USA) - Président de Vedac Inc. (USA) - Président de Parizona Inc. (USA) - Co-administrateur d'Actual Line (USA) - Co-administrateur de D.A.N. SL (Espagne) - Co-administrateur de Nueva Era Interiores SL (Espagne) - Co-administrateur de Roche Bobois Espana (Espagne) - Président d'Objets et Fonctions SA (Suisse) - Administrateur délégué d'IDAC (Belgique) - Administrateur délégué d'Espace Cuir Bruxelles (ECB) (Belgique) - Administrateur délégué d'Anvers Du Décor (ADD) (Belgique) - Directeur général d'Amster Furniture SARL (Pays-Bas) - Gérant de Munpar GMBH (Allemagne) - Gérant de Dusspar GMBH (Allemagne) - Président de La Maison Française Srl (Italie) - Président de Roche Bobois Italia (Italie) - Vice-président de Paritalia Srl (SCI) (Italie) - Président de La Maison Lombardia Srl (Italie) - Gérant d'Interieur Mobilier Monaco SARL (Monaco) - Président de Coxbury Limited SARL (UK) - Président de Serenity Interiors Limited SARL (UK) - Président de Ying Yang Interieur Limited SARL (UK) ***Hors Groupe*** - Gérant de MGBI Invest SCI - Gérant de Virgil Investment SCI	**Expiré en 2018** ***Groupe*** - Président de Roche Bobois International SAS - Représentant permanent de Roche Bobois Groupe au conseil d'administration d'Intérieur 37 SA - Représentant permanent de Roche Bobois Groupe au conseil d'administration de Déco Center Paris SA - Co-gérant d'Intérieur 74 SARL - Co-gérant d'Intérieur Cote d'Azur SARL ***Hors Groupe*** Néant **Expiré entre 2014 et 2017** ***Groupe*** Entre 2014 et 2017, Gilles Bonan a détenu des mandats au sein d'autres sociétés du Groupe qui ont expiré au résultat de réorganisations internes (fusions, transmissions universelles de patrimoine ou opérations assimilées dont transformation en une société d'une autre forme). ***Hors Groupe*** Néant

Eric Amourdedieu	Membre du directoire	**En cours au 31 décembre 2018** ***Groupe – Sociétés françaises*** ***Mandats de dirigeants de SA ou SCA*** - Directeur général et membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA - Président-directeur général de Cuir Center International SA ***Autres mandats de dirigeants*** - Directeur général de Déco Center 95 SAS - Président de Déco Center Paris SAS - Président d'Intérieur 74 SAS - Gérant d'Intérieur 68 SARL - Gérant de Créa Furn SARL - Gérant de Créa 3 SARL - Gérant de Magie Blanque SARL - Gérant de Cuir n° 1 SARL - Co-gérant de Déco Center Essonne SARL ***Hors Groupe*** Néant	**Expiré en 2018** ***Groupe*** - Directeur Général de Roche Bobois International SAS - Directeur Général de Bobois d'Aujourd'hui SAS - Représentant permanent de Cuir Center International au conseil d'administration de Déco Center Paris SA - Co-gérant de Intérieur 74 SARL ***Hors Groupe*** Néant **Expiré entre 2014 et 2017** ***Groupe*** Entre 2014 et 2017, Eric Amourdedieu a détenu des mandats au sein d'autres sociétés du Groupe qui ont expiré au résultat de réorganisations internes (fusions, transmissions universelles de patrimoine ou opérations assimilées dont transformation en une société d'une autre forme). ***Hors Groupe*** Néant
Guillaume Demulier	Membre du directoire	**En cours au 31 décembre 2018** ***Groupe – Sociétés françaises*** ***Mandats de dirigeants de SA ou SCA*** - Membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA - Président-directeur général de La Maison Coloniale Int SA ***Autres mandats*** - Président de Déco Center Grand Sud SAS - Président d'Intérieur Grand Sud SAS - Président d'Intérieur 37 SAS - Président d'Intérieur Grand Est SAS - Directeur général d'Intérieur Côte d'Azur SAS - Gérant d'Espace Cuir Paris SARL - Gérant de Gallois du Regard SCI - Gérant de Le Monde du Cuir SARL - Gérant de Sophim SARL - Gérant de Déco Center Grand Est SARL - Co-gérant de Déco Center 76 SARL - Co-gérant de Déco Center Côte d'Azur SARL - Co-gérant d'Intérieur 38 SARL - Co-gérant de Intérieur 76 SARL - Administrateur de Paris Cuir Services GIE - Représentant permanent d'Intérieur Grand Sud es qualité de gérant d'Intérieur 84 SNC - Représentant permanent d'Intérieur Côte d'Azur es qualité de gérant d'Intérieur 83 SNC - Représentant permanent d'Intérieur Côte d'Azur es qualité de gérant de Leimag SNC ***Groupe – Sociétés étrangères*** - Vice-président de Maison Lombardia Srl (Italie) - Vice-président de Parizona Inc. (USA) ***Hors Groupe*** Néant	**Expiré en 2018** ***Groupe*** - Président-directeur général d'Intérieur 37 SA - Gérant de Intérieur Grand Est SARL - Co-gérant de Intérieur Côte d'Azur SARL - Co-gérant de Intérieur Grand Paris SARL ***Hors Groupe*** Néant **Expiré entre 2014 et 2017** ***Groupe*** Entre 2014 et 2017, Guillaume Demulier a détenu des mandats au sein d'autres sociétés du Groupe qui ont expiré au résultat de réorganisations internes (fusions, transmissions universelles de patrimoine ou opérations assimilées dont transformation en une société d'une autre forme). ***Hors Groupe*** Néant

Antonin Roche	Membre du directoire	**En cours au 31 décembre 2018** ***Groupe – Sociétés françaises*** ***Mandats de dirigeants de SA ou SCA*** - Membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA ***Autres mandats*** - Président de Bobois d'Aujourd'hui SAS - Président de DMC Roche SAS - Président d'Intérieur Paris Ouest SAS - Président d'Intérieur Grand Paris SAS - Co-gérant d'Immobilière 92-75-92 SCI - Co-gérant de SCO et Cie SARL(2) - Co-gérant d'Immobilière 91/75/91 SCI(2) - Administrateur d'Intérieur Services GIE ***Hors Groupe*** - Directeur général délégué et administrateur de Société Immobilière Roche Bobois(2) - Co-gérant Immo RBG and Co (USA)(2)	**Expiré en 2018** ***Groupe*** -Gérant de Intérieur Paris Ouest SARL -Co-gérant de Intérieur Grand Paris SARL ***Hors Groupe*** Néant **Expiré entre 2014 et 2017** ***Groupe*** Entre 2014 et 2017, Antonin Roche a détenu des mandats au sein d'autres sociétés du Groupe qui ont expiré au résultat de réorganisations internes (fusions, transmissions universelles de patrimoine ou opérations assimilées dont transformation en une société d'une autre forme). ***Hors Groupe*** Néant
		Conseil de surveillance	
François Roche	Président du conseil de surveillance	**En cours au 31 décembre 2018** ***Groupe*** - Président du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe SA - Administrateur de Cuir Center International SA - Co-gérant d'Immobilière 92-75-92 SCI(2) - Co-gérant de Parloire SARL - Co-gérant de Semla SARL - Co-gérant d'Immobilière 91/75/91 SCI(2) ***Hors Groupe***(1) - Président-directeur général de Société Immobilière Roche(2) - Co-gérant d'Immo RBG and Co(2) - Gérant de Phoenix Belgique SA(2) - Représentant permanent de Société Immobilière Roche es qualité de gérant de SCO et Cie SNC	**Expiré en 2018** ***Groupe*** Néant **Hors Groupe** Néant **Expiré entre 2014 et 2017** ***Groupe*** Entre 2014 et 2017, François Roche a détenu des mandats au sein d'autres sociétés du Groupe qui ont expiré au résultat de réorganisations internes (fusions, transmissions universelles de patrimoine ou opérations assimilées dont transformation en une société d'une autre forme). ***Hors Groupe*** Néant
Jean-Eric Chouchan	Vice-président du conseil de surveillance	**En cours au 31 décembre 2018** ***Groupe*** - Administrateur de Cuir Center International SA - Représentant de Roche Bobois Groupe au conseil d'administration de La Maison Coloniale Int SA ***Hors Groupe***(1) - Gérant de SCO - Représentant permanent de SCO es qualité de gérant de SCO et Cie - Directeur Général de Blum Maisel SAS	**Expiré en 2018** ***Groupe*** -Président-directeur général de Déco Center Paris SA -Membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA -Représentant permanent de Roche Bobois International au conseil d'administration d'Intérieur 37 SA -Gérant de Créa 3 SARL -Gérant de Cuir n° 1 SARL -Gérant de Magie Blanche SARL **Hors Groupe** Néant **Expiré entre 2014 et 2017** ***Groupe*** Entre 2014 et 2017, Jean-Eric Chouchan a détenu des mandats au sein d'autres sociétés du Groupe qui ont expiré au résultat de réorganisations internes (fusions, transmissions universelles de patrimoine ou opérations assimilées dont transformation en une société d'une autre forme). ***Hors Groupe*** Néant

Nicolas Roche	Membre du conseil de surveillance	**En cours au 31 décembre 2018** ***Groupe*** Néant ***Hors Groupe*** - Administrateur de Société Immobilière Roche Bobois[2]	**Expiré en 2018** ***Groupe*** Néant **Hors Groupe** Néant **Expiré entre 2014 et 2017** ***Groupe*** Néant ***Hors Groupe*** Néant
Giovani Tamburi[3]	Membre du directoire	**En cours au 31 décembre 2018** ***Groupe*** Néant ***Hors Groupe*** (Toutes les sociétés listées ci-dessous sont situées en Italie.) - Administrateur d'Alpitour S.p.A. - Administrateur d'Azimut Benetti S.p.A. - Administrateur d'Amplifon S.p.A. - Administrateur de Beta Utensili S.p.A. - Administrateur de Eataly S.r.l. - Administrateur de Fimag S.p.A. - Administrateur de Furla S.p.A. - Administrateur d'iGuzzini illuminazione S.p.A. - Administrateur d'Interpump Group S.p.A. - Administrateur de Jumboturismo S.A.U. - Administrateur de Neos S.p.A. - Président du conseil d'administration d'Asset Italia S.p.A. - Président du conseil d'administration de Betaclub S.r.l. - Président du conseil d'administration de Clubitaly S.p.A. - Président du conseil d'administration de Clubtre S.p.A. - Président du conseil d'administration de Gruppo IPG Holding S.p.A. - Président du conseil d'administration de TIP-Pre IPO S.p.A. - Administrateur unique de TXR S.r.l. - Administrateur unique de Lippiuno S.r.l. - Président du conseil d'administration de Golf Club Bogogno	**Expiré en 2018** ***Groupe*** Néant **Hors Groupe** Néant **Expiré entre 2014 et 2017** ***Groupe*** Néant ***Hors Groupe*** Néant
Mercedes Erra	Membre indépendante du conseil de surveillance	**En cours au 31 décembre 2018** ***Groupe*** Néant ***Hors Groupe*** - Présidente du conseil d'administration de la Cité Nationale de l'Histoire de l'Immigration - Présidente du conseil d'administration de l'Etablissement Public du Palais de la Porte Dorée - Administratrice de la SNCF - Administratrice de la Fondation Elle - Administratrice de la Fondation France Télévision - Administratrice de la Fondation du Collège de France	**Expiré en 2018** ***Groupe*** Néant **Hors Groupe** Groupe Accor SA[4] Groupe Havas SA[4] **Expiré entre 2014 et 2017** ***Groupe*** Néant ***Hors Groupe*** Néant
Annalisa Loustau Elia	Membre indépendante du conseil de surveillance	**En cours au 31 décembre 2018** ***Groupe*** Néant ***Hors Groupe*** - Membre du directoire du Printemps SA - Administratrice de Legrand SA[4] - Membre du conseil d'administration de Campari Milano S.p.A. (Italie)	**Expiré en 2018** ***Groupe*** Néant **Hors Groupe** Néant **Expiré entre 2014 et 2017** ***Groupe*** Néant ***Hors Groupe*** Néant
Marie-Claude Chouchan	Censeur au conseil de surveillance	**En cours au 31 décembre 2018** ***Groupe*** Vice-président du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe SA ***Hors Groupe*** Présidente de Blum Maisel SAS	**Expiré en 2018** ***Groupe*** Néant **Hors Groupe** Néant **Expiré entre 2014 et 2017** ***Groupe*** Néant ***Hors Groupe*** Néant

(1) Hors sociétés patrimoniales sans lien avec le Groupe
(2) Sociétés immobilières louant des biens immobiliers à des sociétés du Groupe (voir section 19.2)
(3) Giovanni Tamburi a mis fin à sa collaboration avec iGuzzini illuminazione S.p.A.(3) le 31 décembre 2018. Il a accepté un mandat d'administrateur d'OVS S.p.A.(3) à partir de mars 2019.
(4) Société cotée

14.4 Déclarations relatives aux membres du directoire et aux membres du conseil de surveillance

A l'exception de Monsieur François Roche qui est le père de Messieurs Antonin et Nicolas Roche et de Madame Marie-Claude Chouchan qui est l'épouse de Monsieur Jean-Eric Chouchan, il n'existe à la connaissance de la Société aucun lien familial entre les personnes énumérées aux sections 14.1 et 14.2 ci-dessus.

A la connaissance de la Société, aucune de ces personnes, au cours des cinq dernières années :

- n'a fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- n'a été associée en sa qualité de dirigeant ou administrateur à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- n'a fait l'objet d'une interdiction de gérer ;
- n'a fait l'objet d'incriminations ou de sanctions publiques officielles prononcées par des autorités statutaires ou réglementaires.

14.5 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale

Monsieur François Roche, Monsieur Jean Eric Chouchan, Monsieur Antonin Roche, Monsieur Nicolas Roche Madame Marie-Claude Chouchan et Monsieur Giovanni Tamburi, sont actionnaires, directement ou indirectement, de la Société comme détaillé au chapitre 18 du Document de Référence.

Monsieur Gilles Bonan, Monsieur Eric Amourdedieu et Monsieur Guillaume Demulier ne sont pas actionnaires de la Société mais de sa filiale, la société Roche Bobois Groupe SA dont ils détiennent respectivement :

- Monsieur Gilles Bonan : 170 actions

- Monsieur Eric Amourdedieu : 132 actions

- Monsieur Guillaume Demulier : 89 actions

Les conventions entre apparentés sont décrites aux chapitres 16 et 19 du Document de Référence.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêt actuel ou potentiel entre les devoirs à l'égard du Groupe et les intérêts privés et/ou autres devoirs des membres du directoire et du conseil de surveillance de la Société, tels que visés aux sections 14.1 et 14.2 ci-dessus.

Le conseil de surveillance a adopté le 22 juin 2018 un règlement intérieur (disponible sur le site internet du Groupe – www.roche-bobois.com), dont les principales stipulations sont résumées au chapitre 16.3.1 « Conseil de surveillance » du présent Document de Référence. Ce règlement intérieur regroupe, notamment, les principes de conduite et les obligations des membres du conseil de surveillance de la Société et plus particulièrement en matière de confidentialité, de loyauté, de conflits d'intérêts, d'intervention sur les titres de la Société, de prévention des délits et manquements d'initiés, de diligence

et d'assiduité et de non-concurrence. Chaque membre du conseil de surveillance s'engage à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement et d'action et à participer activement aux travaux du conseil. Il informe le conseil des situations de conflit d'intérêts auxquelles il pourrait se trouver confronté.

Pactes d'actionnaires

Les membres des familles Roche et Chouchan, d'une part, et les membres des familles Roche, Chouchan et le fond TXR S.r.l d'autre part sont liés par les Pactes qui sont entrés en vigueur le 11 juillet 2018, date de première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Les principales stipulations de ces Pactes sont résumées ci-dessous.

- *Pacte TXR :*

Le « Pacte TXR » est un pacte d'actionnaires conclu entre les actionnaires de la famille ROCHE, ceux de la famille CHOUCHAN et TXR S.r.l. avec effet au 11 juillet 2018, date de première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Le pacte d'actionnaires existant préalablement à l'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris des actions de la Société a été résilié concomitamment.

Les principales clauses du Pacte TXR sont les suivantes :

Absence d'action de concert : les parties au Pacte TXR n'agissent pas de concert entre elles vis-à-vis de la Société et s'interdisent de conclure tout accord relatif à la Société constitutif d'une action de concert (autre que le concert entre la famille ROCHE et la famille CHOUCHAN dans le cadre du Pacte Roche-Chouchan décrit ci-dessous).

Gouvernance : le conseil de surveillance de la Société est composé de 6 membres, dont 2 désignés sur proposition de la famille ROCHE, 1 désigné sur proposition de TXR S.r.l., 1 désigné sur proposition de la famille CHOUCHAN, 1 membre indépendant désigné sur recommandation des familles ROCHE et CHOUCHAN et 1 membre indépendant désigné sur recommandation de TXR S.r.l. Certains seuils sont institués en-deçà desquels chaque groupe d'actionnaires perd son droit à proposer la nomination de membres du conseil de surveillance de la Société, et également un seuil au-delà duquel la famille ROCHE peut nommer un membre supplémentaire. Le Président et le Vice-Président du conseil de surveillance de la Société sont des membres nommés parmi les membres désignés sur proposition des familles ROCHE et CHOUCHAN. Chaque partie s'engage à voter en faveur des candidats proposés par les autres parties.

Le règlement intérieur du conseil de surveillance de la Société comprend (i) une liste de décisions nécessitant l'accord du conseil de surveillance de la Société pris à la majorité simple, (ii) ainsi qu'une liste de décisions nécessitant l'accord du conseil de surveillance de la Société pris à la majorité de ¾ (cf. section 16 du présent Document de Référence).

Projet de transfert : au cours d'une période de 12 mois suivant la première cotation des titres de la Société le 11 juillet 2018, TXR S.r.l. s'engage à informer les représentants des familles ROCHE et CHOUCHAN de son intention de transférer, dans le cadre d'un placement, des titres représentant au moins 5% du capital social de la Société. Chaque membre des familles ROCHE et CHOUCHAN ou un tiers recommandé par les familles aura la possibilité de placer un ordre d'achat des titres objet du placement. TXR S.r.l. s'engage également à informer les représentants des familles ROCHE et CHOUCHAN de négociations entre TXR S.r.l. et un concurrent direct du Groupe relatives au transfert de titres de la Société.

Droit de premier refus : les familles ROCHE et CHOUCHAN bénéficient d'un droit de premier refus dans l'hypothèse où TXR S.r.l. souhaite transférer des titres représentant au moins 10% du capital social de la Société à un concurrent direct du groupe ROCHE BOBOIS. TXR S.r.l. doit notifier son projet de transfert aux représentants des familles ROCHE et CHOUCHAN au moins 7 jours de bourse avant le

transfert. Ces derniers doivent notifier à TXR S.r.l. l'identité des bénéficiaires exerçant leur droit de premier refus dans un délai de 7 jours de bourse après réception de cette notification. Les bénéficiaires ayant exercé leur droit de premier refus ont ensuite 3 jours de bourse pour réaliser le transfert. Le Pacte TXR prévoit également des modalités techniques d'application du droit de premier refus en cas d'offre publique.

Durée : le Pacte TXR est entré en vigueur le 11 juillet 2018, date de première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, et ce pour une durée de 3 ans. Il sera immédiatement résilié si (i) TXR S.r.l. n'est plus contrôlée par Tamburi Investment Partners S.p.A. ou (ii) les droits de vote de TXR S.r.l. représentent moins de 13% des droits de vote de la Société.

- *Pacte Roche-Chouchan :*

Le « Pacte Roche-Chouchan » est un second pacte d'actionnaires conclu entre les actionnaires de la famille ROCHE et ceux de la famille CHOUCHAN avec effet au 11 juillet 2018, date de première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Le Pacte Roche-Chouchan est constitutif d'une action de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce entre les signataires vis-à-vis de la Société.

Les principales clauses dudit Pacte Roche-Chouchan sont les suivantes :

Action de concert : les parties s'engagent à se concerter avant chaque assemblée générale de la Société, et le cas échéant, avant chaque réunion de son conseil de surveillance, en vue de parvenir à une position commune sur les résolutions figurant à l'ordre du jour.

Engagement de conservation : pendant une durée de 6 ans à compter du 11 juillet 2018, date de la première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, les parties s'engagent à ne procéder à aucun transfert de titres qui aurait pour effet que leur participation globale devienne inférieure à 50% des droits de vote de la Société.

Engagements « Dutreil » : en cas de fusion-absorption par la Société de ROCHE BOBOIS GROUPE SA, et si certaines parties le demandent, de nouveaux engagements collectifs de conservation des titres de la Société seront conclus dans le cadre d'engagements soumis au dispositif « Dutreil », et à ce titre prévoiront que certains représentants des familles ROCHE et CHOUCHAN conserveront des fonctions de direction au sein de la Société pour les besoins desdits engagements « Dutreil ».

Gouvernance : le Président du conseil de surveillance de la Société est un membre nommé parmi les membres désignés sur proposition de la famille ROCHE. Le Vice-Président du conseil de surveillance de la Société est un membre nommé parmi les membres désignés sur proposition de la famille CHOUCHAN.

Droit de préemption : les familles ROCHE et CHOUCHAN s'accordent réciproquement un droit de préemption (partiel ou total) en cas de projet de transfert de titres de la Société par un membre d'une famille à un membre de l'autre famille ou à un tiers, sauf en cas de transfert libre[1]. Chacun des membres de l'autre famille dispose d'un délai de 30 jours de bourse après réception de la notification du projet de transfert pour exercer son droit de préemption. Le Pacte Roche-Chouchan prévoit également des modalités techniques d'application du droit de préemption en cas d'offre publique.

[1] Désigne tout (a) transfert de titres réalisé dans le cadre de l'introduction en bourse, ou (b) tout transfert de titres réalisé (i) au sein de la même famille, entre les membres de cette famille, (ii) par une partie à l'un de ses descendants ou ascendants non partie au pacte, (iii) par une partie à toute holding patrimoniale ou par la holding patrimoniale d'une partie à une autre holding patrimoniale de ladite partie ou (iv) lorsque le transfert intervient par voie de succession, de legs ou à cause de décès.

Durée : le Pacte Roche-Chouchan est entré en vigueur le 11 juillet 2018, date de première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, et ce pour une durée de 6 ans. A l'expiration de cette période, le Pacte Roche-Chouchan sera, sauf dénonciation par l'une des parties au moins trois mois avant l'échéance, tacitement reconduit pour des périodes de 3 ans successives.

15. REMUNERATIONS ET AVANTAGES

15.1 Rémunérations des mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2018

Au cours de l'exercice 2017, la Société était constituée sous la forme juridique de société par actions simplifiée dont la gouvernance était assurée par un président et un directeur général. Elle a été transformée en société anonyme à directoire et conseil de surveillance par décision de l'assemblée générale du 30 mai 2018 avec effet au 22 juin 2018.

L'information du présent chapitre est donnée pour les mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2018 et établie en se référant au Code de gouvernement d'entreprise tel qu'il a été publié en septembre 2016 par MiddleNext. Les tableaux figurant en annexe 2 de la position recommandation AMF n° 2014-14 sont présentés ci-dessous.

Il est à noter que l'ensemble du dispositif de rémunération des membres du directoire doit être revu dans le cadre de la fusion-absorption de la société Roche Bobois Groupe SA par la société Roche Bobois SA.

Cette fusion devrait intervenir à la fin de l'exercice 2019 et au plus tard au cours du premier semestre 2020.

<u>Tableaux n° 1</u> : Tableaux de synthèse des rémunérations et des BSA, BSPCE et Options attribués à chaque dirigeant mandataire social en fonction au 31 décembre 2018

	Exercice 2018	Exercice 2017
Gilles Bonan[(1)]		
Rémunérations dues au titre de l'exercice[(2)]	392 217 €	391 845 €
Valorisation des rémunérations variables annuelles attribuées au cours de l'exercice	88 815 €	117 000 €
Rémunération exceptionnelle	50 000 €	N/A
Valorisation des BSA, BSPCE et Options attribués au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de Roche Bobois Groupe SA attribuées gratuitement au titre de l'exercice[(3)]	N/A	N/A
Total	**531 032 €**	**508 845 €**

(1) Gilles Bonan a été nommé président du directoire de la Société sous sa forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance le 22 juin 2018, date d'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Jusqu'à cette date, il était président du directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, fonction qu'il exerce toujours. Les informations relatives aux rémunérations figurant dans le tableau ci-dessus concernent les rémunérations perçues au titre des fonctions exercées par Monsieur Gilles Bonan au sein de Roche Bobois Groupe SA, à l'exception de la ligne « Rémunérations dues au titre de l'exercice » qui intègre également, en 2018, la rémunération due par la Société au titre de ses fonctions de président du directoire de la Société à compter du 1er octobre 2018 (voir le tableau n° 2 « Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessous).

(2) Y compris avantages en nature (voir le tableau n° 2 « Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessous).

(3) Le directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, a attribué lors de sa réunion en date du 28 juillet 2016 un nombre total de 225 actions gratuites à Monsieur Gilles Bonan. A la date du présent Document de Référence, la totalité des 225 actions a été acquise par Monsieur Gilles Bonan qui s'est vu attribué 11 actions supplémentaires au résultat de l'ajustement effectué conformément au plan d'actions gratuites pour tenir compte de distributions exceptionnelles de réserves effectuées par Roche Bobois Groupe SA. Au total, Monsieur Gilles Bonan s'est ainsi vu attribué 236 actions gratuites de Roche Bobois Groupe SA. Au cours de l'exercice 2018, la société a procédé, conformément à l'accord contractuel conclu avec Gilles Bonan, à l'achat de 75 actions Roche Bobois Groupe SA appartenant à Monsieur Gilles Bonan (cf. section 19.2 f) du présent Document de Référence).

	Exercice 2018	Exercice 2017
Eric Amourdedieu(1)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice(2)	314 670 €	315 385 €
Valorisation des rémunérations variables annuelles attribuées au cours de l'exercice	21 000 €	3 600 €
Valorisation des BSA, BSPCE et Options attribués au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de Roche Bobois Groupe SA attribuées gratuitement au titre de l'exercice(3)	0 €	0 €
Total	**335 670 €**	**318 977 €**

(1) Eric Amourdedieu a été nommé membre du directoire de la Société sous sa forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance le 22 juin 2018, date d'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Jusqu'à cette date, il était membre du directoire et directeur général de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, fonction qu'il exerce toujours. Les informations relatives aux rémunérations figurant dans le tableau ci-dessus concernent les rémunérations perçues au titre des fonctions exercées par Monsieur Eric Amourdedieu au sein de Roche Bobois Groupe SA, à l'exception de la ligne « Rémunérations dues au titre de l'exercice » qui intègre également, en 2018, la rémunération due par la Société au titre de ses fonctions de membre du directoire de la Société à compter du 1er octobre 2018 (voir le tableau n° 2 « Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessous).

(2) Y compris avantages en nature (voir le tableau n° 2 « Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessous).

(3) Le directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, a attribué lors de sa réunion en date du 28 juillet 2016 un nombre total de 172 gratuites à Monsieur Eric Amourdedieu. A la date du présent Document de Référence, la totalité des 172 actions a été acquise par Monsieur Eric Amourdedieu qui s'est vu attribué 8 actions supplémentaires au résultat de l'ajustement effectué conformément au plan d'actions gratuites pour tenir compte de distributions exceptionnelles de réserves effectuées par Roche Bobois Groupe SA. Au total, Monsieur Eric Amourdedieu s'est ainsi vu attribué 180 actions gratuites de Roche Bobois Groupe SA. Au cours de l'exercice 2018, la société a procédé, conformément

à l'accord contractuel conclu avec Eric Amourdedieu, à l'achat de 57 actions Roche Bobois Groupe SA appartenant à Monsieur Eric Amourdedieu (cf. section 19.2 f) du présent Document de Référence).

	Exercice 2018	Exercice 2017
Guillaume Demulier [1]		
Rémunérations dues au titre de l'exercice [2]	180 222 €	165 000 €
Valorisation des rémunérations variables annuelles attribuées au cours de l'exercice	12 250 €	0 €
Rémunération Exceptionnelle	25 000 €	0 €
Valorisation des BSA, BSPCE et Options attribués au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de Roche Bobois Groupe SA attribuées gratuitement au titre de l'exercice [3]	0 €	0 €
Total	**217 472 €**	**165 000 €**

[1] Guillaume Demulier a été nommé membre du directoire de la Société sous sa forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance le 22 juin 2018, date d'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Jusqu'à cette date, il était membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, fonction qu'il exerce toujours. Les informations relatives aux rémunérations figurant dans le tableau ci-dessus concernent les rémunérations perçues au titre des fonctions exercées par Monsieur Guillaume Demulier au sein de Roche Bobois Groupe SA, à l'exception de la ligne « Rémunérations dues au titre de l'exercice » qui intègre également, en 2018, la rémunération due par la Société au titre de ses fonctions de membre du directoire de la Société à compter du 1er octobre 2018 (voir le tableau n° 2 « Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessous).

[2] Y compris avantages en nature (voir le tableau n° 2 « Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessous).

[3] Le directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, a attribué lors de sa réunion en date du 28 juillet 2016 un nombre total de 125 gratuites à Monsieur Guillaume Demulier. A la date du présent Document de Référence, la totalité des 125 actions a été acquise par Monsieur Guillaume Demulier qui s'est vu attribué 6 actions supplémentaires au résultat de l'ajustement effectué conformément au plan d'actions gratuites pour tenir compte de distributions exceptionnelles de réserves effectuées par Roche Bobois Groupe SA. Au total, Monsieur Guillaume Demulier s'est ainsi vu attribué 131 actions gratuites de Roche Bobois Groupe SA. Au cours de l'exercice 2018, la société a procédé, conformément à l'accord contractuel conclu avec Guillaume Demulier, à l'achat de 42 actions Roche Bobois Groupe SA appartenant à Monsieur Guillaume Demulier (cf. section 19.2 f) du présent Document de Référence.

	Exercice 2018	Exercice 2017
Antonin Roche [1]		
Rémunérations dues au titre de l'exercice [2]	70 222 €	70 000 €
Valorisation des rémunérations variables annuelles attribuées au cours de l'exercice	107 705 €	92 751 €
Valorisation des BSA, BSPCE et Options attribués au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement au titre de l'exercice	0 €	0 €
Total	**177 927 €**	**162 750 €**

[1] Antonin Roche a été nommé membre du directoire de la Société sous sa forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance le 22 juin 2018, date d'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Jusqu'à cette date, il était membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, fonction qu'il exerce toujours. Les informations relatives aux rémunérations figurant dans le tableau ci-dessus concernent les rémunérations perçues au titre des fonctions exercées par Monsieur Antonin Roche au sein de Roche Bobois Groupe SA, à l'exception de la ligne « Rémunérations dues au titre de l'exercice » qui intègre également, en 2018, la rémunération due par la Société au titre de ses fonctions de membre du directoire de la Société à compter du 1er octobre 2018 (voir le tableau n° 2 « Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessous).

[2] Y compris avantages en nature (voir le tableau n° 2 « Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessous).

<u>Tableau n° 2</u> : Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social en fonction au 31 décembre 2018

Les tableaux suivants présentent les rémunérations dues aux mandataires sociaux dirigeants en fonction au 31 décembre 2018 au titre des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018 et les rémunérations perçues par ces mêmes personnes au cours de ces mêmes exercices.

	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus[1]	Montants versés[2]	Montants dus[1]	Montants versés[2]
Gilles Bonan[3]				
Rémunération fixe - mandat social [3]	110 000 €	110 000 €	110 000 €	110 000 €
Rémunération fixe – contrat de travail [4]	265 000 €	265 000 €	265 000 €	265 000 €
Rémunération variable annuelle – contrat de travail [4] [5]	88 815 €	89 085 €	117 000 €	147 525 €
Accord d'intéressement [4]	2 718 €	0 €	0 €	3 843 €
Rémunération exceptionnelle [4]	50 000 €	50 000 €	- €	- €
Jetons de présence	- €	- €	- €	- €
Avantages en nature [6]	17 226 €	17 226 €	16 845 €	16 845 €
Total	**533 759 €**	**531 311 €**	**508 845 €**	**543 213 €**

(1) Rémunération due au mandataire social au cours de l'exercice.

(2) Rémunération versée au mandataire social au cours de l'exercice.

(3) Gilles Bonan a été nommé président du directoire de la Société sous sa forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance le 22 juin 2018, date d'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Jusqu'à cette date, il était président du directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, fonction qu'il exerce toujours. Le tableau ci-dessus indique les rémunérations perçues au titre des fonctions exercées par Monsieur Gilles Bonan au sein de Roche Bobois Groupe SA, à l'exception de la ligne « Rémunérations fixe – mandat social » qui intègre également, en 2018, la rémunération due et versée par la Société à compter du 1er octobre 2018 au titre de ses fonctions de président du directoire de la Société, dont le montant (identique pour la rémunération due et versée) s'élève à 27 500 €, la rémunération due et versée au titre de son mandat de président du directoire de Roche Bobois Groupe SA s'élevant à 82 500 € en 2018.

(4) Conclu avec Roche Bobois Groupe SA. La rémunération exceptionnelle lui a été attribuée en contrepartie du succès de l'introduction en Bourse en juillet 2018.

(5) La rémunération variable est attachée au contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe SA (cf. note 4 ci-dessus). Le montant de la rémunération variable est fonction de la progression du résultat courant avant impôt consolidé de la société Roche Bobois Groupe SA, avec un minimum de 5% de la valeur de ce résultat courant avant impôt La progression est de 7% entre 2017 et 2018 tandis que ce RCAI consolidé s'établit à 17 763 K€ soit donc 17 763 x 5% = 88 815 euros.

(6) Les avantages en nature sont attachés au contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe SA (cf. note 4 ci-dessus). Ils comprennent une voiture de fonction, un téléphone portable et une assurance perte d'emploi chef d'entreprise (GSC).

	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus(1)	Montants versés(2)	Montants dus(1)	Montants versés(2)
Eric Amourdedieu(3)				
Rémunération fixe – Mandat social(3)	77 500 €	77 500 €	77 500 €	77 500 €
Rémunération fixe - Contrat de travail(4)	222 500 €	222 500 €	222 500 €	222 500 €
Rémunération variable annuelle – contrat de travail (4) (5)	21 000 €	3 600 €	3 600 €	43 350 €
Accord d'intéressement (4)	2 718 €	0 €	- €	3 843 €
Rémunération exceptionnelle	- €	- €	- €	- €
Jetons de présence	- €	- €	- €	- €
Avantages en nature(6)	15 079 €	15 079 €	15 377 €	15 377 €
Total	**338 797 €**	**318 679 €**	**318 977 €**	**362 570 €**

(1) Rémunération due au mandataire social au cours de l'exercice.

(2) Rémunération versée au mandataire social au cours de l'exercice.

(3) Eric Amourdedieu a été nommé membre du directoire de la Société sous sa forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance le 22 juin 2018, date d'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Jusqu'à cette date, il était membre du directoire et directeur général de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, fonction qu'il exerce toujours. Le tableau ci-dessus indique les rémunérations perçues au titre des fonctions exercées par Monsieur Eric Amourdedieu au sein de Roche Bobois Groupe SA, à l'exception de la ligne « Rémunérations fixe – mandat social » qui intègre également, en 2018, la rémunération due et versée par la Société à compter du 1er octobre 2018 au titre de ses fonctions de membre du directoire de la Société, dont le montant (identique pour la rémunération due et versée) s'élève à 19 375 €, la rémunération due et versée au titre de son mandat de membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA s'élevant à 58 125 € en 2018.

(4) Conclu avec Roche Bobois Groupe SA.

(5) La rémunération variable est attachée au contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe SA (cf. note 4 ci-dessus). Le montant de la rémunération variable est fonction de la progression du résultat courant avant impôt consolidé de la société Roche Bobois Groupe SA. Cette progression est de 7% entre 2017 et 2018. Le taux est appliqué à sa rémunération fixe soit 300 000 x 7% = 21 000 euros(6)

Les avantages en nature sont attachés au contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe SA (cf. note 4 ci-dessus). Ils comprennent une voiture de fonction, un téléphone portable et une assurance perte d'emploi chef d'entreprise (GSC).

	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus[1]	Montants versés[2]	Montants dus[1]	Montants versés[2]
Guillaume Demulier[3]				
Rémunération fixe – mandat social[3]	5 000 €	5 000 €	0 €	0 €
Rémunération fixe – contrat de travail[4]	175 000 €	175 000 €	165 000 €	165 000 €
Rémunération variable annuelle – contrat de travail[4][5]	12 250 €	0 €	0 €	15 000 €
Accord d'intéressement [4]	2 718 €	0 €	0 €	3 732 €
Rémunération exceptionnelle [4]	25 000 €	25 000 €	0 €	0 €
Jetons de présence	0 €	0 €	0 €	0 €
Avantages en nature	222 €	222 €	0 €	0 €
Total	**220 190 €**	**205 222 €**	**165 000 €**	**183 732 €**

(1) Rémunération due au mandataire social au cours de l'exercice.

(2) Rémunération versée au mandataire social au cours de l'exercice.

(3) Guillaume Demulier a été nommé membre du directoire de la Société sous sa forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance le 22 juin 2018, date d'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Jusqu'à cette date, il était membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, fonction qu'il exerce toujours. Le tableau ci-dessus indique les rémunérations perçues au titre des fonctions exercées par Monsieur Guillaume Demulier au sein de Roche Bobois Groupe SA, à l'exception de la ligne « Rémunérations fixe – mandat social » qui intègre également, en 2018, la rémunération due et versée par la Société à compter du 1er octobre 2018 au titre de ses fonctions de membre du directoire de la Société, dont le montant (identique pour la rémunération due et versée) s'élève à 5 000 € (étant précisé qu'il ne percevait aucune rémunération au titre de son mandat de membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA).

(4) Rémunération due au titre du contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe SA. La rémunération exceptionnelle lui a été attribuée en contrepartie du succès de l'introduction en Bourse en juillet 2018.

(5) La rémunération variable est attachée au contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe SA (cf. note 4 ci-dessus). Le montant de la rémunération variable est fonction de la progression du résultat courant avant impôt consolidé de la société Roche Bobois Groupe SA. Cette progression est de 7% entre 2017 et 2018. Le taux est appliqué à sa rémunération fixe soit 175 000 x 7% = 12 250 euros.

	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus[1]	**Montants versés[2]**	**Montants dus[1]**	**Montants versés[2]**
Antonin Roche[3]				
Rémunération fixe – mandat social(4) (5)	40 000 €	40 000 €	40 000 €	40 000 €
Rémunération fixe – contrat de travail(4) (5)	30 000 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €
Rémunération variable annuelle[5] [6]	107 705 €	94 000 €	92 751 €	113 672 €
Accord d'intéressement	0 €	0 €	- €	- €
Rémunération exceptionnelle	- €	- €	- €	- €
Jetons de présence	- €	- €	- €	- €
Avantages en nature	222 €	222 €	- €	- €
Total	**177 927 €**	**164 222 €**	**162 750 €**	**183 672 €**

(1) Rémunération due au mandataire social au cours de l'exercice.

(2) Rémunération versée au mandataire social au cours de l'exercice.

(3) Antonin Roche a été nommé membre du directoire de la Société sous sa forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance le 22 juin 2018, date d'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Jusqu'à cette date, il était membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, fonction qu'il exerce toujours. Le tableau ci-dessus indique les rémunérations perçues au titre des fonctions exercées par Monsieur Antonin Roche au sein du GIE Intérieur Services, à l'exception de la ligne « Rémunérations fixe – mandat social » qui intègre également, en 2018, la rémunération due et versée par la Société à compter du 1er octobre 2018 au titre de ses fonctions de membre du directoire de la Société, dont le montant (identique pour la rémunération due et versée) s'élève à 10 000 €.

(4) Dont rémunération due et versée :

- au titre du mandat social de membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA : 40 000 € en 2017 et 30 000€ en 2018.
- au titre du mandat social de membre du directoire de la Société à compter du 22 juin 2018 : 10 000 €.
- au titre du contrat de travail conclu avec le GIE Intérieur Services : 30 000 € en 2017 et 30 000 € en 2018.

(5) Rémunération due au titre du contrat de travail conclu avec le GIE Intérieur Services.

(6) La rémunération variable d'Antonin Roche au titre de ce contrat de travail est fonction du volume d'affaires hors taxes (soit au titre de 2018 : 0,22% de 37,6 millions d'euros c'est-à-dire 82 705 euros) et du résultat taux de RCAI (résultat courant avant impôts, soit en 2018, pour un taux compris entre 2,5% et 3,5% une prime de 25 000 euros) réalisés par les membres du GIE (c'est-à-dire les magasins Roche Bobois de Paris et de la région parisienne appartenant au Groupe).

<u>Tableau n° 3</u> : Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non-dirigeants en fonction au 31 décembre 2018

Mandataires sociaux non dirigeants	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus[1]	Montants versés[2]	Montants dus[1]	Montants versés[2]
François Roche[3]				
Jetons de présence	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres rémunérations[3]bis	76 500 €	76 500 €	83 000 €	83 000 €
Jean-Eric Chouchan[4]				
Jetons de présence[4]bis	12 000 €	7 500 €	0 €	0 €
Autres rémunérations[4]bis	99 000 €	99 000 €	180 000 €	180 000 €
Giovanni Tamburi[5]				
Jetons de présence[5]bis	24 500 €	0 €	0 €	0 €
Autres rémunérations	0 €	0 €	0 €	0 €
Nicolas Roche[6]				
Jetons de présence[6]bis	9 500 €	5 000 €	0 €	0 €
Autres rémunérations[6]bis	111 000 €	111 000 €	111 000€	111 000€
Mercedes Erra[7]				
Jetons de présence[7]bis	24 500 €	0 €	N/A	N/A
Autres rémunérations	0 €	0 €	N/A	N/A
Annalisa Loustau Elia[8]				
Jetons de présence[8]bis	24 500 €	0 €	N/A	N/A
Autres rémunérations	0 €	0 €	N/A	N/A
Marie-Claude Chouchan[9]				
Jetons de présence	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres rémunérations	0 €	0 €	0 €	0 €

(1) Rémunération due au mandataire social au cours de l'exercice.

(2) Rémunération versée au mandataire social au cours de l'exercice.

(3) Monsieur François Roche a été nommé en qualité de membre et président du conseil de surveillance de la Société avec effet à compter du 22 juin 2018. Jusqu'à cette date, il était président du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe SA, fonction qu'il exerce toujours.

(3)bis Les rémunérations mentionnées dans le tableau ci-dessus pour 2017 ont été perçues par Monsieur François Roche au titre de ses fonctions de président du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe SA. Pour 2018, les rémunérations ont été perçues par Monsieur François Roche à hauteur de 14 250 € au titre de ses fonctions de président du conseil de surveillance de la Société et à hauteur de 62 250 € au titre de ses fonctions de président du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe SA, fonctions pour lesquelles il ne perçoit plus aucune rémunération depuis le 30 septembre 2018.

(4) Monsieur Jean-Eric Chouchan a été nommé en qualité de membre et vice-président du conseil de surveillance de la Société avec effet à compter du 22 juin 2018. Jusqu'à cette date, il était membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA, mandat dont il a démissionné le 30 juin 2018.

(4)bis Les rémunérations mentionnées dans le tableau ci-dessus pour 2017 ont été perçues par Monsieur Jean-Eric Chouchan au titre de ses fonctions de membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA. En 2018, la Société a attribué à Monsieur Jean-Eric Chouchan des jetons de présence pour un montant de 12 000 € (voir ci-dessous pour des informations complémentaires sur les jetons de présence alloués par la Société aux membre du conseil de surveillance) ; il a également perçu une rémunération versée par Roche Bobois Groupe SA au titre de ses fonctions de membre du directoire de cette société jusqu'au 30 juin 2018 (90 000 €) et au titre de ses fonctions de président du conseil de surveillance de Roche Bobois International pour la période du 1er juillet au 30 septembre 2018 (9 000 €).

(5) Monsieur Giovanni Tamburi a été nommé en qualité de membre du conseil de surveillance de la Société avec effet à compter du 22 juin 2018. Jusqu'à cette date, il était membre du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe SA, fonction qu'il exerce toujours.

(5)bis En 2018, Monsieur Giovanni Tamburi a perçu des jetons de présence de la part de la Société pour un montant de 24 500 € (voir ci-dessous pour des informations complémentaires sur les jetons de présence alloués par la Société aux membre du conseil de surveillance).

(6) Nicolas Roche a été nommé en qualité de membre du conseil de surveillance de la Société avec effet à compter du 22 juin 2018. Jusqu'à cette date, il était membre du directoire de Roche Bobois International, mandat qui a pris fin depuis. Monsieur Nicolas Roche est également titulaire d'un contrat de travail en qualité de directeur des collections avec Roche Bobois International.

(6)bis En 2018, Monsieur Nicolas Roche a perçu des jetons de présence de la part de la Société pour un montant de 9 500 € (voir ci-dessous pour des informations complémentaires sur les jetons de présence alloués par la Société aux membre du conseil de surveillance). Il a également perçu les rémunérations suivantes en 2017 et 2018 :

- au titre du mandat social de membre du directoire de Roche Bobois International: 18 000 € en 2018 et 24.000 € en 2017.
- au titre du contrat de travail en sa qualité de directeur des collections avec la société Roche Bobois International : 93 000 € en 2018 et 87.000 € en 2017.

(7) Madame Mercedes Erra a été désignée membre du conseil de surveillance de la Société sous sa forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance par l'assemblée générale de la Société du 30 mai 2018 avec effet au 22 juin 2018.

(7)bis En 2018, Madame Mercedes Erra a perçu des jetons de présence de la part de la Société pour un montant de 24 500 € (voir ci-dessous pour des informations complémentaires sur les jetons de présence alloués par la Société aux membre du conseil de surveillance).

(8) Madame Annalisa Loustau Elia a été désignée membre du conseil de surveillance de la Société sous sa forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance par l'assemblée générale de la Société du 30 mai 2018 avec effet au 22 juin 2018.

(8)bis En 2018, Madame Annalisa Loustou Elia a perçu des jetons de présence de la part de la Société pour un montant de 24 500 € (voir ci-dessous pour des informations complémentaires sur les jetons de présence alloués par la Société aux membre du conseil de surveillance).

(9) Marie-Claude Chouchan a été désignée censeur du conseil de surveillance de la Société sous sa forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance par l'assemblée générale de la Société du 30 mai 2018 avec effet au 22 juin 2018. Jusqu'à cette date, elle était membre du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe SA, mandat qu'elle exerce toujours. Elle n'a perçu aucune rémunération ni aucun jeton de présence au titre de ses fonctions exercées au sein de la Société ou de Roche Bobois Groupe.

Tableau n° 4 : BSA, BSPCE ou Options attribués durant l'exercice clos le 31 décembre 2017 et l'exercice clos le 31 décembre 2018 à chaque dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe

Néant.

Tableau n° 5 : BSA et BSPCE exercés et Options levées durant l'exercice clos le 31 décembre 2017 et l'exercice clos le 31 décembre 2018 par chaque dirigeant mandataire social

Néant.

Tableau n° 6 : Actions attribuées gratuitement à chaque mandataire social par la Société

Aucune action de la Société n'a été attribuée gratuitement à la date du présent Document de Référence. Le directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, a cependant décidé lors de sa réunion en date du 28 juillet 2016 d'attribuer gratuitement des actions de la société Roche Bobois Groupe SA à Monsieur Guillaume Demulier, Monsieur Gilles Bonan et Monsieur Eric Amourdedieu (voir à ce sujet le tableau n°10 ci-dessous et section 19.2 f) du présent Document de Référence).

Tableau n° 7 : Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social

Néant.

(Voir tableau n°10 ci-dessous et section 19.2 f) du présent Document de Référence pour les informations concernant la disponibilité des actions attribuées gratuitement par Roche Bobois Groupe SA à Monsieur Guillaume Demulier, Monsieur Gilles Bonan et Monsieur Eric Amourdedieu.)

Tableau n° 8 : Historique des attributions de BSA, BSPCE et Options

Sans objet.

Tableau n° 9 : BSA et BSPCE attribués et Options consenties durant l'exercice aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et BSA et BSPCE exercés et Options levées durant l'exercice par ces derniers

Néant.

Tableau n° 10 : Historique des attributions d'actions gratuites

Le directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, a décidé lors de sa réunion en date du 28 juillet 2016 d'attribuer gratuitement des actions de la société Roche Bobois Groupe SA à

Monsieur Guillaume Demulier, Monsieur Gilles Bonan et Monsieur Eric Amourdedieu selon les modalités ci-après :

	Actions Gratuite – Attribution N° 1	Actions Gratuite – Attribution N° 2	Actions Gratuite – Attribution N° 3[(1)]
Date d'assemblée générale	5 juillet 2016	5 juillet 2016	5 juillet 2016
Date de la décision du directoire attribuant les actions gratuites	28 juillet 2016	28 juillet 2016	28 juillet 2016
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	174	130	218
Mandataires concernés :			
- *Gilles Bonan*	75	56	94
- *Eric Amourdedieu*	57	43	72
- *Guillaume Demulier*	42	31	52
Date d'acquisition des actions	28/07/2017	28/07/2018	28/07/2018
Date de fin de période de conservation	28/07/2018	Néant	Néant
Nombre d'actions souscrites à la date du Document de Référence	174	139	234
Nombre cumulé d'actions annulées ou caducs à la date du Document de Référence	0	0	0
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	139	234
Mandataires concernés :			
- *Gilles Bonan*	0	60	101
- *Eric Amourdedieu*	0	46	77
- *Guillaume Demulier*	0	33	56

(1) La troisième tranche est assortie, en plus de la condition de présence, d'une condition de performance. Cette condition de performance est soit l'atteinte d'un certain niveau d'EBITDA et de dette nette, soit la réalisation de l'introduction en bourse de la Société.

*(2) La période d'acquisition est fixée (i) à deux ans en cas d'introduction en bourse ou de cession de contrôle de la Société (un « **Evènement de Liquidité** ») survenant dans un délai de 2 ans à compter de la date d'attribution, soit au plus tard le 5 juillet 2018, (ii) jusqu'à la survenance de l'Evènement de Liquidité si ce dernier intervient entre le 2e et le 3e anniversaire de la date d'attribution ou (iii) à trois ans en cas d'absence d'Evènement de Liquidité au cours des trois années suivant la date d'attribution.*

(3) Les 3 mandataires concernés étant toutefois tenus par une obligation de conservation au nominatif d'une fraction de leurs actions pendant la durée de leurs mandats respectifs en application de l'article L 225-197-1 al 4. Cet engagement de conservation concerne 4 des actions détenues par Guillaume Demulier, 5 des actions détenues par Eric Amourdedieu et 7 des actions détenues par Gilles Bonan.

(4) Le nombre indiqué ci-dessus intègre les actions supplémentaires attribuées au résultat de l'ajustement effectué conformément au plan d'actions gratuites pour tenir compte de distributions exceptionnelles de réserves effectuées par Roche Bobois Groupe SA, soit 9 actions supplémentaires au titre de l'attribution N° 2 (4 actions attribuées à Gilles Bonan, 3 actions à Eric Amourdedieu et 2 actions à Guillaume Demulier) et 16 actions supplémentaires au titre de l'attribution N° 3 (7 actions attribuées à Gilles Bonan, 5 actions à Eric Amourdedieu et 4 actions à Guillaume Demulier).

(5) En application des stipulations des engagements contractuels conclus entre la Société et, respectivement, Gilles Bonan, Eric Amourdedieu et Guillaume Demulier dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions (voir section 19.2 f) du présent Document de Référence pour des informations complémentaires sur ces engagements contractuels), ces derniers ont exercé la promesse d'achat consentie par la Société portant sur les 174 actions objet de l'attribution N° 1.

Tableau n° 11

Le tableau suivant apporte des précisions quant aux conditions de rémunération et autres avantages consentis aux mandataires sociaux dirigeants en fonction au 31 décembre 2018 :

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Gilles Bonan	X[1]			X	X[2]			X
Date début mandat :	22 juin 2018							
Date fin mandat :	Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020							
Eric Amourdedieu	X[1]			X	X[2]			X
Date début mandat :	22 juin 2018							
Date fin mandat :	Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020							
Antonin Roche	X[3]			X		X		X

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Date début mandat :	22 juin 2018							
Date fin mandat :	Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020							
Guillaume Demulier	X[1]			X		X		X
Date début mandat :	22 juin 2018							
Date fin mandat :	Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020							

(1) Gilles Bonan, Eric Amourdedieu et Guillaume Demulier bénéficient d'un contrat de travail avec la société Roche Bobois Groupe SA (voir section 15.1 et 16.4).

(2) Gilles Bonan et Eric Amourdedieu bénéficient de la garantie sociale des chefs d'entreprise (GSC) au titre des fonctions exercées au sein de Roche Bobois Groupe SA (voir section 15.1).

(3) Antonin Roche bénéficie d'un contrat de travail avec le GIE Intérieur Services (voir sections 15.1 et 19.2 du Document de Référence).

Les motifs ayant conduit au maintien des contrats de travail sont présentés au chapitre 16.4 « Gouvernement d'entreprise » du présent Document de Référence.

15.2 Sommes provisionnées par la Société aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des mandataires sociaux

A l'exception des provisions pour indemnités légales de départ à la retraite détaillées sous la note 4.10 de l'annexe aux comptes consolidés figurant à la section 20.1 du Document de Référence, la Société n'a pas provisionné de sommes aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des membres du directoire ou du conseil de surveillance.

La Société n'a pas versé de primes d'arrivée ou de départ aux mandataires sociaux susvisés. Le Groupe n'a pas versé de primes d'arrivée ou de départ aux mandataires sociaux.

15.3 Valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société attribuées ou souscrites par mandataires sociaux

A la date du Document de Référence, la Société n'a émis aucune valeur mobilière ou autre instrument ouvrant droit à une quote-part du capital.

Le directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, a cependant décidé lors de sa réunion en date du 28 juillet 2016 d'attribuer gratuitement des actions de la société Roche Bobois

Groupe SA à Monsieur Guillaume Demulier, Monsieur Gilles Bonan et Monsieur Eric Amourdedieu (voir à ce sujet le tableau n° 10 au chapitre 15 du Document de Référence).

15.4 Etat récapitulatif des opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L.621-18-2 du code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice écoulé

A la connaissance de la Société, les dirigeants et personnes liées mentionnées à l'article L. 621-185-1 du Code monétaire et financier n'ont réalisé aucune opération sur les titres de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

15.5 Politique de rémunération des mandataires sociaux

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du directoire et aux membres du conseil de surveillance à raison de leur mandat sont arrêtés par le conseil de surveillance et décrits ci-dessous. En application des dispositions de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, ils seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le dispositif prévu par les dispositions précitées prévoit deux étapes correspondant à deux types de vote :

- Un premier vote ex ante en application de l'article L. 225-82-2 précité, relatif aux principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du directoire et aux membres du conseil de surveillance à raison de leur mandat. Il s'agit d'un vote sur la politique de rémunération des mandataires sociaux qui doit être renouvelé chaque année.

- Un deuxième vote ex post en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, qui intervient l'année suivant celle de l'approbation de la politique de rémunération (vote ex ante). Il porte sur les montants des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice précédent et fait l'objet d'une résolution séparée pour chaque mandataire. Il conditionne le versement effectif des éléments variables et exceptionnels de leur rémunération au titre de l'exercice précédent.

Politique de rémunération des membres du directoire

Lors de sa séance du 25 septembre 2018, le conseil de surveillance a fixé comme suit la rémunération des membres du directoire au titre de leur mandat au sein du directoire de la Société :

Rémunération de Monsieur Gilles Bonan, président du directoire :

Le conseil de surveillance a fixé le montant de la rémunération brute annuelle versée à Gilles Bonan au titre de son mandat social de président du directoire de la Société à 110 000 € (ladite rémunération venant en remplacement de celle qui lui était allouée en qualité de président du directoire de la société Roche Bobois Groupe SA), et ce à compter du 1er octobre 2018, étant rappelé que le contrat de travail qui le lie à la société Roche Bobois Groupe SA continuera à produire ses pleins et entiers effets sans modification.

Rémunération de Monsieur Eric Amourdedieu, membre du directoire :

Le conseil de surveillance a fixé le montant de la rémunération brute annuelle versée à Eric Amourdedieu au titre de son mandat social de membre du directoire de la Société à 77 500 € (ladite rémunération venant en remplacement de celle qui lui était allouée en qualité de membre du directoire et directeur général de la société Roche Bobois Groupe SA), et ce à compter du 1er octobre 2018, étant rappelé que le contrat de travail qui le lie à la société Roche Bobois Groupe SA continuera à produire ses pleins et entiers effets sans modification.

Rémunération de Monsieur Antonin Roche, membre du directoire :

Le conseil de surveillance a fixé le montant de la rémunération brute annuelle versée à Antonin Roche au titre de son mandat social de membre du directoire de la Société à 40 000 € (ladite rémunération venant en remplacement de celle qui lui était allouée en qualité de membre du directoire de la société Roche Bobois Groupe SA), et ce à compter du 1er octobre 2018, étant rappelé que le contrat de travail qui le lie au GIE Intérieur Services continuera à produire ses pleins et entiers effets sans modification.

Rémunération de Monsieur Guillaume DEMULIER, membre du directoire :

Le conseil de surveillance a fixé le montant de la rémunération brute annuelle versée à Guillaume Demulier au titre de son mandat social de membre du directoire à 20 000 € de la Société, et ce à compter du 1er octobre 2018, étant rappelé que le contrat de travail qui le lie à la société Roche Bobois Groupe SA continuera à produire ses pleins et entiers effets sans modification.

* * *

Les informations chiffrées détaillées sur les rémunérations versées et/ou dues aux membres du directoire en fonction en 2018 par la Société et d'autres sociétés du Groupe figurent à la section 15.1 du présent Document de Référence.

Le tableau ci-dessous récapitule les éléments soumis au vote de l'assemblée concernant les membres du directoire s'agissant du vote ex ante (i.e. les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du directoire pour 2019 – deuxième colonne) et du vote ex post (i.e. les montants versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 – troisième colonne) :

Ce tableau ne vise que les rémunérations versées ou attribuées par la Société :

Eléments de rémunération	**Politique de rémunération 2019 des membres du directoire (principes et critères de détermination) - Eléments soumis au titre du vote *ex-ante***	**Montants versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 - Eléments soumis au titre du vote *ex-post***
Rémunération fixe mandat social	Le conseil de surveillance a fixé le montant brut annuel de la rémunération des membres du directoire au titre du mandat social détenu au sein de la Société comme suit : - Gilles Bonan : 110 000 € - Eric Amourdedieu : 77 500 € - Guillaume Demulier : 20 000 € - Antonin Roche : 40 000 €	Le montant brut annuel de la rémunération fixe versée en 2018 au titre du mandat social détenu au sein de la Société est le suivant : - Gilles Bonan : 27 500 € - Eric Amourdedieu : 19 375 € - Guillaume Demulier : 5 000 € - Antonin Roche : 10 000 € Il est rappelé que jusqu'au 30 septembre 2018, les membres du directoire percevaient une rémunération au titre de leur mandat au sein de la société Roche Bobois Groupe SA (cf. section 15.1 du Document de Référence).

Eléments de rémunération	Politique de rémunération 2019 des membres du directoire (principes et critères de détermination) - Eléments soumis au titre du vote *ex-ante*	Montants versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 - Eléments soumis au titre du vote *ex-post*
Rémunération fixe contrat de travail	Aucune versée par la Société, étant rappelé que les membres du directoire sont titulaires de contrats de travail conclus avec d'autres sociétés du Groupe (cf. sections 15.1 et 19.2 du Document de Référence).	Idem.
Jetons de présence	Néant.	Néant
Tout autre élément de rémunération versé à raison du mandat	Néant.	Néant
Avantage de toute nature	Aucun consenti par la Société, étant rappelé que les membres du directoire bénéficient de certains avantages attachés au contrat de travail conclu avec d'autres sociétés du Groupe (cf. section 15.1 du Document de Référence).	Idem.
Rémunération ou avantages dus ou susceptibles d'être dus (en application d'une convention) par les sociétés du groupe, à raison du mandat	Les membres du directoire sont titulaires d'un contrat de travail conclu avec certaines sociétés du Groupe (voir sections 15.1 et 19.2 du Document de Référence).	Idem.
Indemnités de départ	Aucune consentie par la Société, étant rappelé que Gilles Bonan et Eric Amourdedieu bénéficient d'une assurance emploi chef d'entreprise (GSC) (voir sections 15.2 du Document de Référence).	Idem.
Indemnités relatives à une clause de non concurrence	Néant.	Néant
Retraites chapeaux – Régimes collectifs de retraite et prévoyance	Néant.	Néant
Options de souscription d'actions	Néant.	Néant
Actions gratuites	Le conseil de surveillance appréciera si, compte tenu des autorisations conférées par l'assemblée générale des actionnaires, il est opportun d'attribuer des actions gratuites aux membres du directoire.	Il est rappelé que Gilles Bonan, Eric Amourdedieu et Guillaume Demulier ont bénéficié d'attribution gratuite d'actions par la société Roche Bobois Groupe SA (cf. sections 15.1 et 19.2 du Document de Référence).

Eléments de rémunération	Politique de rémunération 2019 des membres du directoire (principes et critères de détermination) - Eléments soumis au titre du vote *ex-ante*	Montants versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 - Eléments soumis au titre du vote *ex-post*
Rémunération variable	Aucune rémunération variable n'a été allouée aux membres du directoire au titre de leur mandat au sein de la Société, étant rappelé qu'ils bénéficient d'une rémunération variable au titre du contrat de travail qu'ils ont conclu avec certaines sociétés du Groupe (cf. sections 15.1 et 19 du Document de Référence).	Aucune rémunération variable n'a été payée par la Société en 2018, étant rappelé que les membres du directoire bénéficient d'une rémunération variable au titre du contrat de travail qu'ils ont conclu avec certaines sociétés du Groupe (cf. sections 15.1 et 19 du Document de Référence).
Rémunération exceptionnelle	Néant.	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été payée par la Société en 2018. Certains membres du directoire (Gilles Bonan et Guillaume Demulier) ont bénéficié d'une rémunération exceptionnelle au titre du contrat de travail qu'ils ont conclu avec Roche Bobois Groupe SA (cf. section 15.1 du Document de Référence).

Politique de rémunération des membres du conseil de surveillance

L'assemblée générale du 30 mai 2018 a fixé, aux termes de la 22ème résolution, à 150 000 € le montant global des jetons de présence alloués aux membres du conseil de surveillance pour l'exercice 2018 ainsi que pour chaque exercice ultérieur jusqu'à décision contraire.

Le conseil de surveillance, statuant conformément au paragraphe VI de son règlement intérieur qui stipule notamment que la répartition des jetons de présence doit tenir compte de l'assiduité des membres du conseil et du temps qu'ils consacrent à leurs fonctions y compris, le cas échéant, au sein de comités mis en place par le conseil, a décidé, lors de sa séance du 25 septembre 2018, s'agissant de la répartition entre ses membres des jetons de présence :

- Que Monsieur Jean-Eric Chouchan bénéficiera de jetons de présence incluant une part fixe annuelle de 30 000 € et une part variable déterminée en fonction de l'assiduité aux séances du conseil de surveillance à raison de 1 500 € par séance, prorata temporis depuis l'introduction en bourse avec un montant maximum de 18 000 € pour l'exercice 2018.

- Que Monsieur Nicolas Roche bénéficiera de jetons de présence incluant une part fixe annuelle de 20 000 € et une part variable déterminée en fonction de l'assiduité aux séances du conseil de surveillance à raison de 1 500 € par séance, prorata temporis depuis l'introduction en bourse avec un montant maximum de 13 000 € pour l'exercice 2018.

- Que Monsieur Giovanni Tamburi bénéficiera de jetons de présence incluant une part fixe annuelle de 20 000 € et une part variable déterminée en fonction de l'assiduité aux séances du conseil de surveillance à raison de 1 500 € par séance y compris au titre de l'exercice 2018.

- Que Madame Annalisa Loustau Elia bénéficiera de jetons de présence incluant une part fixe annuelle de 20 000 € et une part variable déterminée en fonction de l'assiduité aux séances du conseil de surveillance et du comité d'audit à raison de 1 500 € par séance y compris au titre de l'exercice 2018.

- Que Madame Mercedes Erra bénéficiera de jetons de présence incluant une part fixe annuelle de 20 000 € et une part variable déterminée en fonction de l'assiduité aux séances du conseil de

surveillance et du comité d'audit à raison de 1 500 € par séance y compris au titre de l'exercice 2018.

Le conseil de surveillance précité a également fixé à 57 000 € la rémunération brute annuelle de Monsieur François Roche au titre de son mandat de président du conseil de surveillance, et ce à compter du 1er octobre 2018 (cette rémunération venant en substitution de celle qu'il percevait au titre de son mandat de président du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe SA qui était de 83 000 € bruts par an). Le conseil de surveillance a également décidé que Monsieur François Roche ne percevra aucun jeton de présence dans la mesure où il est rémunéré au titre de son mandat de président.

Le montant des jetons de présence alloués à chaque membre du conseil de surveillance en 2018 figure à la section 15.1 du présent Document de Référence.

* * *

La présente section 15.5 fait partie intégrante du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 alinéa 6 du Code de commerce (une table de concordance avec les éléments requises dans ce rapport figure à la fin du présent Document de Référence).

16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1 Direction de la Société

La composition et les informations relatives aux membres du directoire font l'objet des développements présentés au chapitres 14 « Organes d'administration, de direction et de surveillance » et 21.2 « Acte constitutif et statuts » du présent Document de Référence.

16.2 Informations sur les contrats de services liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance et la Société

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de services entre les membres du directoire ou du conseil de surveillance de la Société et la Société ou l'une des sociétés du Groupe à l'exception des contrats décrits aux paragraphes 19.2 a) et 19.2 d).

16.3 Conseil de surveillance et comités spécialisés – Gouvernance d'entreprise

16.3.1 Conseil de surveillance

La composition et les informations relatives aux membres du conseil de surveillance font l'objet des développements présentés aux chapitres 14 « Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale » et 21.2 « Acte constitutif et statuts » du présent Document de Référence.

Règlement intérieur du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance a adopté le 22 juin 2018 un règlement intérieur (disponible sur le site internet du Groupe – www.roche-bobois.com) regroupant, notamment, les principes de conduite et les obligations des membres du conseil de surveillance de la Société et plus particulièrement en matière de confidentialité, de loyauté, de conflits d'intérêts, d'intervention sur les titres de la Société, de prévention des délits et manquements d'initiés, de diligence et d'assiduité et de non-concurrence. Chaque membre du conseil de surveillance s'engage à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement et d'action et à participer activement aux travaux du conseil. Il informe le conseil des situations de conflit d'intérêts auxquelles il pourrait se trouver confronté. En outre, ce règlement intérieur rappelle la réglementation relative à la diffusion et à l'utilisation d'informations privilégiées en vigueur et précise que ses membres doivent s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société lorsqu'ils disposent d'informations privilégiées. Chaque membre du conseil de surveillance est en outre tenu de déclarer à la Société et à l'AMF, conformément à la réglementation en vigueur, les opérations sur les titres de la Société qu'il effectue directement ou indirectement.

Le règlement intérieur définit en outre les règles de fonctionnement du conseil de surveillance en complément des dispositions de la loi et des statuts de la Société. Il apporte ainsi des précisions sur le rôle du conseil de surveillance, sa composition, la notion d'indépendance de ses membres et leur rémunération. Il précise par ailleurs les modalités de réunion et de délibérations de ses membres ainsi que le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement des comités.

Ce règlement intérieur prévoit également que certaines opérations et décisions ne peuvent être décidées par le directoire qu'après obtention de l'autorisation préalable du conseil de surveillance statuant à la majorité simple ou à la majorité des trois-quarts en fonction de la nature des opérations ou décisions soumises au conseil de surveillance :

Opérations et décisions nécessitant une autorisation préalable du conseil de surveillance statuant à la majorité simple :

- toute acquisition, création, transfert, apport, nantissement, cession ou liquidation d'actifs essentiels ou de branche d'activité, de toute filiale ou participation directe ou indirecte, et de toute activité, succursale, agence ou bureau, tant en France qu'à l'étranger, qui n'ont pas été prévus au budget

annuel consolidé du Groupe, pour une valeur d'investissement supérieure à 1.000.000€ (pour la création ou l'acquisition) et pour une valeur comptable brute supérieure à 1.000.000€ (pour le transfert, la cession, l'apport, le nantissement ou la liquidation), étant entendu qu'une série d'opérations ultérieures présentant des similitudes évidentes doit être considérée comme une seule et même opération ;

- l'adhésion ou la participation à une société en nom collectif, un groupement d'intérêts économiques ou toute autre forme de société de personnes ou de société qui peut entraîner une responsabilité solidaire et/ou illimitée ;

- toute souscription à un prêt ou tout recours à des facilités de trésorerie (i) pour une valeur égale ou supérieure à 1.000.000€ par prêt ou (ii) dépassant un montant annuel de 2.000.000€ ;

- le recrutement, le licenciement et la rémunération (fixe, variable et tout plan d'intéressement) des principaux dirigeants du Groupe (c'est-à-dire les dirigeants ayant une rémunération annuelle brute supérieure à 100.000€) ;

- l'octroi ou la résiliation d'une licence ou d'une sous-licence sur des actifs incorporels, en particulier les marques appartenant à Roche Bobois ou pour lesquelles Roche Bobois détient une licence ;

- l'octroi de prêts, la constitution de garanties et/ou de sûretés sur un ou plusieurs actifs de Roche Bobois sortant du cadre des affaires courantes telles que prévues dans le budget annuel consolidé ;

- la conclusion de tout accord (i) d'une durée supérieure à un an et (ii) d'un montant unitaire supérieur à 1.000.000€ ou d'un montant annuel supérieur à 2.000.000€.

Opérations et décisions nécessitant une autorisation préalable du conseil de surveillance statuant à la majorité des trois-quarts :

- la nomination, le renouvellement, la modification et la rémunération (y compris les plans d'options d'achat d'actions) des membres du directoire ;

- l'approbation du plan d'affaires du Groupe et toute mise à jour de celui-ci ;

- l'approbation du budget annuel consolidé du Groupe et toute mise à jour de celui-ci ;

- toute augmentation de capital de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, toute réduction de capital, tout programme de rachat d'actions ou toute utilisation des délégations financières accordées par l'assemblée générale des actionnaires au directoire ;

- toute fusion ou scission (autre que l'absorption de Roche Bobois Groupe par la Société) ; et

- tout projet de résolution à soumettre à l'assemblée générale extraordinaire de la Société concernant :
  (i) la transformation de la Société en une autre forme juridique ;
  (ii) le changement de la structure de gouvernance de la Société (d'une gouvernance dualiste à une gouvernance moniste avec un conseil d'administration) ;
  (iii) le transfert du siège social dans un pays étranger ;
  (iv) le changement de l'objet social ; et
  (v) la modification des règles d'affectation des bénéfices de la Société.

<u>Membres indépendants du conseil de surveillance</u>

Le conseil de surveillance estime qu'il dispose en la personne de Madame Mercedes Erra et de Madame Annalisa Loustau Elia de deux membres indépendants au sens des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise tel qu'il a été publié en septembre 2016 par MiddleNext (le « Code MiddleNext ») dans la mesure où aucune de ces personnes :

- n'a été, au cours des cinq dernières années, ni n'est actuellement salarié ou mandataire social dirigeant de la Société ou d'une société de son groupe ;

- n'a été, au cours des deux dernières années, ni n'est actuellement, en ce qui concerne Madame Annalisa Loustau Elia, en relation d'affaires significative avec la Société ou son groupe (client, fournisseur, concurrent, prestataire, créancier, banquier etc…) ; le conseil de surveillance estimant par ailleurs que les relations d'affaires entre le groupe Havas et le Groupe ne sont pas de nature à compromettre l'indépendance de Madame Mercedes Erra ;

- n'est actionnaire de référence de la Société ni ne détient un pourcentage de droits de vote significatif ;

- n'a de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence ; et

- n'a été, au cours des six dernières années, commissaire aux comptes de la Société.

Conformément au Code MiddleNext et au règlement intérieur du conseil de surveillance, le conseil a procédé à la revue de l'indépendance de ses membres au cours de sa réunion du 26 mars 2019. A cette occasion, le conseil de surveillance a précisé que le fait que les membres indépendants soient nommés sur recommandation des Familles Roche et Chouchan et de TXR en vertu du Pacte Roche-Chouchan et du Pacte TXR (cf. section 14.5 du présent Document de Référence) n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance desdits membres dans la mesure où les membres recommandés n'ont aucun lien de quelque nature que ce soit avec les Familles Roche et Chouchan ou TXR.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance est composé de 4 hommes et 2 femmes, soit une représentation conforme aux dispositions de l'article L. 225-69-1 du Code de commerce. En outre le conseil de surveillance dispose également, en la personne de Madame Marie-Claude Chouchan, d'une femme censeur.

Travaux du conseil de surveillance

Le nombre de réunions du conseil de surveillance tient compte des différents événements qui ponctuent la vie de la Société. Ainsi, le conseil de surveillance se réunit d'autant plus fréquemment que l'actualité de la Société le justifie et, au minimum, quatre fois par an.

En 2018, depuis la transformation de la Société en société anonyme à directoire et conseil de surveillance intervenue le 22 juin 2018, date d'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, le conseil de surveillance s'est réuni 2 fois, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100%.

16.3.2 Comités

La Société a institué un comité spécialisé au sein de son conseil de surveillance : le comité d'audit.

Les membres du comité d'audit ont adopté un règlement intérieur qui a été approuvé par le conseil de surveillance précisant les règles de fonctionnement de leur comité.

Les principaux termes du règlement intérieur du comité d'audit sont résumés ci-dessous.

Composition

Le comité d'audit est, si possible, composé d'au moins deux membres désignés, par le conseil de surveillance parmi ses membres, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux. Ils sont nommés pour une durée indéterminée, qui ne peut excéder la durée de leur mandat de membre du conseil de surveillance, et peuvent être révoqués par le conseil de surveillance. Leur mandat est renouvelable sans limitation. Un membre du comité au moins (de préférence son président) doit être un membre indépendant selon les critères définis par le Code MiddleNext disposant de compétences particulières en matière financière ou comptable, étant précisé que tous les membres possèdent des compétences minimales en matière financière et comptable.

A la date du Document de Référence, les membres du comité d'audit sont :

- Madame Mercedes Erra, présidente et
- Madame Annalisa Loustau Elia.

Madame Mercedes Erra et Madame Annalisa Loustau Elia, toutes deux membres indépendants, disposent de compétences particulières en matière financière et comptable.

Attributions

Le comité d'audit est chargé notamment :

- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés et par le commissaire aux comptes ;
- d'émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale et de revoir les conditions de leur rémunération ;
- d'assurer le suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes ;
- de prendre connaissance périodiquement de l'état des contentieux importants ;
- d'examiner les procédures du Groupe en matière de réception, conservation et traitement des réclamations ayant trait à la comptabilité et aux contrôles comptables effectués en interne, aux questions relevant du contrôle des comptes ainsi qu'aux documents transmis par des employés sur une base anonyme et confidentielle et qui mettraient en cause des pratiques en matière comptable ou de contrôle des comptes ; et
- de manière générale, d'apporter tout conseil et formuler toute recommandation appropriée dans les domaines ci-dessus.

Il doit rendre compte régulièrement de l'exercice de ses missions et informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Modalités de fonctionnement

Le comité d'audit se réunit au moins deux fois par an avec les commissaires aux comptes, selon un calendrier fixé par son président, pour examiner les comptes consolidés annuels, semestriels et, le cas échant, trimestriels, sur un ordre du jour arrêté par son président et adressé aux membres du comité d'audit sept jours au moins avant la date de la réunion. En tout état de cause il se réunit préalablement à la présentation des comptes annuels par les membres de la direction au conseil de surveillance pour examiner ceux-ci. Il se réunit aussi à la demande de son président, de deux de ses membres ou du président du conseil de surveillance de la Société.

Le comité d'audit peut entendre tout membre du directoire de la Société et procéder à la réalisation de tout audit interne ou externe sur tout sujet qu'il estime relever de sa mission. Le président du comité d'audit en informe au préalable le directoire et le conseil de surveillance. En particulier, le comité d'audit a la faculté de procéder à l'audition des personnes qui participent à l'élaboration des comptes ou à leur contrôle (Directeur Financier Groupe et principaux responsables de la direction financière).

Le comité d'audit procède à l'audition des commissaires aux comptes. Il peut les entendre en dehors de tout représentant de la Société.

Rapports

Le président du comité d'audit fait en sorte que les comptes rendus d'activité du comité d'audit au conseil de surveillance permettent à celui-ci d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le rapport annuel comportera un exposé sur l'activité du comité au cours de l'exercice écoulé.

Si, au cours de ses travaux, le comité d'audit détecte un risque significatif qui ne lui paraît pas être traité de façon adéquate, le président en alerte sans délai le président du conseil de surveillance.

Travaux du comité d'audit

En 2018, depuis la transformation de la Société en société anonyme à directoire et conseil de surveillance intervenue le 22 juin 2018, date d'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, le comité d'audit s'est réuni 2 fois, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100%.

16.4 Gouvernement d'entreprise

La Société a désigné le Code MiddleNext comme code de référence auquel elle se réfère, ce code étant disponible notamment sur le site de MiddleNext (www.middlenext.com).

La Société a pour objectif de se conformer à l'ensemble des recommandations du Code MiddleNext.

Le tableau ci-dessous présente la position de la Société par rapport à l'ensemble des recommandations édictées par le Code de gouvernement d'entreprise.

Recommandations du Code MiddleNext	Adoptée	Non-conformité
Le pouvoir de surveillance		
R 1 : Déontologie des membres du conseil	X	
R 2 : Conflits d'intérêts	X	

Recommandations du Code MiddleNext	Adoptée	Non-conformité
R 3 : Composition du conseil - Présence de membres indépendants	X	
R 4 : Information des membres du conseil	X	
R 5 : Organisation des réunions du conseil et des comités	X	
R 6 : Mise en place de comités	X	
R 7 : Mise en place d'un règlement intérieur du conseil	X	
R 8 : Choix de chaque membre du conseil	X	
R 9 : Durée des mandats des membres du conseil	X	
R 10 : Rémunération du membre du conseil	X	
R 11 : Mise en place d'une évaluation des travaux du conseil		X(1)
R 12 : Relation avec les actionnaires	X	
Le pouvoir exécutif		
R 13 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	X	
R 14 : Préparation de la succession des dirigeants		X(2)
R 15 : Cumul contrat de travail et mandat social	X(3)	
R 16 : Indemnités de départ	X	
R 17 : Régimes de retraite supplémentaires	X	
R 18 : Stock-options et attribution gratuite d'actions		X(4)
R 19 : Revue des points de vigilance	X	

(1) Concernant cette recommandation, le conseil a décidé que lorsque cela s'avère nécessaire, l'organisation des travaux du conseil de surveillance est discutée entre les membres du conseil sans qu'il soit nécessaire de prévoir une délibération spécifique à ce sujet.

(2) Concernant cette recommandation, le conseil considère que compte tenu de la taille et des caractéristiques du groupe, le caractère collégial du directoire, qui comprend 5 membres, est suffisant pour faire face, si la situation devait se présenter, au départ d'un dirigeant pour quelque cause que ce soit.

(3) Compte tenu de la taille de la Société, de sa volonté d'attirer et retenir du personnel à forte expérience et de l'expertise spécifique de chacun des membres de la direction générale, le conseil de surveillance a autorisé le cumul du contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux avec leur mandat social.

Il est à noter que l'ensemble du dispositif de rémunération des membres du directoire doit être revu dans le cadre de la fusion-absorption de la société Roche Bobois Groupe SA par la société Roche Bobois SA.

Cette fusion devrait intervenir à la fin de l'exercice 2019 et au plus tard au cours du premier semestre 2020.(4) L'organisation décentralisée du Groupe et sa politique d'intéressement aux résultats d'un grand nombre de collaborateurs via la part variable de leur rémunération explique que l'attribution d'instruments d'intéressement au capital soit limitée et concentrée sur ses principaux dirigeants à ce jour.

Conformément au Code MiddleNext et au règlement intérieur du conseil de surveillance, le conseil a procédé à la revue des points de vigilance du Code MiddleNext au cours de sa réunion du 26 mars 2019.

16.5 Contrôle interne

16.5.1 Objectifs

Le dispositif de contrôle interne du Groupe est mis en place par les membres du Directoire et les collaborateurs de l'entreprise et vise à assurer :

- Le respect de la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur,
- L'application des instructions et orientations définies par le Directoire,
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- La fiabilité des informations financières.

D'une façon générale, il contribue à la maîtrise des activités du Groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

16.5.2 Organisation

La mise en œuvre du contrôle interne au sein du Groupe est notamment assurée par :

- En central, des équipes, directement rattachées au Directeur Financier du Groupe :
    - Une Direction Comptabilité, en charge de la diffusion et de la bonne application des instructions de clôture comptable, de la supervision de l'élaboration des comptes consolidés et des comptes sociaux des filiales et des holdings du Groupe,
    - Une équipe Contrôle de Gestion, qui assure le suivi budgétaire, coordonne et vérifie les reportings locaux, analyse les états financiers périodiques et harmonise les processus de gestion au sein du Groupe,
    - Une Direction des Ressources Humaines en charge du pilotage du recrutement et du suivi administratif du personnel, garante de l'application des dispositions légales et des accords internes,
- Dans les filiales en France et à l'international, des pôles régionaux ou pays. Lorsque la taille des équipes administratives en local est trop faible pour assurer une séparation des tâches satisfaisante, le Groupe fait appel en complément à des experts comptables externes.

Une démarche d'examen régulier et d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne est engagée depuis le début de l'année 2019. Un responsable de l'audit et du contrôle interne, rattaché au Directeur Financier du Groupe, a été recruté afin notamment de :

- Evaluer la robustesse des dispositifs de contrôle interne en place et de proposer des actions d'amélioration,
- Identifier et de propager les bonnes pratiques et plus généralement de sensibiliser les collaborateurs du Groupe aux risques inhérents à leurs fonctions,
- Enrichir les procédures du Groupe,
- Rendre compte régulièrement du degré de maitrise des opérations aux membres du Directoire ainsi qu'au Comité d'audit du Conseil de surveillance.

16.6 Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Le Conseil de surveillance est tenu d'établir, pour la première fois, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, un rapport sur le gouvernement d'entreprise conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Les termes de ce rapport ont été arrêtés par le Conseil de surveillance au cours de sa réunion du 26 mars 2019 et sont intégrés dans le présent Document de Référence. Une table de concordance avec les informations devant figurer dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figure au chapitre 28.4 du présent Document de Référence.

Observations du conseil de surveillance sur le rapport de gestion du directoire et les comptes annuels et consolidés 2018

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce alinéa 6, le Conseil de surveillance présente ci-dessous ses observations sur le rapport de gestion et le rapport sur la gestion du Groupe du directoire, ainsi que sur les comptes annuels et consolidés de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2018 arrêtés par le directoire.

Le Conseil de surveillance a également procédé à la revue du Document de Référence, intégrant le rapport financier annuel, établi par le directoire, qui contient toutes les informations concernant ces comptes et les faits marquants de l'exercice.

Le Conseil de surveillance n'a pas d'observation à formuler tant en ce qui concerne le Document de Référence et rapport financier annuel (qui comprend le rapport de gestion et le rapport sur la gestion du Groupe établis par le directoire) que les comptes annuels et consolidés de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

17. SALARIES

17.1 Ressources humaines

Au 31 décembre 2018, le Groupe employait 792 personnes (en équivalent temps plein) dans 11 pays en Europe et en Amérique du Nord.

17.1.1 Répartition par société du Groupe

SOCIETE	2016	2017	2018
ACTUAL LINE	11	11	11
AMSTER FURNITURE	2	2	2
AVITA	6	8	6
BOBOIS D'AUJOURD'HUI	15	14	12
BOIS MEUBLE 73	2		
BRAVA	9	8	7
INTERIEUR 74	10	10	11
DECO CENTER GRAND SUD	15	15	11
COXBURY	56	54	52
CREA 3	6	7	7
CREA FURN	1	1	1
DECO CENTER COTE D'AZUR	3	6	6
CUIR CENTER INTERNATIONAL	16	16	16
CUIR N°1	4	5	5
DAN SL	10	10	13
DECO CENTER GRAND EST	5	5	5
DECO CENTER 76	3	3	3
DECO CENTER 95	9	9	11
DIVA DC	6	5	7
DMC ROCHE	10	13	15
DUSSPAR	15	15	19
INTERIEUR PARIS OUEST	17	18	18
ESPACE CUIR BENELUX	3	3	3
ESPACE CUIR PARIS	3	2	4
EUROPEAN CALIFORNIA	13	18	19
INTERIEUR COTE D'AZUR	7	10	9
GIE INTERIEUR SERVICES	39	41	42
GIE PARIS CUIR SERVICES	3	3	
GIE SERVOGEST	12	12	15
ICORA	23	25	20
IDAC	21	22	18
INPALA	7	7	8
INTERIEUR 37	9	8	7
INTERIEUR 38	3	5	5
INTERIEUR GRAND EST	19	19	17
INTERIEUR 68	6	7	8
INTERIEUR 76	2	3	4
INTERIEUR 83	4	4	5
INTERIEUR 84	4	4	4

INTERIEUR GRAND PARIS	14	13	14
INTERIEUR CONTEMPORAIN	12	11	10
LA COMPAGNIE DU CANAPE	7	7	6
LA MAISON FRANCAISE	4	4	5
LA MAISON LOMBARDIA		5	7
LEIMAG	5	6	6
MAGIE BLANCHE	4	4	4
INTERIEUR GRAND SUD	6	16	14
MUNPAR	12	12	13
NUEVA ERA	7	7	8
OBJETS ET FONCTION	35	33	31
OLISSIPO	3	3	3
ORANGE COAST DESIGN	5	5	7
PALMITA	3	5	3
PARAMUS	2	3	5
PARIZONA	4	4	3
RB Espagne	6	6	5
RB Italie	2	2	4
RB PASADENA	3	3	3
RB USA	8	8	9
RBNY2LLC	4	7	8
ROCHE BOBOIS GROUPE SA	30	35	35
ROCHE BOBOIS INTERNATIONAL	41	40	40
DECO CENTER PARIS	9	7	8
DECO CENTER ESSONNE	4	4	4
SEMLA	6	6	6
SERENITY	5	5	3
SERVOGEST	11		
TOLITO - Tonymo	50	58	67
TOSHIGO	4	4	3
VAROISE DU CUIR	2		
VEDAC	29	31	32
TOTAL EFFECTIFS	**747**	**783**	**792**

17.1.2 Répartition par des effectifs (en équivalent temps plein) par activité et par pays :

	2016					2017					2018				
PAYS	**Direction**	**Logistique**	**Siège & Admin.**	**Vente**	**TOTAL**	**Direction**	**Logistique**	**Siège & Admin.**	**Vente**	**TOTAL**	**Direction**	**Logistique**	**Siège & Admin.**	**Vente**	**TOTAL**
Allemagne		2	4	21	**27**		2	4	21	**27**			6	26	**32**
Belgique		6	2	13	**21**		7	3	12	**22**		6	3	9	**18**
Canada		4	5	20	**29**		5	6	20	**31**		6	5	21	**32**
Espagne		11	6	17	**34**		11	6	17	**34**		10	10	17	**37**
France	5	41	108	132	**286**	5	41	112	139	**297**	4	43	112	137	**296**
Grande Bretagne		16	7	38	**61**		16	7	36	**59**		14	7	34	**55**
Italie			1	5	**6**			3	8	**11**			7	9	**16**
Pays Bas				2	**2**				2	**2**				2	**2**
Portugal				3	**3**				3	**3**				3	**3**
Suisse		7	7	21	**35**		6	6	21	**33**		5	7	19	**31**
USA		34	31	82	**147**		40	35	93	**168**		37	43	95	**175**
Total ROCHE BOBOIS	**5**	**121**	**171**	**354**	**650**	**5**	**128**	**182**	**372**	**686**	**4**	**121**	**200**	**372**	**698**
Total CUIR CENTER		**5**	**20**	**71**	**96**		**5**	**21**	**70**	**96**		**3**	**22**	**69**	**94**
TOTAL EFFECTIFS	**5**	**126**	**191**	**425**	**747**	**5**	**133**	**203**	**442**	**783**	**4**	**124**	**222**	**441**	**792**

17.2 Participations et stock-options des mandataires sociaux

Voir le tableau n° 10 du chapitre 15 et la section 15.3 du Document de Référence « *Valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société* ».

17.3 Participation des salariés dans le capital de la Société

Néant

17.4 Contrats d'intéressement et de participation

Le Groupe met en place volontairement des plans d'intéressement dans certaines filiales de la Société. Le montant global de ces plans d'intéressement était inférieur à 150.000 euros au titre de l'exercice 2018 comme de l'exercice 2017 pour l'ensemble du Groupe.

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1 Répartition du capital et des droits de vote

Le tableau de l'actionnariat ci-après présente la répartition du capital social et des droits de vote de la Société à la date du 28 février 2019. Ce tableau tient compte du regroupement d'actions par 10 décidé lors de l'assemblée générale des associés de la Société en date du 30 mai 2018.

Actionnaires	Actions			Total actions	%	Droits de vote théoriques[3][4]					
						AGO – Affectation du résultat		AGO – Hors affectation du résultat		AGE	
	Pleine propriété	*Nue-propriété*	*Usufruit*			Nombre[5]	%	Nombre[5]	%	Nombre[5]	%
Jean-Eric Chouchan	919 487	5 500[1]		924 987	9,37%	1 838 974	9,87%	1 838 974	9,87%	1 849 974	9,93%
Marie-Claude Chouchan	411 750			411 750	4,17%	823 500	4,42%	823 500	4,42%	823 500	4,42%
Léonard Chouchan	135 886			135 886	1,38%	271 772	1,46%	271 772	1,46%	271 772	1,46%
Margaux Chouchan	135 886			135 886	1,38%	271 772	1,46%	271 772	1,46%	271 772	1,46%
Total Famille Chouchan	***1 603 009***	***5 500***		***1 608 509***	***16,29%***	***3 206 018***	***17,21%***	***3 206 018***	***17,21%***	***3 217 018***	***17,27%***
François Roche			2 128 135	-	0,00%	4 256 270	22,85%	2 817 000	15,12%	-	0,00%
Nathalie Roche	128 957	425 177[2]		554 134	5,61%	257 914	1,38%	545 768	2,93%	1 108 268	5,95%
Nicolas Roche	128 957	425 927[2]		554 884	5,62%	257 914	1,38%	545 768	2,93%	1 109 768	5,96%
Elise Roche	128 957	425 177[2]		554 134	5,61%	257 914	1,38%	545 768	2,93%	1 108 268	5,95%
Antonin Roche	128 779	426 677[2]		555 456	5,62%	257 558	1,38%	545 412	2,93%	1 110 912	5,96%
Jeanne Roche	128 957	425 177[2]		554 134	5,61%	257 914	1,38%	545 768	2,93%	1 108 268	5,95%
Société Immobilière Roche SIR	904 041			904 041	9,15%	1 808 073[6]	9,71%	1 808 073[6]	9,71%	1 808 073[6]	9,71%
Total Famille Roche	***1 548 648***	***2 128 135***	***2 128 135***	***3 676 783***	***37,23%***	***7 353 557***	***39,47%***	***7 353 557***	***39,47%***	***7 353 557***	***39,47%***
Total concert Roche-Chouchan[7]	**3 151 657**	**2 133 635**	**2 128 135**	**5 285 292**	**53,52%**	**10 559 575**	**56,68%**	**10 559 575**	**56,68%**	**10 570 575**	**56,74%**
TXR S.r.l.	3 440 145			3 440 145	34,84%	6 880 290	36,93%	6 880 290	36,93%	6 880 290	36,93%
Sabine Chouchan	16 500		16 500	16 500	0,17%	66 000	0,35%	66 000	0,35%	33 000	0,18%
Laurent Chouchan	750	5 500[1]		6 250	0,06%	1 500	0,01%	1 500	0,01%	12 500	0,07%
Catherine Chouchan		5 500[1]		5 500	0,06%	-	-	-	-	11 000	0,06%
Contrat de liquidité[8]	9 647			9 647	0,10%	9 647	0,05%	9 647	0,05%	9 647	0,05%

Public	1 111 882			1 111 882	11,26%	1 111 882	5,97%	1 111 882	5,97%	1 111 882	5,97%
TOTAL	**7 730 581**	**2 144 635**	**2 144 635**	**9 875 216**	**100,00%**	**18 628 894**	**100,00%**	**18 628 894**	**100,00%**	**18 628 894**	**100,00%**

(1) Actions détenues en nue-propriété dont l'usufruit appartient à Sabine Chouchan
(2) Actions détenues en nue-propriété dont l'usufruit appartient à François Roche
(3) Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires (AGO) et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires (AGE) sous réserve des précisions visées au (4) ci-dessous.
(4) Par exception au principe énoncé au (3) ci-dessus, le droit de vote appartiendra à l'usufruitier pour les décisions relatives à l'affectation des bénéfices en ce qui concerne 719.635 actions sur les 2 128 135 actions détenues en usufruit par Monsieur François Roche (ces actions ayant fait l'objet de donations démembrées consenties sous le bénéfice de l'article 787 B du Code Général des Impôts). Pour toutes les autres décisions, le droit de vote attaché à chacune de ces 79.635 actions appartiendra au nu-propriétaire des actions ainsi démembrées.
(5) Un droit de vote double est accordé aux actions détenues au nominatif depuis 2 ans (article 9 des statuts).
(6) Correspondant à 904 041 actions à droits de vote double et 9 actions à droit de vote simple.
(7) Voir Section 14.5 du présent Document de Référence pour des explications sur le concert existant entre les familles Roche et Chouchan
(8) Actions figurant au contrat de liquidité au 28 février 2019.

18.2 Actionnaires significatifs non représentés au conseil de surveillance

Néant

18.3 Droits de vote des principaux actionnaires

En application de l'article 9 des statuts de la Société, les actions entièrement libérées pour lesquelles il était justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire depuis deux ans au moins à compter de la première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris intervenue le 11 juillet 2018, se sont vues attribué un droit de vote double. Les principaux actionnaires, à savoir les membres des familles Roche et Chouchan et la société TXR bénéficient de ce droit de vote double.

18.4 Contrôle de la Société

Les membres des familles Roche et Chouchan et les membres des familles Roche et Chouchan et TXR S.r.l sont liés par les Pactes décrits à la section 14.5 du présent Document de Référence qui sont entrée en vigueur le 11 juillet 2018, date de première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

La Société estime qu'elle est sous le contrôle conjoint, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, des membres des familles Roche et Chouchan, qui détiennent la majorité des droits de vote et sont liés par le pacte de concert susvisé et décrit à la section 14.5 du présent Document de référence.

A l'exception de la présence de deux membres indépendants au sein de son conseil de surveillance et de la procédure des conventions réglementées, la Société n'a pas mis en place de mesures en vue de s'assurer que ce contrôle ne soit pas exercé de manière abusive.

18.5 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la Société, à l'exception des Pactes visés à la section 14.5 du présent Document de Référence.

18.6 Etat des nantissements d'actions de la Société

A la connaissance de la Société, aucune de ses actions ne fait l'objet d'un nantissement.

18.7 Informations sur le titre

Cotation : Euronext
Marché : Euronext Paris - Compartiment B
Code ISIN : FR0013344173
Mnémonique : RBO

Entre le 11 juillet 2018, date de première cotation des actions de la Société sur le marché règlementé d'Euronext Paris, et le 31 décembre 2018, l'action Roche Bobois a évolué entre 16,30 € et 23,80 €, clôturant, au 31 décembre 2018, au cours de 17,30 €, soit une baisse de 13,7 % par rapport au cours d'introduction en bourse de 20,00 €.

Les cours de bourse et les volumes de transactions ont évolué de la manière suivante au cours de la période précitée :

	Plus Haut (€)	Plus Bas (€)	Dernier cours (€)	Nombre moyen de titres échangés(1)	Nombre total titres	Capitalisation (k€) (2)
Juillet (3)	23,80	20,00	23,20	11 189	9 875 216	229 105
Août	23,80	21,80	22,00	1 170	9 875 216	217 255
Septembre	22,00	20,80	20,80	2 898	9 875 216	205 404
Octobre	22,20	19,50	20,60	1 517	9 875 216	203 429
Novembre	22,40	19,30	19,50	898	9 875 216	192 567
Décembre	19,80	16,30	17,30	300	9 875 216	170 841

(1) Moyenne des volumes de transaction constatés sur Euronext par jour.
(2) Calculée à partir du dernier cours coté du mois multiplié par le nombre de titres constatés à la fin du mois.
(3) Période du 11 juillet 2018 (date de première cotation des actions) au 31 juillet 2018.

19. OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

19.1 Conventions intra-groupes

a) Conventions dans le domaine financier

- *Conventions de refacturation de prêts, conventions de prêts :*

Les sociétés Roche Bobois Groupe SA, Roche Bobois International et Cuir Center International sont amenées à prêter des fonds à leurs filiales et sous-filiales en vue notamment de financer des travaux de rénovation/d'agrandissement du ou des magasins exploités par ces filiales ou sous-filiales. Ces prêts ne sont pas considérés comme des conventions règlementées dans la mesure où ils sont conclus à des conditions normales.

- *Avances en compte courant :*

Des avances en compte courant peuvent être mises à la disposition par Roche Bobois Groupe SA, Roche Bobois International et Cuir Center International à leurs filiales et sous-filiales. Elles ne sont, en général, pas rémunérées car elles bénéficient à des filiales ou sous-filiales en difficulté et sont classées dans les conventions règlementées.

- *Convention de gestion de Trésorerie centralisée :*

La société Roche Bobois Groupe SA centralise la trésorerie de la plupart des sociétés du Groupe, filiales ou sous-filiales françaises, dans le cadre d'une convention qui détermine les modalités de gestion de la trésorerie des sociétés adhérentes.

La société centralisatrice, la société Roche Bobois Groupe SA, gère la trésorerie du Groupe conformément à la convention.

Le processus de centralisation repose sur l'existence d'un compte bancaire centralisateur ouvert au nom de la société Roche Bobois Groupe SA dans les livres des établissements bancaires suivants :

- BNPP,
- HSBC,
- CIC,
- LCL, et
- Crédit Agricole Ile de France,

et par lesquels est opéré quotidiennement le nivellement du solde des comptes bancaires respectifs de chacune des sociétés filiales.

Le taux de rémunération est uniforme pour l'ensemble des sociétés du Groupe. Cette convention ne constitue pas une convention règlementée.

- *Conventions de remise de dettes/abandon de créances avec clause de retour à meilleure fortune :*

De telles conventions existent entre les sociétés Roche Bobois Groupe et Roche Bobois International et leurs filiales et sous filiales. Elles constituent des conventions règlementées.

Les remises de dettes sous condition résolutoire de retour à meilleure fortune consenties par les sociétés Roche Bobois Groupe et Roche Bobois International et qui demeurent en suspens sont les suivantes :

- La société Roche Bobois Groupe a consenti à la société La Maison Coloniale Int, sa filiale à 100 %, deux remises de dettes d'un montant de 950 000 € chacune. La convention relative à la

première remise de dette de 950 000 € a pris fin à la clôture de l'exercice 2018 sans demande de réinscription à son compte courant par la société Roche Bobois Groupe ; en conséquence, la remise de dette est devenue définitive au 31 décembre 2018. Aucune réinscription à son compte courant n'a été demandée à ce jour par la société Roche Bobois Groupe concernant la deuxième remise de dette. Cette convention prend fin à la clôture de l'exercice 2019.

- La société Roche Bobois International a consenti les remises de dettes suivantes :

  - à la société DUSSPAR, filiale à 100 %, d'un montant de 631 000 €, qui prend fin à la clôture de l'exercice 2021,

  - à la société MUNPAR, filiale à 100 %, d'un montant de 1 060 000 €, qui prend fin à la clôture de l'exercice 2021,

  - à la société NUEVA ERA, filiale à 100 %, d'un montant de 30 000 €, qui prend fin à la clôture de l'exercice 2020.

Aucune réinscription à son compte courant n'a été demandée à ce jour par la société Roche Bobois International.

Roche Bobois International avait également consenti une remise de dette d'un montant de 350 000 € à la société IDAC, sa filiale à 99 %. Cette remise de dette a pris fin à la clôture de l'exercice 2018 sans demande de réinscription à son compte courant par la société Roche Bobois International ; en conséquence, la remise de dette est devenue définitive au 31 décembre 2018.

La société ayant consentie la remise de dettes dispose d'un délai de 5 ans pour pouvoir faire valoir la clause de retour à meilleure fortune.

La meilleure fortune consiste, pour la société ayant consenti la remise, dans le cas où la société emprunteuse reviendrait à une situation bénéficiaire (le bénéfice étant ici considéré comme le bénéfice net comptable), pour autant que ses capitaux propres soient au moins égaux au capital social, en la faculté de demander la réinscription, en tout ou en partie, de sa créance au crédit de son compte courant. A l'expiration du délai prévu dans la convention, la société créancière perd ses droits.

- *Convention d'intégration fiscale :*

Une convention d'intégration fiscale existe avec les sociétés françaises. La convention d'intégration fiscale prévoit la neutralité fiscale : il est constaté pour chaque filiale intégrée un impôt sur les sociétés correspondant à l'impôt qui aurait grevé le résultat si elle était imposable distinctement, déduction faite des droits à imputation dont la fille aurait bénéficié en l'absence d'intégration.

b) <u>Conventions de garantie/cautions</u>

Les sociétés Roche Bobois Groupe SA, Cuir Center International ou Roche Bobois International se portent parfois caution solidaire des engagements de leurs filiales ou sous-filiales auprès de bailleurs extérieurs au Groupe en vue de garantir le paiement de toutes sommes dues au titre du Bail. Elles peuvent être limitées dans le temps et dans leur montant.

Il s'agit de conventions règlementées pour la caution qui ne perçoit pas d'intérêt pour la garantie donnée.

c) Conventions de prestations de services

- *Conventions de prestations techniques :*

La société Roche Bobois Groupe SA facture à certaines de ses filiales et sous-filiales françaises et étrangères des prestations techniques (prestations d'ordre administratif, financier, prestations de gestion, dans le domaine des ressources humaines, prestations comptables, prestations informatiques et conseil en matière de transport et livraison aux clients).

Il s'agit de prestations rémunérées par un prix fixe indiqué dans la convention. Le montant facturé est fonction des besoins de chaque filiale et comprend une marge.

A l'exception de la convention entre Roche Bobois Groupe SA et Cuir Center International (détenue par Roche Bobois Groupe SA à hauteur de 95,56%), ces conventions ne sont pas considérées comme des conventions règlementées dans la mesure où, soit elles s'appliquent entre sociétés dont l'une détient directement ou indirectement la totalité du capital de l'autre, le cas échéant sous déduction du nombre minimum d'actions requis pour satisfaire aux exigences de pluralité d'associés (article L. 225-87 du code de commerce), soit elles portent sur des montants non-significatifs, soit encore les sociétés concernées n'ont pas de dirigeants en commun au sens de l'article L 225-86 du Code de Commerce.

- *Contrats de franchise :*

Les sociétés Roche Bobois International et Cuir Center International sont franchiseurs des enseignes Roche Bobois et Cuir Center tant en France qu'à l'étranger au profit de sociétés indépendantes et au profit de filiales ou sous-filiales.

Ces filiales ou sous-filiales, aux termes de ces contrats, et en contrepartie des services rendus par les franchiseurs versent :

- une redevance de franchise,
- une participation au budget de publicité nationale (selon les pays), et
- une participation au budget de publicité télévisuelle et radio (selon les pays).

Le taux de rémunération pour les sociétés françaises des franchiseurs, Roche Bobois ou Cuir Center, varie de 3,6 % à 4 % sur les prises de commandes hors taxes de chacun des magasins exploités par le franchisé et de 1,5 % à 3 % sur les prises de commandes hors taxes pour la publicité télévisuelle et la radio.

Ces contrats ne sont pas considérés comme des conventions règlementées.

- *Baux ou contrats de sous-location :*

Certaines sociétés du Groupe sont propriétaires de magasins qu'elles exploitent directement ou qu'elles louent aux conditions du marché à d'autres sociétés du Groupe.

La liste des magasins dont le Groupe est propriétaire figure au chapitre 8.

19.2 Opérations avec les apparentés

a) Contrats de travail

- *Contrats de travail des membres du Directoire de Roche Bobois Groupe SA au 31 décembre 2018 :*

Les contrats de travail suivants ont été conclus entre certains membres du directoire de la Société et la société Roche Bobois Groupe SA :

- Contrat de travail de Gilles Bonan, Président du Directoire,
- Contrat de travail d'Eric Amourdedieu, membre du Directoire, en qualité de Directeur Général, et
- Contrat de travail de Guillaume Demulier, membre du Directoire, en qualité de Directeur Financier.

(Voir chapitre 15 pour des informations sur les rémunérations versées au titre de ces contrats de travail.)

Ces contrats de travail et leurs avenants ont fait l'objet d'autorisations successives du Conseil de Surveillance de Roche Bobois Groupe SA et ont été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires de cette dernière.

- Contrat de travail d'Antonin Roche en qualité de directeur général Paris – Région Parisienne du GIE Intérieur Services :

La rémunération fixe annuelle brute d'Antonin Roche à ce titre s'est élevée pour 2016 à 18 K€, pour 2017 à 30 K€ et pour 2018 à 30 K€.

La rémunération variable d'Antonin Roche au titre de ce contrat de travail est égale à une fraction du chiffre d'affaires hors taxes réalisé par les membres du GIE (c'est-à-dire les magasins Roche Bobois de Paris et de la région parisienne appartenant au Groupe) et s'est élevée à 111 K€ pour 2016, 93 K€ pour 2017 et 108 K€ pour 2018.

b) Participation de Gilles Bonan dans la société Parloire

Gilles Bonan, président du directoire de la Société depuis le 22 juin 2018, détient 49 % du capital de la société Parloire qui détient elle-même 100 % du capital de la société Semla (société qui exploite le magasin Roche Bobois de Nantes). Les 51% restant du capital de la société Parloire sont détenues par Roche Bobois International. La société Roche Bobois Groupe SA et la Société Roche Bobois International ont apporté leur concours financier (représentant respectivement 556K€ et 361K€ au 31 décembre 2018 contre 566K€ et 352K€ au 31 décembre 2017) à la société à Parloire sous forme d'avances ou de prêts.

c) Rémunérations de Jean-Eric Chouchan

Jean-Eric Chouchan, vice-président du conseil de surveillance de la Société depuis le 22 juin 2018, percevait une rémunération brute annuelle de 180 K€ au titre de ses fonctions de membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA. Cette rémunération a pris fin en raison du départ à la retraite de Jean-Eric Chouchan à compter du 30 juin 2018. Le montant brut versé en 2018 s'élève à 90 K€.

En sa qualité de président du conseil de surveillance de la société Roche Bobois International, il a perçu une rémunération d'un montant de 9 K€ pour la période du 1er juillet au 30 septembre 2018. Depuis cette date, il ne perçoit plus aucune rémunération de la part d'une société du Groupe, à l'exception des jetons de présence au titre de son mandat de vice-président du conseil de surveillance de la Société (voir section 15.1 du présent Document de Référence).

d) Rémunérations de Nicolas Roche

Nicolas Roche, membre du conseil de surveillance de la Société depuis le 22 juin 2018, a perçu une rémunération brute de 18 K€ au titre de ses fonctions de membre du directoire de Roche Bobois International pour la période allant du 1er janvier au 30 septembre 2018.

Nicolas Roche dispose d'un contrat de travail en sa qualité de directeur des collections avec la société Roche Bobois International.

La rémunération fixe annuelle brute de Nicolas Roche à ce titre s'est élevée à 87 K€ en 2016, à 87 K€ en 2017 et à 93 K€ en 2018.

Nicolas Roche perçoit également des jetons de présence au titre de son mandat de membre du conseil de surveillance de la Société (voir section 15.1 du présent Document de Référence).

e) Rémunérations de François Roche

François Roche est président du conseil de surveillance de la Société depuis le 22 juin 2018. A compter du 1er octobre 2018, il perçoit une rémunération brute annuelle de 57 K€ au titre de son mandat ; le montant perçu en 2018 s'élève à 14 250 €. Jusqu'au 30 septembre 2018, François Roche percevait une rémunération d'un montant brut annuel de 83 K€ au titre de son mandat de président du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe SA ; le montant de la rémunération reçue à ce titre en 2018 s'établit à 62 250 €.

f) Engagements contractuels entre Gilles Bonan, Eric Amourdedieu, Guillaume Demulier et la Société dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions de Roche Bobois Groupe SA.

Le 30 mai 2018 a été signé par Gilles Bonan, Eric Amourdedieu et Guillaume Demulier, chacun pour ce qui le concerne, un engagement contractuel avec la Société dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions de Roche Bobois Groupe SA (voir tableau n° 10 de la section 15.2.1 du présent Document de Référence pour des informations complémentaires sur ce plan d'attribution gratuite d'actions) qui s'est substitué à celui précédemment signé en date du 28 juillet 2016 et a pris effet à la date d'introduction en bourse de la Société. Aux termes de ces engagements contractuels :

- chacun des attributaires a consenti à la Société une promesse générale de vente portant sur les actions qu'il détiendrait encore au 31 juillet 2019 exerçable à tout moment à compter du 1er août 2019 jusqu'au 3e anniversaire de l'introduction en bourse de la Société,

- chacun des attributaires a consenti à la Société une promesse de vente en cas de départ, c'est-à-dire dans le cas où l'attributaire n'exercerait plus de fonction au sein du Groupe Roche Bobois, cette promesse de vente pouvant être exercée pendant une durée de 12 mois à compter dudit départ, et

- la Société a consenti à chacun des attributaires une promesse d'achat des actions dont l'attributaire est ou sera propriétaire, exerçable pendant une durée de 5 jours à compter du 29 juillet 2018 (ou des 5 jours suivant l'introduction en bourse de la Société si elle intervient postérieurement) pour les 174 actions objet de la première tranche des actions gratuites (représentant environ 1,09% du capital de Roche Bobois Groupe, et pendant une durée de 30 jours à compter (i) du 1er janvier 2020 pour la moitié des actions que les bénéficiaires resteraient alors détenir et (ii) du 31 mars 2020 ou, alternativement, du 1er juin 2020 pour le solde des actions gratuites non grevées d'un engagement de conservation aux termes de l'article L 225-197-1 II al. 4 du Code de commerce.

Le prix d'exercice de ces promesses sera calculé, dans chaque cas, par transparence à partir de la valeur d'une action de la Société, fixée à la moyenne, pondérée des volumes, des cours de bourse pendant,

suivant le cas, les 10 jours ou les 3 mois précédant la date d'exercice de la promesse concernée et en tenant compte des autres actifs et passifs de la Société à cette date.

Ces engagements contractuels seront caducs, en cas de fusion entre la Société et Roche Bobois Groupe SA, dès réalisation de celle-ci ce dans la mesure où les actions gratuites détenues par les dirigeants concernés seraient alors échangées contre des actions cotées et donc liquide de la Société).

Les attributaires ont exercé la promesse d'achat consentie par la Société susvisée portant sur les 174 actions objet de la première tranche des actions gratuites. Conformément aux termes de ladite promesse, le prix de l'action Roche Bobois Groupe SA a été calculé sur la base des cotations de l'action de la Société sur les 10 jours calendaires précédent l'exercice. Le prix de l'action s'est donc établi à 12 918,51 €, soit un prix d'acquisition total de 2 247 820 € pour la Société.

g) Baux

- Bail commercial Société Immobilière Roche – Roche Bobois Groupe SA :

Aux termes d'un acte sous seing privé en date du 20 juillet 2010, la société Société Immobilière Roche a consenti à Roche Bobois Groupe SA, en renouvellement, un bail commercial à compter du 1er janvier 2010 pour une durée de 9 années portant sur l'ensemble des locaux situés 14-18 rue de Lyon et 54 avenue Ledru Rollin – 75012 Paris comprenant des surfaces à usage de vente de 2 100 m² environ et des bureaux de 1 000 m² environ répartis sur plusieurs bâtiments et sur 4 niveaux et ce, moyennant un loyer annuel d'origine hors taxes de 602 K€, le versement d'un dépôt de garantie correspondant à 3 mois de loyer et le remboursement des charges et de l'impôt foncier. Ce bail se poursuit par tacite reconduction depuis le 1er janvier 2019.

Au titre de l'exercice 2017 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 646 K€, les charges et taxes à 34 K€ et l'impôt foncier à 21 K€.

Au titre de l'exercice 2018 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 659 K€, les charges et taxes à 35 K€ et l'impôt foncier à 22 K€.

Ces locaux sont sous-loués à d'autres sociétés du Groupe par Roche Bobois Groupe SA en totalité à la société DMC Roche pour les surfaces de ventes et en partie à Roche Bobois International pour les surfaces à usage de bureaux. Elle utilise le surplus pour ses propres bureaux.

- Bail de sous-location entre la Société Immobilière Roche, la société Roche Bobois Groupe SA et le GIE Intérieur Services :

Aux termes d'un acte sous seing privé en date du 30 avril 2015 et de son avenant n°1 en date du 2 mai 2015, la Société Immobilière Roche a consenti à la société Roche Bobois Groupe SA un bail commercial de sous-location en renouvellement à effet du 1er mai 2015 en vigueur jusqu'au 30 avril 2027 sur l'ensemble des locaux situés 8 à 14 rue des Epinettes – 77600 Bussy Saint Martin à usage d'entrepôt, d'une superficie au sol d'environ 4 000 m², et ce, moyennant un loyer annuel d'origine hors taxes de 368 K€, le versement d'un dépôt de garantie correspondant à 3 mois de loyer et le remboursement des charges et de l'impôt foncier.

Au titre de l'exercice 2017 le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 371 K€, les charges à 9 K€ et l'impôt foncier à 50 K€.

Au titre de l'exercice 2018 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 375 K€, les charges et taxes à 10 K€ et l'impôt foncier à 51 K€.

La société Roche Bobois Groupe SA sous-loue elle-même ces locaux au GIE Intérieur Services en vertu d'un contrat de sous-location conclu également le 30 avril 2015.

L'ensemble des baux visés ci-dessus a d'ores et déjà été approuvé par l'assemblée générale des actionnaires de Roche Bobois Groupe SA.

La Société Immobilière Roche a pour président directeur général François Roche. Son capital est détenu à un peu plus de 50 % par François Roche et ses cinq enfants, tous actionnaires de la Société. La Société Immobilière Roche a pour directeur général délégué Antonin Roche.

- Bail commercial SCO et Cie – Coxbury Ltd :

Ce bail concerne les murs du magasin Roche Bobois situé à Londres qui est exploité par la société Coxbury Ltd., filiale du Groupe.

Au titre de l'exercice 2017 : le loyer annuel s'est élevé à 110 K€.

Au titre de l'exercice 2018 : le loyer annuel s'est élevé à 114 K€.

La société SCO et Cie est détenue à hauteur de 50 % par la Société Immobilière Roche et à hauteur de 50 % par SCO dont Jean-Eric Chouchan et Marie-Claude Chouchan, son épouse, détiennent directement ou indirectement 43 % du capital, étant précisé que Jean-Eric Chouchan en est le gérant.

- Bail commercial Immobilière Phoenix - Idac

Ce bail concerne les murs du magasin Roche Bobois situé 1605 Chaussée de Waterloo 1180 Uccle à Bruxelles et exploité par la société Idac, filiale du Groupe.

Au titre de l'exercice 2017 : le loyer annuel s'est élevé à 166 K€.

Au titre de l'exercice 2018 : le loyer annuel s'est élevé à 170 K€.

La société Immobilière Phoenix est détenue à 50 % par SCO & Cie (cf ci-dessus).

- Bail conclu avec Immo RBG and Co et la société ICORA

La société ICORA, filiale du Groupe qui exploite le magasin Roche Bobois de Miami, a conclu un contrat de bail ayant pour objet les locaux situé 450 Biltmore way, Miami.

La société SCO et Cie (cf ci-dessus) détient 100 % du capital de la société Immo RBG and Co dont François Roche et Antonin Roche sont les co-gérants.

Au titre de l'exercice 2017 : le loyer annuel s'est élevé à 277 K€.

Au titre de l'exercice 2018 : le loyer annuel s'est élevé à 285 K€.

- Bail commercial SCI Immobilière 92/75/92 - Intérieur Grand Paris

Aux termes d'un avenant de renouvellement à la convention de sous-location en date du 13 octobre 1999, SCI Immobilière 92/75/92 a consenti en renouvellement à Intérieurs 92 un bail commercial à effet du 1er janvier 2013 pour une durée 9 années portant sur des locaux à usage commercial d'une superficie d'environ 800 m² situés 33-39 Boulevard Henri Sellier et 6 bis rue Pierre Dupont – 92 Suresnes dans lesquels est exploité un magasin Roche Bobois, et ce, moyennant un loyer d'origine de 198 K€, le

versement d'un dépôt de garantie correspondant à trois mois de loyer et le remboursement des charges et de l'impôt foncier.

Au titre de l'exercice 2017 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 200 K€ et l'impôt foncier à 17 K€.

Au titre de l'exercice 2018 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 203 K€ et l'impôt foncier à 17 K€.

La SCI Immobilière 92/75/92 est détenue à 100 % par SCO et Cie. Les co-gérants de la SCI Immobilière 92/75/92 sont François Roche et Antonin Roche.

- *Bail commercial SCI Immobilière 91/75/91 – Intérieur Grand Paris*

Aux termes d'un acte sous seing privé en date du 1er octobre 2008, la SCI Immobilière 91/75/91 a donné à bail à Jancel aux droits de laquelle vient aujourd'hui la société Intérieurs 92, dans la cadre d'une sous-location, des locaux constituant un ensemble immobilier à usage commercial d'une superficie de 740 m² environ situé 12/18 avenue François Mitterrand, 91200 - Athis Mons, et ce, pour une durée de 9 années à compter du 1er octobre 2008 se poursuivant depuis le 1er octobre 2018 par tacite prolongation, le versement d'un dépôt de garantie correspondant à trois mois de loyers et le remboursement des charges et de l'impôt foncier.

Au titre de l'exercice 2017, le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 144 K€, les charges à 9 K€ et l'impôt foncier à 18 K€.

Au titre de l'exercice 2018, le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 144 K€, les charges à 3 K€ et l'impôt foncier à 18 K€.

La SCI Immobilière 91/75/91 est détenue à 50 % par SCO et Cie et ses co-gérants sont notamment François Roche et Antonin Roche.

19.3 Rapports du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018

ROCHE BOBOIS S.A.

Société par actions au capital de 49 376 078 €

Siège social : 18 rue de Lyon 75012 Paris

R.C.S : RCS PARIS B 493 229 280

Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Exercice clos le 31 décembre 2018

GRANT THORNTON MAZARS

ROCHE BOBOIS S.A.
Exercice clos le
31 décembre 2018

Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

A l'assemblée générale de la société Roche Bobois,

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. 225-58 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. 225-58 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.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L 225-86 du code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 5 avril 2019

Les Commissaires aux Comptes

GRANT THORNTON

SOLANGE AIACHE

MAZARS

CHARLES DESVERNOIS

20. INFORMATIONS FINANCIERES

20.1 Comptes consolidés du Groupe établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

COMPTES CONSOLIDÉS ÉTABLIS EN NORMES IFRS
pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017

ETAT DE SITUATION FINANCIÈRE	Notes	31/12/2018 K€	31/12/2017 K€
ACTIF			
Goodwill	4.1	4 730	4 730
Autres immobilisations incorporelles	4.1	2 791	3 149
Immobilisations corporelles	4.2	35 366	33 998
Participations dans les sociétés mise en équivalence	4.3	1 150	1 264
Autres actifs non courants	5.7	427	479
Autres actifs financiers non courants	4.4	3 200	3 152
Impôts différés actifs	5.6	4 546	5 925
Total actifs non courants		**52 209**	**52 696**
Stocks	4.5	62 752	58 569
Clients	4.6	17 191	16 961
Autres créances courantes	4.7	11 073	12 508
Actif d'impôt exigible	5.6	2 474	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.8	15 535	29 349
Total actifs courants		**109 026**	**117 404**
TOTAL ACTIF		**161 235**	**170 100**
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES			
Capital	4.9	49 376	49 376
Réserves et résultat attribuables aux propriétaires de la société mère		3 178	11 544
Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère		**52 554**	**60 920**
Total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		1 223	811
Capitaux propres		**53 777**	**61 731**
Passifs non courants			
Dettes financières non courantes	4.11	12 907	7 664
Provisions non courantes	4.10 / 4.13	2 912	3 452
Impôts différés passifs	5.6	604	627
Autres passifs non courants	4.12	3 644	3 152
Passifs non courants		**20 067**	**14 895**
Passifs courants			
Dettes financières courantes	4.11	8 206	11 908
Avances et acomptes clients reçus	4.14	37 912	37 485
Dettes fournisseurs et autres dettes courantes	4.14	36 172	39 093
Passifs d'impôts courants	4.14	835	1 409
Autres passifs courants	4.14	4 267	3 577
Passifs courants		**87 392**	**93 473**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		**161 235**	**170 100**

ETAT DU COMPTE DE RÉSULTAT (MONTANTS EN K€)

	Notes	Exercice 2018 12 mois	Exercice 2017 12 mois
Ventes de marchandises	5.1	224 721	218 372
Redevances	5.1	11 569	11 425
Autres services vendus	5.1	20 664	18 734
CHIFFRE D'AFFAIRES		**256 954**	**248 531**
CHARGES OPERATIONNELLES			
Achats consommés	5.2	-94 739	-91 788
Charges externes	5.2	-85 345	-82 912
Charges de personnel	5.3	-54 971	-52 476
Impôts et taxes		-3 902	-3 479
Dotations aux provisions nettes des reprises		202	295
Autres produits et charges opérationnels courants	5.4	-311	-408
Dotations aux amortissements		-6 310	-6 432
Quote-part des résultats des sociétés mise en équivalence	4.3	63	63
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		**11 642**	**11 396**
Autres charges et produits opérationnels non courants	5.4	-575	-177
RESULTAT OPERATIONNEL		**11 067**	**11 219**
Coût de l'endettement financier net	5.5	-232	-391
Autre produits et charges financières	5.5	-131	-636
RESULTAT AVANT IMPOT		**10 703**	**10 192**
Impôts sur le résultat	5.6	-4 001	-3 654
RESULTAT NET TOTAL		**6 702**	**6 538**
Dont part du Groupe		6 287	6 340
Dont part des Intérêts non contrôlés		415	197
Résultat par action (€/action) *	5.7	0,68	0,66
Résultat dilué par action (€/action) *	5.7	0,68	0,66

**Après regroupement des actions à raison de 10 actions anciennes pour 1 action nouvelle, conformément à la décision de l'Assemblée générale du 30 mai 2018*

ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Résultat de l'exercice	6 702	6 538
Ecarts actuariels	195	-86
Effet d'impôts rattachables à ces éléments	-55	29
Eléments non recyclables en résultats	**140**	**-57**
Ecarts de conversion de consolidation	738	-2 348
Eléments recyclables en résultats	**738**	**-2 348**
TOTAL des Autres éléments du résultat global (net d'impôts)	**878**	**-2 404**
ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	**7 579**	**4 134**
Groupe	*7 172*	*3 918*
Part des Intérêts non contrôlés	*407*	*214*

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES (Montants en K€)	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Réserves et résultat (1)	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	CAPITAUX PROPRES Part Groupe	Part des intérêts non contrôlés	TOTAL
Au 31 décembre 2016	*98 752 155*	**49 376**	**9 010**	**1 624**	**0**	**60 010**	**-392**	**59 618**
Résultat net 2017			6 340			6 340	197	6 538
Autres éléments du résultat global			-60	-2 362		-2 422	17	-2 405
Résultat global			6 280	-2 362		3 918	214	4 133
Part des tiers dans les dividendes distribués			-1 980			-1 980	3	-1 977
Transactions entre actionnaires			-1 028			-1 028	986	-42
Total des transactions avec les propriétaires			**-3 008**			**-3 008**	**989**	**-2 019**
Au 31 décembre 2017	*98 752 155*	**49 376**	**12 282**	**-738**	**0**	**60 920**	**811**	**61 731**
Résultat net 2018			6 287			6 287	415	6 702
Autres éléments du résultat global			137	748		887	-8	877
Résultat global			6 424	748		7 172	407	7 579
Part des tiers dans les dividendes distribués			-15 042			-15 042	-338	-15 380
Regroupement des actions (2)	*-88 876 939*							0
Transactions entre actionnaires			-496			-496	342	-154
Total des transactions avec les propriétaires	*-88 876 939*		**-15 538**			**-15 538**	**4**	**-15 534**
Au 31 décembre 2018	*9 875 216*	**49 376**	**3 168**	**10**	**0**	**52 555**	**1 222**	**53 776**

(1) La ligne Autres éléments du résultat global dans la colonne » Réserves et Résultat » incluent uniquement les écarts actuariels sur provision pour engagement de retraites

(2) Après regroupement des actions à raison de 10 actions anciennes pour 1 action nouvelle, conformément à la décision de l'Assemblée générale du 30 mai 2018

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

	Notes	Exercice 2018 K€	Exercice 2017 K€
Résultat net		**6 702**	**6 538**
Elimination des dotations nettes aux amortissements et provisions	4.1 / 4.2 / 4.12	6 137	6 518
Plus ou moins-value de cession des immobilisations		200	883
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur		-1	-12
Charges liées aux actions gratuites émises	4.12	2 737	2 198
Quote-part des résultats des sociétés mise en équivalence		-63	-63
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement financier net		**15 712**	**16 061**
Coût de l'endettement financier net	5.5	232	391
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	5.6	4 001	3 654
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts		**19 945**	**20 106**
Variation du BFR lié à l'activité		**-7 408**	**2 878**
Dont augmentation (diminution) des stocks	4.5	*-3 539*	*-3 672*
Dont augmentation (diminution) des créances clients	4.6	*-190*	*-654*
Dont augmentation (diminution) des dettes fournisseurs	4.14	*-733*	*485*
Dont augmentation (diminution) autres créances	4.7	*1 714*	*-2 481*
Dont augmentation (diminution) des autres dettes	4.14	*-4 660*	*9 200*
Impôts payés		-3 271	-4 292
Flux de trésorerie générés par l'exploitation		**9 266**	**18 692**
Acquisition d'immobilisations incorporelles	4.1	-103	-673
Acquisition d'immobilisations corporelles	4.2	-7 197	-10 028
Prix de cession d'actifs	4.4	329	309
Décaissements des prêts, dépôts et cautionnements donnés	4.3	-278	-304
Encaissements des prêts et dépôts, cautionnements donnés	4.3	389	111
Dividendes reçus des sociétés mise en équivalence	4.3	150	100
Rachat d'actions aux porteurs	4.12	(2 247)	0
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**-8 957**	**-10 485**
Emission d'emprunts	4.11	2 951	12 861
Intérêts financiers nets versés (y compris locations financements)	5.5	-236	-395
Remboursements des dettes financières	4.11	-3 362	-9 138
Dividendes versés aux minoritaires de sociétés intégrées		-338	3
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	5.5	-15 042	-1 980
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		**-16 027**	**1 350**
Incidences des variations des cours de devises		200	-764
Augmentation (Diminution de la trésorerie)		**-15 517**	**8 793**
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture (y compris concours bancaires courants)		28 739	19 946
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture (y compris concours bancaires courants)		13 222	28 739
Augmentation (Diminution de la trésorerie)		**-15 517**	**8 794**

		31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie et équivalent de trésorerie	4.8	15 535	29 349
Concours bancaires courants	4.11	-2 313	-610
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture (y compris concours bancaires courants)		**13 222**	**28 739**

Notes aux états financiers consolidés

(Sauf indication contraire les montants mentionnés dans cette note annexe sont en milliers d'euros)

Table des matières

1. PRESENTATION DE L'ACTIVITE ET DES EVENEMENTS IMPORTANTS 8

1.1 Information relative à la Société et à son activité 8

1.2 Evènements marquants de l'exercice clos le 31 décembre 2018 8

1.3 Evènements post-clôture 9

2. PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES 9

2.1 Principe d'établissement des comptes consolidés IFRS du Groupe 9

2.2 Opérations sur le périmètre 14

2.3 Utilisation de jugements et d'estimations 15

2.4 Transactions et états financiers libellés en devises étrangères 16

3. INFORMATIONS SECTORIELLES 18

3.1 Informations financières par secteur opérationnel 18

3.2 Informations par client-clé 19

4. DETAIL DE L'ETAT DE SITUATION FINANCIERE 20

4.1 Goodwill et Autres immobilisations incorporelles 20

4.2 Immobilisations corporelles 25

4.3 Participations des sociétés mises en équivalence 26

4.4 Actifs Financiers 27

4.5 Stocks 29

4.6 Créances clients 30

4.7 Autres actifs non courants et autres créances courantes 31

4.8 Trésorerie et équivalents de trésorerie 31

4.9 Capitaux propres 32

4.10 Provisions 33

4.11 Dettes financières courantes et non courantes 35

4.12 Autres passifs financiers non courants 37

4.13 Engagements sociaux 39

4.14 Autres passifs courants 41

4.15 Juste valeur des instruments financiers 41

5. INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RESULTAT 43

5.1. Chiffre d'affaires 43

5.2 Marge brute et Autres charges externes 45

5.3 Charges de personnel 45

5.4 Résultat opérationnel courant /Autres produits et charges opérationnels 46

5.5 Résultat financier 47
5.6 Impôts sur les bénéfices..... 47
5.7 Résultat par action 50
6. ENGAGEMENTS HORS BILAN..... 50
6.1 Baux commerciaux 50
6.2 Autres engagements financiers..... 51
7. AUTRES INFORMATIONS 51
7.1 Parties liées..... 51
7.2 Gestion et évaluation des risques financiers 52
7.3 Honoraires des commissaires aux comptes..... 55
7.4 Périmètre de consolidation du Groupe..... 56

1. PRESENTATION DE L'ACTIVITE ET DES EVENEMENTS IMPORTANTS

1.1 Information relative à la Société et à son activité

La société Roche Bobois S.A. est la société mère du Groupe Roche Bobois. Au 31 décembre 2018, Roche Bobois S.A. est une société par anonyme de droit français immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 493 229 280 dont le siège social est établi 18 rue de Lyon à Paris 12ème.

La Société est soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

Les états financiers consolidés aux 31 décembre 2018 et 2017 reflètent la situation comptable du Groupe et de ses filiales.

Le Groupe, composé de ses filiales sous les enseignes Roche Bobois et Cuir Center est le leader de l'ameublement haut de gamme en France. Il est aussi présent aux États-Unis, en Espagne, en Italie et au Royaume Uni principalement.

Les états financiers consolidés selon le référentiel IFRS clos au 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le Directoire. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires. Tous les montants sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

1.2 Evènements marquants de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Changement de forme juridique et changement de la dénomination sociale

Le 30 mai 2018, la société a été transformée de Société par Actions Simplifiée en Société Anonyme à Conseil de Surveillance et Directoire. Concomitamment, la société a été renommée de Furn-Invest. S.A.S. à Roche Bobois S.A.

Introduction en bourse sur le marché d'Euronext à Paris

L'AMF a délivré en date du 22 juin 2018 un visa sur la note d'opération de la société visant à l'introduction sur Euronext Paris.

Le 10 juillet 2018, la société Roche Bobois S.A. confirme l'admission aux négociations de ses actions sur le marché Euronext à Paris, Compartiment B. Le montant total d'actions cédées par les actionnaires existants s'établit à 22,4 M€ correspondant à 1 121 529 actions existantes cédées.

L'ensemble des travaux nécessaires à la mise en place de l'opération d'introduction en bourse a été initiée au cours de l'exercice 2018. Les coûts afférents d'un montant de 709 K€ ont été reconnus en charges opérationnelles non courantes.

Mise en œuvre d'un contrat de liquidité

ROCHE BOBOIS S.A. a confié à Oddo BHF la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI. Ce contrat de liquidité est conclu sans limitation de durée, à compter du 1er août 2018. Pour la mise en œuvre de ce contrat, la somme de 300 000 € en espèces a été affectée au compte de liquidité. Au 31 décembre 2018, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité ouvert : 7 155 titres et 149 972,34 euros en espèces.

Activité

Le développement en propre aux Etats-Unis s'est poursuivi avec l'ouverture du magasin de Tysons Corner en Virginie et d'un second magasin à San Diego en toute fin d'année.

L'année 2018 a également été marquée par 7 ouvertures Roche Bobois en franchise, notamment au Japon, en Chine et à Singapour.

Le 20 décembre 2018, RB S.A. a souscrit une ligne d'investissement auprès du Crédit Agricole IDF pour 10 M€.

1.3 Evènements post-clôture

Il n'est survenu, depuis le 31 décembre 2018 et jusqu'au 26 mars 2019, date d'arrêté des comptes par le Directoire, aucun évènement susceptible d'influer de manière significative sur les décisions économiques prises sur la base des présents états financiers consolidés.

2. PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES

2.1 Principe d'établissement des comptes consolidés IFRS du Groupe

Les comptes du Groupe ont été établis selon le principe du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux dispositions édictées par les normes IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

2.1.1 Déclaration de conformité

En application du Règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le règlement n°297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers consolidés du Groupe ont été préparés conformément aux normes et interprétations publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) adoptées par l'Union Européenne et rendues obligatoires à la clôture des comptes.

Ce référentiel, disponible sur le site de la Commission européenne (https://ec.europa.eu/commission/index_fr), intègre les normes comptables internationales (IAS et IFRS), et les interprétations du comité d'interprétation des normes d'informations financières internationales IFRS et IFRIC.

Les comptes du Groupe sont présentés avec l'exercice 2017 en comparatif, établi selon le même référentiel.

En cas d'absence de normes ou d'interprétations IFRS et conformément à la norme IAS 8 « Principes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », le Groupe se réfère à d'autres normes IFRS traitant de problématiques similaires ou liées et au cadre conceptuel.

Les principes généraux, les méthodes comptables et options retenus par le Groupe sont décrits ci-après.

2.1.2 Principe de préparation des états financiers

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Roche Bobois S.A. et de ses filiales comprises dans le périmètre de consolidation. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère, du 1er janvier au 31 décembre, sur la base de méthodes comptables homogènes.

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis selon le principe du coût historique à l'exception des actifs et passifs conformément aux dispositions édictées par les normes IFRS : les avantages du personnel évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, des emprunts et dettes financières évalués selon la méthode du coût amorti et des instruments financiers dérivés évalués en juste valeur.

Les données financières sont présentées en milliers d'euros. De façon générale, les valeurs présentées dans les états financiers consolidés et annexes aux états financiers consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

2.1.3 Méthodes comptables appliquées

Les règles et méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers, après prise en compte, ou à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, le Groupe a appliqué l'ensemble des normes en vigueur au 31 décembre 2018, ainsi qu'à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers.

Les principes comptables retenus sont identiques à ceux utilisés pour la préparation des comptes IFRS annuels pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, à l'exception de l'application des nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés par l'Union Européenne, d'application obligatoire pour le Groupe au 1er janvier 2018 :

- IFRIC 22 - Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée
- Amendements à IFRS 2 - Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions
- Amendements à IFRS 4 - Application d'IFRS 9 avec IFRS 4
- Amélioration des IFRS (cycle 2014-2016)
- Clarifications à IFRS 15

IFRS 15

Le groupe a appliqué de manière anticipée IFRS 15 dès le bilan d'ouverture au premier janvier 2015. A cet effet, les comptes ont été établis en utilisant la méthode rétrospective totale.

IFRS 9 « Instruments financiers »

Le Groupe applique à compter du 1er janvier 2018 les dispositions de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », expose les dispositions à suivre pour la comptabilisation et l'évaluation des actifs, passifs financiers et de certains contrats d'achat ou vente d'éléments non financiers. Cette norme remplace IAS 39 « Instruments financiers » : comptabilisation et évaluation qui a été appliquée jusqu'au 31 décembre 2017.
Phase I – Classement et évaluation des actifs financiers

Les dispositions d'IFRS 9 quant à la classification et l'évaluation des actifs financiers sont basées sur le modèle de gestion de l'entreprise et des caractéristiques contractuelles des actifs financiers. Lors de de la mise en œuvre de cette norme, le Groupe a procédé à la revue des caractéristiques, notamment de rémunération, de ses actifs financiers. Du fait de la pratique du Groupe dans la gestion de ses actifs financiers et le Groupe ne détenant pas d'instruments financiers complexes, il a été conclu que l'ensemble des actifs financiers du Groupe respectait le critère « Solely Payment of Principal and Interests (SSPI) » tel que défini par IFRS 9. Les actifs financiers comptabilisés au coût amorti selon IAS 39 n'ont donc pas connu de changement de méthode comptable lors de la première application d'IFRS9.

Les prêts et créances sont dorénavant classés en « Actifs financiers au coût amorti » et les actifs disponibles à la vente sont classés en « Instruments de capitaux propres » et demeurent présentés au bilan en « Autres actifs financiers » (voir détails en note 9 - Juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie comptable).

Phase II – Modèle de dépréciation des actifs financiers

La norme a également fait évoluer les modalités de dépréciation des actifs financiers du Groupe puisque IFRS 9 impose un modèle désormais basé sur les pertes attendues. Une analyse des portefeuilles de créances commerciales et financières. Le Groupe a opté pour la méthode simplifiée pour mesurer les dépréciations

relatives à ses créances commerciales. L'étude de l'historique de pertes constatées sur ces créances n'a fait ressortir aucun montant significatif.

Le risque de crédit lié aux créances financières et aux prêts a été mesuré selon les dispositions du modèle complet d'IFRS 9. Aucune hausse significative du risque de crédit n'a été identifiée.

Phase III – Comptabilité de couverture

Le groupe n'a pas contracté de contrat de couverture.

Principales normes, amendements et interprétations adoptées par l'Union Européenne mais non encore obligatoires pour les comptes intermédiaires au 31 décembre 2018

- IFRS 16 – Contrats de location
- Cycle d'améliorations annuelles 2015-2017
- Amendement IFRS 9 (adopté en mars 2018 par l'Union Européenne) - Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative
- Amendement IAS 19
- IFRIC 23 – Positions fiscales incertaines

Hormis la norme IFRS 16 dont les impacts sont détaillés ci-après, les nouveaux textes du référentiels IFRS qui seront applicables pour les exercices n'ont potentiellement pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

IFRS 16 « Contrats de location »

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la normes IFRS 16 qui remplacera la norme IAS 17 « contrats de location » et les interprétations associés.

IFRS 16 supprime la distinction entre les contrats de locations simple et les contrats de location-financement pour les preneurs et introduit un modèle unique de comptabilisation des contrats de locations pour les locataires avec constatation :

- D'un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif louée
- D'une dette au titre de l'obligation de paiements de loyers.

Le groupe Roche Bobois appliquera la norme IFRS 16 à partir du 1er janvier 2019 en utilisant la méthode rétrospective simplifié et, par conséquent ne retraitera pas les informations comparatives fournies au titre de l'exercice 2018 dans les comptes consolidés de l'exercice 2019 et comptabilisera, par conséquent, l'effet cumulatif de l'application initiale à la date de première application. Conformément aux dispositions transitoires, les droits d'utilisation seront généralement évalués sur la base de la dette de loyers au 1er janvier 2019 ajusté du montant des loyers payés d'avances ou à payer qui étaient comptabilisés dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2018.

Le groupe prévoit aussi d'appliquer les exemptions autorisées par IFRS 16 à savoir, ne pas reconnaître au bilan les contrats de location de courte durée et les locations d'actifs de faibles valeurs.

L'application de la norme IFRS va significativement impacter les états financiers du groupe Roche Bobois du fait de son activité où les contrats de location principaux concernent des locations immobilières. Sur la base des informations disponibles à date, l'évaluation des impacts potentiels sur les états financiers du groupe conduirait à modifier très significativement la présentation des masses bilancielles et le total bilan.

Outre le bilan, les charges de location seront remplacées par une charge d'amortissement du droit d'utilisation et une charge d'intérêt sur la dette sur contrat de location associée.

Les impacts définitifs découlant de l'application de la normes IFRS 16 au 1er janvier 2019 seront fixés et communiqués dans le rapport financier semestriel du 30 juin 2019.

2.1.4 Méthodes de consolidation

Entités contrôlées

Le Groupe Roche Bobois S.A. consolide par intégration globale les entités dont il détient le contrôle.

Le Groupe applique les normes IFRS 10 « *États financiers consolidés* », IFRS 11 « *Partenariats* » et IFRS 12 « *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités* ».
La norme IFRS 10, qui traite de la comptabilisation des états financiers consolidés, présente un modèle unique de consolidation qui identifie le contrôle comme étant le critère à remplir pour consolider une entité.

Définition du contrôle

Le contrôle existe :

- lorsque le Groupe détient le pouvoir sur une entité, et
- qu'il est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité, et
- qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité de manière à influer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Méthode de l'intégration globale (IG)

Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le Groupe en obtient le contrôle, et sont déconsolidées dès la date à laquelle elles cessent d'être contrôlées par le Groupe.

Les participations ne donnant pas le contrôle représentent la part d'intérêt qui n'est pas attribuable directement ou indirectement au Groupe.

Les filiales sont les entités sur lesquelles le Groupe exerce le contrôle.

Les sociétés consolidées clôturent leurs comptes au 31 décembre de chaque année et appliquent les règles et méthodes comptables définies par le Groupe. L'ensemble des filiales détenues par le Groupe sont comprises dans le périmètre de consolidation (cf. note 7.4 avec l'ensemble des entités dans le périmètre).

Le Groupe n'a pas consolidé les sociétés suivantes sur les périodes présentées :

- Au 31 décembre 2017 : La société IMM (créée fin 2017 et consolidée dès 2018). Les titres ont une valeur de 20 K€. Cette société a été consolidée en 2018.

Les résultats et chacune des composantes des autres éléments du résultat global sont répartis entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle. Le résultat global des filiales est réparti entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle, y compris lorsque cette répartition aboutit à l'attribution d'une perte aux participations ne donnant pas le contrôle.

Les soldes et opérations intragroupe sont éliminés.

Modification de pourcentages d'intérêt au sein de filiales consolidées

Les modifications de pourcentages d'intérêt dans les filiales qui n'entraînent pas de changement de mode de contrôle sont appréhendées comme des transactions portant sur les capitaux propres, s'agissant de transactions effectuées avec des actionnaires agissant en cette qualité.

Les effets de ces transactions sont comptabilisés en capitaux propres pour leur montant net d'impôt et n'ont donc pas d'impact sur le compte de résultat consolidé du Groupe.

Ces transactions sont par ailleurs présentées dans le tableau de flux de trésorerie en flux nets liés aux opérations de financement.

Participations des entreprises associées et des co-entreprises

Définition

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Une co-entreprise est un partenariat dans lequel les parties (« co-entrepreneurs ») qui exercent un contrôle conjoint sur l'entité ont des droits sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Méthode de la mise en équivalence (MEE)

Les résultats, les actifs et les passifs des participations dans des entreprises associées ou des co-entreprises sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe selon la méthode de la mise en équivalence.

La méthode de la mise en équivalence prévoit que la participation dans une entreprise associée ou dans une co-entreprise soit initialement comptabilisée au coût d'acquisition, puis ajustée ultérieurement de la part du Groupe dans le résultat et les autres éléments du résultat global de l'entreprise associée ou de la co-entreprise.

Une participation est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence à compter de la date à laquelle l'entité devient une entreprise associée ou une co-entreprise. Lors de l'acquisition d'une entreprise associée ou d'une co-entreprise, la différence entre le coût de l'investissement et la part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entité est comptabilisée en goodwill ; ce goodwill est intégré sur la ligne « participations dans les co-entreprises » ou « participations dans les entreprises associées ». Dans le cas où la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entité est supérieure au coût de l'investissement, la différence est comptabilisée en résultat.

Présentation de la quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence dans le compte de résultat consolidé

En application de la recommandation n°2013-01 émise par l'Autorité des Normes Comptables (ANC) le 4 avril 2013, les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont intégrées dans la ligne « Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence », dans la mesure où leurs activités s'inscrivent dans le prolongement des activités du Groupe.

Lorsqu'une entité du Groupe réalise une transaction avec une co-entreprise ou une entreprise associée du Groupe, les profits et pertes résultant de cette transaction avec la co-entreprise ou l'entreprise associée sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe, à hauteur des seuls intérêts détenus par des tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

Tests de dépréciation

Les dispositions de la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » s'appliquent pour déterminer s'il est nécessaire d'effectuer un test de perte de valeur au titre de sa participation dans une entreprise associée ou une co-entreprise. Si nécessaire, la valeur comptable totale de la participation (y compris goodwill) fait l'objet d'un test de dépréciation selon les dispositions prévues par la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

Perte de l'influence notable ou du contrôle conjoint

Dès lors que la participation ne constitue plus une entreprise associée ou une co-entreprise, la méthode de la mise en équivalence n'est plus appliquée. Si le Groupe conserve un intérêt résiduel dans l'entité et que cet intérêt constitue un actif financier, cet actif financier est évalué à la juste valeur à la date où la participation cesse d'être une entreprise associée ou une co-entreprise.

Dans les cas où une participation dans une entreprise associée devient une participation dans une co-entreprise et inversement, la méthode de la mise en équivalence continue d'être appliquée et ces changements d'intérêts ne donnent pas lieu à une réévaluation à la juste valeur.

2.2 Opérations sur le périmètre

Regroupement d'entreprises et goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition telle que définie dans la norme IFRS 3. En application de cette méthode, les actifs identifiables acquis et les passifs assumés de l'entreprise acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Le goodwill résultant du regroupement d'entreprises est évalué comme étant l'excédent du montant total de la contrepartie transférée, du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle et le cas échéant de la

juste valeur de la participation antérieurement détenue par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Ce goodwill est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et est inscrit à l'actif de l'état de la situation financière.

Le Groupe a la possibilité d'opter, transaction par transaction, à la date d'acquisition, pour une évaluation des participations ne donnant pas le contrôle soit à la juste valeur (méthode du « goodwill complet ») soit à la quote-part dans la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entreprise acquise (méthode du « goodwill partiel »).

En application des normes IFRS, les goodwills ne sont pas amortissables mais font l'objet d'un test de perte de valeur annuel et dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière consolidée (cf. note 4.1.3).

Lorsque le regroupement d'entreprises s'effectue à des conditions avantageuses, un goodwill négatif (« badwill ») est identifié. Le profit correspondant est comptabilisé en résultat à la date d'acquisition.

Les frais connexes à une opération d'acquisition sont comptabilisés en résultat des périodes au cours desquelles les coûts sont engagés et les services reçus.
Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3, le Groupe dispose d'une période d'évaluation pour finaliser la comptabilisation des regroupements d'entreprises, cette période s'achevant dès les dernières informations nécessaires obtenues et au plus tard un an après la date d'acquisition.

Pour la comptabilisation des acquisitions de co-entreprises, le Groupe applique la méthode de l'acquisition telle que définie par la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ».

2.3 Utilisation de jugements et d'estimations

Afin de préparer les états financiers conformément aux IFRS, des estimations, des jugements et des hypothèses ont été faits par la Direction du Groupe ; ils ont pu affecter les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs éventuels à la date d'établissement des états financiers, et les montants présentés au titre des produits et des charges de l'exercice. Les résultats réels futurs sont susceptibles de diverger sensiblement par rapport à ces estimations.

Ces estimations sont basées sur l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Elles sont évaluées de façon continue sur la base d'une expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.
Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement.
Les jugements, les estimations et les hypothèses élaborées sur la base des informations disponibles à la date d'arrêté des comptes, portent en particulier sur :

- La détermination de la valeur recouvrable des goodwills. La note 4.1.3 présente les hypothèses de flux futurs et de taux d'actualisation utilisés dans le cadre de l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs. Des calculs de sensibilité ont également été réalisés et sont restitués dans cette même note.
- Les montants d'impôts différés actifs et passifs ainsi que la charge fiscale comptabilisés (cf. note 5.6) : ces soldes reflètent la situation fiscale du Groupe, basée sur la meilleure estimation qu'a le Groupe des profits taxables futurs et de l'évolution des contrôles fiscaux en cours.

- Les litiges et procédures judiciaires en cours (cf. note 4.10). Le Groupe considère, en application des critères de la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », que ces litiges ou procédures ne doivent pas faire l'objet d'une provision lorsqu'une issue défavorable est considérée plus incertaine que probable ou lorsque leurs conséquences financières ne sont pas quantifiables à ce jour.
- L'évaluation des plans d'actions gratuites (cf. note 4.12).
- L'évaluation des engagements sociaux (cf. note 4.13).

Ces hypothèses qui sous-tendent les principales estimations et les jugements sont décrites dans les notes annexes de ces états financiers.

2.4 Transactions et états financiers libellés en devises étrangères

2.4.1 Conversion des états financiers

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 (« monnaie fonctionnelle »).

Les états financiers du Groupe sont établis en euros, monnaie de présentation des comptes consolidés du Groupe et monnaie fonctionnelle de Roche Bobois S.A.

Les états financiers des entités qui ont été établis dans une devise fonctionnelle autre que l'euro sont convertis en euros :

- au taux de change en vigueur en fin de période pour les actifs et passifs ;
- au taux de change en vigueur à la date de l'opération pour les produits et charges, ou au taux de change moyen durant la période si ce taux de change est proche des taux de change en vigueur à la date de l'opération.

Les écarts de conversion qui résultent de l'application de cette méthode sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Les taux utilisés pour la conversion des monnaies étrangères sont présentés ci-dessous :

		31/12/2018		31/12/2017	
	1 € équivaut à	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture
Dollar US	USD	1,181	1,144	1,130	1,198
Dollar Canadien	CAD	1,525	1,560	1,465	1,503
Franc Suisse	CHF	1,154	1,126	1,112	1,169
Livre Sterling	GBP	0,885	0,898	0,877	0,888

Source : www.oanda.com

2.4.2 Conversion des transactions en devises

Les transactions réalisées par les sociétés consolidées et libellées dans une devise différente de leur devise fonctionnelle sont converties au taux de change en vigueur à la date des différentes transactions.

Les créances clients, dettes fournisseurs et dettes libellées dans une devise différente de la devise fonctionnelle des entités sont converties au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les plus-values et moins-values latentes résultant de cette conversion sont comptabilisées dans le résultat financier net.

Les gains et pertes de change résultant de la conversion des opérations intragroupe ou des créances et dettes libellées dans une devise différente de la devise fonctionnelle des entités sont comptabilisés en résultat.

Selon la norme IFRS 8 « *Information sectorielle* », un secteur opérationnel est une composante d'une entité qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir du chiffre d'affaires et d'encourir des charges :

- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance ;
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles ;
- le terme « **EBITDA** » courant, en anglais, « earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization », est le bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement. Il désigne le bénéfice avant impôt du Groupe avant que n'y soient soustraits les intérêts, les dotations aux amortissements et les dépréciations des immobilisations (mais après dépréciation des stocks et créances clients), les frais d'ouverture de magasins, les charges de paiements en actions.) Il met en évidence le profit généré par l'activité indépendamment des conditions de son financement, des contraintes fiscales et du renouvellement de l'outil d'exploitation. Les dépenses non récurrentes (éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents) sont exclues ;
- dans la présentation de l'**EBITDA**, le forfait social de 20 % correspondant au paiement en actions est désormais retraité à partir de la présentation des comptes annuels 2018. En effet, le forfait social sur le paiement en actions est un élément non récurrent et directement attaché à l'attribution des actions gratuites. L'absence de retraitement ne permettrait pas d'évaluer correctement la performance du Groupe. Lors de la présentation des comptes clos au 31 décembre 2017, ce forfait social n'était pas retraité. Nous présentons donc ici un EBITDA au 31 décembre 2017 ajusté en conséquence. L'impact est de +317 K€. A l'inverse, si le Groupe n'avait pas retraité ce forfait social, l'EBITDA au 31 décembre 2018 aurait été impacté de -639 K€.

Définition des frais d'ouverture :

Les magasins Roche Bobois et Cuir Center réalisent l'essentiel de leurs ventes à la contremarque, c'est-à-dire avec des produits sur commande, personnalisés et fabriqués à la demande.

Le chiffre d'affaires est par ailleurs constaté au moment de la livraison au client final, étant précisé que le délai moyen entre la prise de commande et la livraison est en moyenne de 3 mois auxquels s'ajoute le délai lié au transport maritime (variable selon les lieux) pour les livraisons en dehors d'Europe.

Lors de l'ouverture d'un nouveau magasin, il existe par conséquent un délai de plusieurs semaines pendant lequel le magasin supporte des frais de ventes (notamment, loyer, publicité, frais de personnel) sans commencer à générer du chiffre d'affaires. Les frais d'ouverture correspondent à ces frais. Ils ne sont calculés que sur les nouvelles ouvertures en propre.

3. INFORMATIONS SECTORIELLES

Le Groupe opère sur six secteurs opérationnels d'activité :

- Roche Bobois France
- Roche Bobois USA / Canada
- Roche Bobois UK
- Roche Bobois Other Europe
- Roche Bobois Others (overseas export)
- Cuir Center

A ces six secteurs s'ajoute un secteur complémentaire nommé « Corporate ».

Ces différents secteurs sont gérés et dirigés par des équipes distinctes sous le contrôle de Roche Bobois Groupe.

- Les secteurs Roche Bobois France, USA/Canada et UK regroupent le chiffre d'affaires des magasins en propre et la contribution des magasins franchisés le cas échéant, dans lesquels l'enseigne Roche Bobois est présente sur ces zones géographiques précitées.
- Le secteur Roche Bobois Other Europe est constitué des pays d'Europe (hors France et Royaume-Uni analysés à part) et dans lequel l'enseigne Roche Bobois est présente en magasin propre, c'est-à-dire la Suisse, l'Espagne, le Portugal, l'Italie, l'Allemagne, les Pays-Bas et la Belgique. Elle comprend également, le cas échéant, pour un pays donné la contribution des magasins franchisés.
- Le secteur Roche Bobois Others (overseas export) est constitué par les pays dans lesquels le Groupe est uniquement présent en franchise (redevances et contributions fournisseur).
- La marque Cuir Center, réalisant 95% de son volume d'affaire en France n'est pas suivie par zone géographique, contrairement à la marque Roche Bobois qui est largement internationalisée.
- Le secteur Corporate intègre le chiffre d'affaires facturé aux fournisseurs au titre des frais de représentation de la holding animatrice ainsi que les coûts administratifs centraux (Finance, RH, Marketing...) principalement généré par la filiale Roche Bobois Groupe.

Le principal organe opérationnel est constitué par les organes de gouvernance de Roche Bobois S.A. et de sa filiale Roche Bobois Groupe S.A. qui examinent régulièrement les activités et la performance de chacun de ces 6 secteurs opérationnels d'activité.

3.1 Informations financières par secteur opérationnel

Les tableaux ci-après, utilisés par le management, présentent les informations financières par secteur opérationnel aux 31 décembre 2018 et 2017.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est constitué principalement de :

- Des ventes des magasins en propre Roche Bobois et Cuir Center (réalisées à des clients finaux, personnes physiques et dans certains cas des personnes morales).
- De redevances de franchise et de commissions payées par les fabricants.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR (MONTANTS EN K€)	31/12/2018		31/12/2017	
Roche Bobois France	84 059	*33%*	80 359	*32%*
Roche Bobois USA/Canada	68 878	*27%*	65 775	*26%*
Roche Bobois UK	16 796	*7%*	18 844	*8%*
Roche Bobois Other Europe	45 969	*18%*	42 180	*17%*
Roche Bobois Others (overseas)	5 048	*2%*	4 773	*2%*
Cuir Center	33 421	*13%*	33 659	*14%*
Corporate	2 782	*1%*	2 941	*1%*
Total Chiffre d'affaires	**256 954**	*100%*	**248 531**	*100%*

La réconciliation entre le résultat opérationnel courant et l'EBITDA courant est détaillée comme suit :

RÉCONCILIATION EBITDA COURANT (MONTANT EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Résultat opérationnel courant	**11 642**	**11 396**
Frais d'ouverture magasins	1 056	974
Paiements en actions y compris forfait social *	3 376	2 516*
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations	6 310	6 432
EBITDA courant	**22 383**	**21 317***
Dont Roche Bobois	23 908	22 363
Dont Cuir Center	3 333	3 369
Dont Corporate	-4 858	-4 415

*Pour l'exercice 2017, ce montant a été retraité du forfait social (+ 317K€)

L'EBITDA courant par zone géographique par enseigne est le suivant :

EBITDA COURANT GÉOGRAPHIQUE PAR ENSEIGNE (MONTANT EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Roche Bobois France	5 299	3 177
Roche Bobois USA/Canada	10 947	10 409
Roche Bobois UK	1 793	2 597
Roche Bobois Other Europe	3 060	3 559
Roche Bobois Others (overseas)	2 809	2 620
Cuir Center	3 333	3 369
Corporate	-4 858	-4 415
EBITDA total	**22 383**	**21 317**

Le Groupe a mis en place au niveau de la holding une série de conventions relatives à l'organisation des flux financiers intragroupe selon la structure suivante :

Les flux financiers entre Roche Bobois S.A. et ses filiales sont seulement de deux natures :

- Paiement par les filiales françaises de l'impôt puisque Roche Bobois S.A. est la tête de l'intégration fiscale,
- Paiement de dividendes.

Il n'existe pas de conventions de prestations de services entre Roche Bobois S.A. et ses filiales. Il existe cependant ce type de conventions entre Roche Bobois Groupe SA et ses filiales ou sous-filiales.

3.2 Informations par client-clé

Le poids des principaux clients est décrit dans la note 7.2 « Gestion et évaluation des risques financiers ». Aucun client final, aucun franchisé ou aucun fabricant (payant des commissions) n'a représenté plus de 5 % des ventes du Groupe sur les périodes présentées.

4. DETAIL DE L'ETAT DE SITUATION FINANCIERE

4.1 Goodwill et Autres immobilisations incorporelles

4.1.1 Goodwill

Détermination du goodwill :

Le goodwill est évalué comme étant l'excédent du total :

i. de la contrepartie transférée ;

ii. du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise ; et

iii. dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise ;

par rapport au solde comptable net des montants des actifs acquis et des passifs repris identifiables.

Le montant du goodwill reconnu lors de la prise de contrôle ne peut être ajusté après la fin de la période d'évaluation. Les goodwills relatifs aux participations dans les entreprises associées et les coentreprises sont inscrits respectivement dans la rubrique « Participations dans les entreprises associées ».

Évaluation des goodwills

Les goodwills ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de perte de valeur une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de pertes de valeur identifiés. Ces goodwills sont testés au niveau d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) qui constituent des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie largement indépendants des flux de trésorerie générés par les autres UGT.

Les modalités de réalisation de ces tests de perte de valeur sont présentées dans la note 4.1.3 « Test de dépréciations ».

Le Groupe n'a pas acquis de sociétés sur les périodes présentées, à cet effet, la norme de regroupement d'entreprises « IFRS 3 » n'est pas appliquée.

Le montant des goodwills s'établit à 4 730 K€ au 31 décembre 2018 et ne présente aucune variation sur les périodes présentées. Ceux-ci correspondent à la valeur nette d'amortissement des sociétés acquises par le passé selon l'ancien référentiel comptable à la date de transition aux IFRS. Ces goodwills se répartissent comme suit :

GOODWILL PAR SECTEUR (MONTANT EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Roche Bobois France	3 209	3 209
Roche Bobois USA/Canada	390	390
Roche Bobois Other Europe	530	530
Cuir Center	603	603
	4 730	**4 730**

Sur les autres secteurs, ceux-ci ont une valeur nulle.
Le test de dépréciation effectué au 31 décembre 2018 n'a pas mis en évidence d'indice de perte de valeur nécessitant la comptabilisation d'une provision pour dépréciation du goodwill. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée sur les périodes présentées (cf. note 4.1.3).

4.1.2 Autres immobilisations incorporelles

Droit au bail

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 « Autres créances » dans les états financiers consolidés et sont comptabilisés linéairement comme des loyers sur la durée estimée du bail, c'est-à-dire sur 9 ans.
La comptabilisation des droits au bail et des pas de porte sera réexaminée dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location.

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles concernent principalement les logiciels. Le coût d'entrée des licences logicielles est constitué du coût d'acquisition et du coût d'installation. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilisation estimée des logiciels.
Les immobilisations incorporelles sont présentées ci-après :

Type d'immobilisation	Période (en années)
Droit au bail	Durée Indéfinie
Logiciels	1 an
Autres immobilisations incorporelles	3 ans

Le tableau ci-après illustre les mouvements survenus au cours des deux exercices :

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (MONTANTS EN K€)	Droit au bail	Logiciels, et autres immobilisations incorporelles	Total
Etat de la situation financière au 31 décembre 2017	**2 693**	**456**	**3 149**
Acquisition	0	103	**103**
Cession et reclassement	-208	110	**-98**
Amortissement	0	-362	**-362**
Perte de valeur	0	0	**0**
Ecart de conversion	0	0	**0**
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	**2 485**	**306**	**2 791**

Au 31 décembre 2018, le Groupe considère que les hypothèses utilisées pour évaluer la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles au 31 décembre 2017 ne sont pas modifiées substantiellement. Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au titre de l'année 2018.

4.1.3. Tests de dépréciation

En application d'IAS 36 « Dépréciation d'actifs », une entité doit réaliser un test de dépréciation de ses actifs corporels et incorporels, lorsqu'elle identifie un indice de perte de valeur de l'un d'entre eux. De plus, une entité doit aussi, même en l'absence d'indice de perte de valeur :

- tester annuellement une immobilisation incorporelle à durée d'utilité indéterminée ou en cours de production ;

- effectuer annuellement un test de dépréciation des goodwill acquis lors d'un regroupement d'entreprises.

Ainsi, l'évolution du contexte économique et financier général, la détérioration des environnements économiques locaux, de même que l'évolution des performances constituent notamment des indicateurs de dépréciation externes qui sont analysés par le Groupe pour déterminer s'il convient de réaliser des tests de dépréciation à une fréquence plus rapprochée.

Dans l'hypothèse où la valeur recouvrable déterminée est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif ou du groupe d'actifs, une dépréciation est comptabilisée.

Les dépréciations de l'actif immobilisé sont réversibles, à l'exception de celles relatives aux goodwills.

Goodwill

Après la comptabilisation initiale, le goodwill est évalué à son coût diminué du cumul des dépréciations constatées. Pour les besoins des tests de dépréciation, le goodwill est affecté à chacune des Unités Génératrice de Trésorerie (UGT) ou groupe d'Unités Génératrice de Trésorerie qui bénéficient des effets de regroupement. Le goodwill n'est pas amorti mais fait l'objet de tests de dépréciation à chaque clôture ou lorsqu'il existe une indication de perte de valeur. Toute dépréciation constatée est irréversible.

Pour la détermination des UGT, le Groupe a retenu une segmentation basée sur l'organisation opérationnelle des métiers, le système de pilotage et de reporting et l'information sectorielle et a déterminé six UGT goodwill décrites ci-après.

Détermination de la valeur recouvrable

La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable de l'UGT et leur valeur recouvrable.
La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie la valeur d'utilité.
La juste valeur diminuée des coûts de sortie est déterminée sur la base des informations disponibles permettant de réaliser la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts nécessaires pour réaliser la vente, dans des conditions de concurrence normales entre des parties bien informées et consentantes.
La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable de l'UGT et leur valeur recouvrable.
La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie ou la valeur d'utilité.
La juste valeur diminuée des coûts de sortie est déterminée sur la base des informations disponibles permettant de réaliser la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts nécessaires pour réaliser la vente, dans des conditions de concurrence normales entre des parties bien informées et consentantes.
La valeur d'utilité est déterminée en fonction :

- des flux afférents à une période explicite de prévision de quatre ans, la première année de cette période s'appuyant sur le budget et les périodes suivantes correspondant au business plan présentés aux actionnaires de Roche Bobois S.A. ;
- d'un flux normatif représentatif des flux postérieurs à cette période de quatre ans, auquel est appliqué un taux de croissance à l'infini reflétant le taux de croissance réelle anticipé de l'économie à long terme.

Les prévisions des flux de trésorerie de la période explicite prennent en compte le taux de croissance prévisionnel de l'UGT. Les flux de trésorerie sont actualisés au moyen d'un taux d'actualisation défini par UGT égal :

- au taux d'intérêt sans risque,
- auquel s'ajoute la prime de risque du marché affectée d'un coefficient de sensibilité (β) propre à l'UGT.

Si la valeur comptable de l'UGT (composée des actifs incorporels (y compris Goodwill), corporels et du Besoin en Fond de Roulement (BFR)) excède sa valeur recouvrable, les actifs de l'UGT sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable.

La perte de valeur est imputée en priorité sur le goodwill et enregistrée au compte de résultat dans la rubrique « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

La constatation d'une perte de valeur affectée au goodwill est définitive.

La détermination de la valeur d'utilité est sensible au taux d'actualisation, aux estimations de flux de trésorerie futurs, ainsi qu'au taux de croissance à long terme utilisé.

4.1.3.1. Les Unités Génératrices de Trésorerie

Les Unités Génératrices de Trésorerie sont les suivantes :

- Roche Bobois France
- Roche Bobois USA / Canada
- Roche Bobois UK
- Roche Bobois Other Europe
- Roche Bobois Others (overseas export)
- Cuir Center

Pour les deux exercices, le montant recouvrable d'une UGT prend en compte les hypothèses suivantes :

• les flux de trésorerie au-delà de la période budgétée de quatre ans sont déterminés avec une hypothèse de taux de croissance à l'infini. Ce taux reflète un taux de croissance long terme attendu pour les différentes zones géographiques

• les taux d'actualisation à appliquer à chaque UGT sont déterminés en fonction du coût moyen pondéré du capital du Groupe puis ajustés afin de prendre en compte les taux d'impôt et les conditions spécifiques à chaque zone géographique. Le Groupe a décidé que le coût moyen pondéré du capital serait déterminé avec une prime de risque de marché fixée à 7,55 % (comparé à 7,5 % en 2017), afin de refléter les hypothèses long terme retenues pour le test de dépréciation des goodwills.

Les taux d'actualisation appliqués par UGT dont les actifs à tester sont matériels, sont présentés ci-après :

Taux d'actualisation par UGT	Taux d'actualisation après Impôt 2018	Taux d'actualisation après Impôt 2017
Roche Bobois France	7,3%	8,2%
Roche Bobois USA / Canada	7,3%	8,2%
Roche Bobois UK	7,8%	8,8%
Roche Bobois Other Europe	7,5%	8,7%
Cuir Center	8,3%	9,1%

Les taux de croissance à l'infini par UGT sont présentés ci-après :

Taux de croissance à l'infini par UGT	Taux de croissance à l'infini 2018	Taux de croissance à l'infini 2017
Roche Bobois France	1,5%	1,5%
Roche Bobois USA / Canada	2,2%	2,2%
Roche Bobois UK	2,1%	2,1%
Roche Bobois Other Europe	1,5%	1,5%
Cuir Center	1,5%	1,5%

Sur la base des tests de dépréciation réalisés en fin d'année, aucune perte de valeur n'a été identifiée au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017.

Une analyse a été menée au 31 décembre 2018 pour mesurer la sensibilité du calcul aux changements des paramètres clés utilisés (taux d'EBITDA courant normatif, taux d'actualisation et taux de croissance à l'infini).

La méthode utilisée consiste à faire varier de plus ou moins de :

- 200 points de base le taux d'EBITDA courant normatif ;
- 100 points de base le taux d'actualisation ;
- 50 points de base le taux de croissance à l'infini.

Ces scénarii ne remettent pas en cause les conclusions énoncées ci-dessus pour les UGT Roche Bobois France, Roche Bobois USA / Canada, Roche Bobois UK et Cuir Center.
Pour l'UGT Other Europe, correspondant à l'acquisition de droit au bail des deux magasins à Milan fin 2017, le point d'équilibre est atteint avec les variations suivantes : 80 points de base pour le taux d'EBITDA, 100 points de base pour le taux d'actualisation et 50 pour le taux de croissance à l'infini.

4.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur éventuelles. Les dépenses ultérieures sont incluses dans la valeur comptable de l'actif ou le cas échéant, comptabilisés comme un actif séparé s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à l'actif iront au Groupe et que le coût de l'actif peut être mesuré de façon fiable. La valeur comptable des pièces remplacées est dé-comptabilisée. Tous les frais de réparations et de maintenance sont comptabilisés en charges.
Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Éléments	**Durées d'amortissement**
Constructions	20 ans
Agencement et aménagement des constructions	15% par an*
Matériel informatique	3 ans
Mobiliers et matériels de bureau	5 à 10 ans

** correspond au rythme moyen de chaque rénovation de 6 ans et 8 mois.*

Une valeur résiduelle est prise en compte, le cas échéant. Les valeurs résiduelles, durée d'utilité et de modes d'amortissement des actifs sont revues à chaque clôture annuelle, et modifiées si nécessaire sur une base prospective.

Les frais d'acquisition d'immobilisations sont incorporés au coût d'acquisition de ces immobilisations pour leur montant brut d'impôt.

Les contrats de crédit-bail ou de location-financement (mobiliers et immobiliers) sont comptabilisés au bilan à la juste valeur du bien loué, ou si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location, lorsque la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété est transférée au preneur. Les paiements au titre des loyers sont ventilés entre charges financières et amortissements des actifs. Les modalités d'amortissements des actifs sont identiques à celles des biens similaires acquis par le Groupe.

Les loyers des contrats qualifiés de location simple constituent des charges de l'exercice.

Les mises à disposition gratuites en début de loyer et les avantages particuliers consentis par le bailleur sont étalés linéairement sur la durée du bail, venant ainsi réduire les charges locatives contractuelles.

Le tableau ci-après représente les mouvements sur les deux périodes présentées :

IMMOBILISATIONS CORPORELLES (MONTANTS EN K€)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériel	Agencements, installations et matériel informatique	Immobi-lisations en cours	Total	Dont crédit-bail
Etat de la situation financière au 31 décembre 2017	**2 848**	**3 938**	**4 101**	**22 784**	**326**	**33 998**	**0**
Acquisition	0	12	1 062	4 946	1 177	7 197	
Cession et reclassement	0	0	5	-218	-255	-468	
Ecart de conversion	125	115	123	289	23	675	
Variation de périmètre	0	0	0	0	0	0	
Perte de valeur	0	0	0	0	0	0	
Amortissement	0	-254	-902	-4 880	0	-6 036	
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	**2 973**	**3 811**	**4 390**	**22 921**	**1 270**	**35 365**	**0**

Les principaux investissements du Groupe (immobilisations corporelles) correspondent à des ouvertures ou à des rénovations de son parc de magasins.

Ainsi en 2018 :

- Ouverture aux USA des magasins Roche Bobois de Tysons Corner dans l'Etat de Virginie et d'un second magasin à San Diego dans l'Etat de Californie.
- Transfert du magasin de Düsseldorf en Allemagne.
- Rénovation du magasin Cuir Center de Clermont-Ferrand et des magasins Roche Bobois de Paris - Grande Armée (phase 2), de Paris boulevard St Germain, de Montpellier et d'Antibes.
- Par ailleurs, les travaux des magasins de Greenwich – Cconnecticut et New-York Upper East Side 2 (ouvertures de 2019) figurent en immobilisations en cours à la clôture 2018.

Il n'y a pas eu de constatation de pertes de valeur en application de la norme IAS 36.

4.3 Participations des sociétés mises en équivalence

Les principes comptables sont détaillés dans la note 2.1.5 « Méthodes de consolidation ». Le périmètre des sociétés incluses dans la consolidation sont décrites dans la note 7.4.

Lorsqu'il existe une indication objective de perte de valeur, la valeur comptable de la participation est ramenée à sa valeur recouvrable.

VALEUR DES TITRES MIS EN EQUIVALENCE (MONTANTS EN K€)	Déco Center Essonne	Déco Center 95	Total titres mis en équivalence
Etat de la situation financière au 31 décembre 2017	**510**	**754**	**1 264**
Quote-part de résultat des MEE	31	32	63
Paiement dividendes	-75	-75	-150
Autres variations	0	-27	-27
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	**466**	**684**	**1 150**

Aucune dépréciation n'a été constatée sur les périodes présentées. Le Groupe ne détient aucune créance sur comptes courant avec les participations en mises en équivalence.

Ci-dessous les chiffres clés des participations mises en équivalence sur les deux périodes présentées :

CHIFFRES CLES DES PARTICIPATIONS EN MEE (MONTANT EN K€)	31/12/2018			31/12/2017		
	Déco Center Essonne	Déco Center 95	Total	Déco Center Essonne	Déco Center 95	Total
Chiffres d'affaires	1 463	4 576	**6 039**	1 474	4 726	**6 200**
Résultat opérationnel	11	85	**97**	-17	434	**417**
Résultat net	69	64	**134**	-153	280	**127**

L'état de situation financière des sociétés mises en équivalence pour les deux périodes présentées est le suivant :

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE DES SOCIETES EN MEE (MONTANT EN K€)	31/12/2018			31/12/2017		
	Déco Center Essonne	Déco Center 95	Total	Déco Center Essonne	Déco Center 95	Total
ACTIF						
Actifs non courants	**15**	**1 407**	**1 422**	**29**	**954**	**983**
Stocks	196	559	755	214	405	619
Clients	38	74	112	40	63	103
Autres créances courantes	58	123	181	53	151	204
Trésorerie et équivalents de trésorerie	342	1 172	1 514	469	1 362	1 831
Total actifs courants	**634**	**1 928**	**2 562**	**777**	**1 981**	**2 758**
Total Actif	**649**	**3 334**	**3 983**	**806**	**2 935**	**3 740**
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES						
Capitaux propres	381	1 339	**1 720**	462	1 425	**1 887**
Passifs non courants	0	634	**634**	0	207	**207**
Passifs courants	268	1 361	**1 629**	344	1 303	**1 647**
Total Passif et capitaux propres	**649**	**3 334**	**3 983**	**806**	**2 935**	**3 740**

4.4 Actifs Financiers

Les actifs financiers du Groupe sont classés en deux catégories selon leur nature et l'intention de détention :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat.

- les prêts et créances.

À l'exception des actifs en juste valeur par résultat, les actifs financiers sont initialement comptabilisés au coût qui correspond à la juste valeur du prix payé augmenté des coûts d'acquisition. Tous les achats et ventes normalisés d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de règlement.

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définis par la norme IFRS 9.

Evaluation, comptabilisation et dé-comptabilisation des actifs financiers

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur nette des coûts de transaction lorsque les actifs concernés ne sont pas évalués ultérieurement à leur juste valeur par le résultat. Pour les actifs évalués à leur juste valeur par le résultat, les coûts de transaction sont enregistrés directement en résultat.

A la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier dans l'une des quatre catégories comptables prévues par la norme IFRS 9 (cf. note 4.15).

Prêts et créances

Cette catégorie inclut les créances rattachées à des participations, les actifs financiers opérationnels, les autres prêts et créances et les créances commerciales. Il a été conclu que l'ensemble des actifs financiers du Groupe respectait le critère « Solely Payment of Principal and Interests (SSPI) » tel que défini par IFRS 9. Les actifs financiers comptabilisés au coût amorti selon IAS 39 n'ont donc pas connu de changement de méthode comptable lors de la première application d'IFRS 9.

Les prêts et créances sont dorénavant classés en « Actifs financiers au coût amorti » et les actifs disponibles à la vente sont classés en « Instruments de capitaux propres » et demeurent présentés au bilan en « Autres actifs financiers » (voir détails en note 4.13 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie comptable). Cette nouvelle approche n'a pas d'impact sur les états financiers consolidés du Groupe.

Ces actifs sont dépréciés si, dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur, leur valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine. La perte de valeur est enregistrée en compte de résultat consolidé. IFRS 9 impose un modèle désormais basé sur les pertes attendues. Le Groupe a opté pour la méthode simplifiée pour mesurer les dépréciations relatives à ses créances commerciales. L'étude de l'historique de pertes constatées sur ces créances n'a fait ressortir aucun montant significatif.

Le risque de crédit lié aux créances financières et aux prêts a été mesuré selon les dispositions du modèle complet d'IFRS 9. Aucune hausse significative du risque de crédit n'a été identifiée.

Dans la plupart des cas, les créances du Groupe concernent des franchisés ou des fabricants qui sont dans une relation établie et de longue durée avec le Groupe.

Les actifs financiers courants sont essentiellement composés de créances qui sont initialement comptabilisés à leur juste valeur.

Les actifs financiers s'établissent comme suit :

ACTIFS FINANCIERS (MONTANT EN K€)	Dépôts et cautionnements	Autres immobilisations financières	TOTAL
Etat de la situation financière au 31 décembre 2017	**3 099**	**53**	**3 152**
Entrée	96	332	428
Sortie	-200	-189	-389
Ecart de conversion	34	0	34
Reclassement	-6	-20	-26
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	**3 024**	**176**	**3 200**

Les autres immobilisations financières sont principalement constituées de dépôts de garantie donnés à des bailleurs dans le cadre de la prise à bail de locaux d'activité liés.

4.5 Stocks

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au montant le plus faible entre le coût historique et la valeur réalisable nette.

Chaque produit en stock est considéré comme un produit différent, identifié par une référence de contremarque. La valorisation du stock à l'entrepôt est égale au coût d'acquisition majoré des frais d'approche, 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.

Le Groupe signe avec ses fournisseurs un contrat de licence de marque, de fabrication et de distribution exclusive. À ce titre, le Groupe facture à ses fournisseurs une redevance mesurée en pourcentage des achats réalisés par ses magasins (en propre et en franchise). Pour les magasins en propre, la redevance est considérée comme faisant partie du prix d'achat des produits et intégrée dans la valorisation des stocks.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal des activités, moins les frais de vente estimés.

Politique de dépréciation :

- Pour la marque Roche Bobois, les ventes en soldes, en liquidation ou dite « d'entrepôt » permettent de vendre les produits Roche Bobois avec des niveaux de marge qui permettent de ne pas vendre à perte sur ces opérations de déstockage. Une provision est toutefois constituée dans chaque filiale, afin de constater la perte de valeur, avérées ou probables, pour des produits invendables car cassés, abimés ou tâchés.
- Pour la marque Cuir Center, certaines opérations de déstockage, notamment les ventes à des soldeurs peuvent générer des marges brutes négatives. Une provision statistique, pour obsolescence est donc constatée en utilisant les pourcentages suivants :
- Pour les salons, une dépréciation de 10 % est comptabilisée dès lors qu'il s'agit de produits ayant une antériorité en stock de 3 ans. Un complément de 5 % par année supplémentaire d'ancienneté est ajouté, jusqu'à atteindre, le cas échéant, une dépréciation de 70 %.
- Pour les meubles et accessoires, une dépréciation de 10 % est comptabilisée pour les produits ayant une antériorité en stock de 3 ans. Un complément de 10 % par année supplémentaire est ajouté, jusqu'à atteindre, le cas échéant, une dépréciation de 100 %.

STOCKS (Montants en K€)	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Stocks de matières premières	0	1
Stocks de marchandises	65 590	62 359
Total brut des stocks	**65 590**	**62 360**
Dépréciation des stocks de marchandises	-2 838	-3 791
Total dépréciation des stocks	**-2 838**	**-3 791**
Total net des stocks	**62 752**	**58 569**

Les stocks par secteur s'établissent comme suit :

STOCKS DE MARCHANDISES PAR ENSEIGNE (Montants en K€)	31/12/2018			31/12/2017		
	Roche Bobois	Cuir Center	TOTAL	Roche Bobois	Cuir Center	TOTAL
Stocks de marchandises	62 048	3 542	**65 590**	58 216	4 144	**62 360**
Dépréciation	-2 349	-489	**-2 838**	-3 223	-568	**-3 791**
Valeur nette par enseigne	**59 699**	**3 053**	**62 752**	**54 993**	**3 576**	**58 569**

Entre 2017 et 2018, la valeur nette des stocks de marchandises du Groupe augmente de 4,2 M€, soit une croissance de 7,1%. Cette hausse des stocks s'explique principalement par les zones dynamiques d'un point de vue activité et ouverture de magasins (Etats-Unis / Canada : +2,4 M€, France : +1,1 M€, Europe hors UK : +1,1 M€), dont à la fois croissent stocks d'exposition et contremarques en cours de livraison.

Les volumes de stock de la marque Cuir Center diminuent de façon continue sur la période grâce notamment à des opérations de déstockage. En 2018, la fermeture du magasin Cuir Center de Marseille – La Valentine contribue également à réduire les stocks.

Le montant des stocks comptabilisés en charges de la période, souvent appelés coût des ventes, se compose des coûts précédemment compris dans l'évaluation de stocks qui ont maintenant été vendus et des frais généraux de production non attribués et des montants anormaux de coûts de production des stocks. Ceux-ci correspondent au poste « Achats consommés ».

4.6 Créances clients

Les créances sont enregistrées pour le montant initial de la facture. Celles qui présentent un risque de non-recouvrement font l'objet d'une dépréciation. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur. Compte tenu des activités du Groupe, les créances clients sont à court terme. Néanmoins, toute créance dont l'échéance serait lointaine serait évaluée en calculant sa valeur actualisée.

Les évaluations ultérieures tiennent compte de la probabilité de recouvrement des créances pouvant amener à comptabiliser une perte de valeur spécifique pour créance douteuse déterminée de la manière suivante :

- les créances en contentieux sont entièrement dépréciées lorsque des éléments probants certains et précis démontrent l'impossibilité du recouvrement ;
- pour les autres créances douteuses, des pertes de valeur sont comptabilisées pour ajuster les montants recouvrables estimés sur la base des informations disponibles lors de la préparation des états financiers.

La valeur nette comptable des actifs est diminuée *via* l'utilisation d'un compte de provisions pour dépréciation et la perte est comptabilisée en résultat sous la rubrique « *Autres produits et charges opérationnels courants* ». Les créances irrécouvrables sont constatées en résultat, et les provisions existantes sont reprises.

CLIENTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Clients et comptes rattachés	20 293	19 428
Dépréciation des clients	-3 102	-2 468
Total net des clients	**17 191**	**16 961**

Les créances par échéance s'établissent comme suit :

ÉCHÉANCES DES CRÉANCES BRUTES (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Créances Magasins	**4 082**	**4 642**
Créances Centrales	**16 211**	**14 786**
Non échu	9 039	*9 017*
1 à 90 jours	1 486	*909*
91 à 180 jours	969	*869*
181 à 360 jours	1 483	*416*
Au-delà de 360 jours	3 234	*3 575*
TOTAL	**20 293**	**19 428**

4.7 Autres actifs non courants et autres créances courantes

AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Comptes courants hors groupe	53	53
Autres créances non courantes	374	426
Total autres actif non courants	**427**	**479**
Taxe sur la valeur ajoutée	4 006	3 531
Charges constatées d'avance	3 085	3 657
Avances et acomptes fournisseurs	1 892	2 782
Personnel et comptes rattachés	88	89
Divers	2 002	2 450
Total autres actifs courants	**11 073**	**12 508**
Actif d'impôts exigible	**2 474**	**17**

Les charges constatées d'avance incluent essentiellement l'ensemble des loyers payés en avance et des pas de porte à étaler sur la durée du bail.

Le poste Divers est constitué entre autres des montants dus par Harrod's, soit 310 K€ au 31 décembre 2018, contre 483 K€ au 31 décembre 2017.

4.8 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'un placement puisse être considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être facilement convertible en un montant de trésorerie connu et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur respectant ainsi les critères de la norme IAS 7 « Etat des flux de trésorerie ».

Les disponibilités et équivalents de trésorerie comprennent tous les soldes en espèces, certains dépôts à terme, les titres de créances négociables ainsi que les OPCVM monétaires.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par résultat (déterminé selon le niveau 2).

Les découverts bancaires remboursables à vue qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Comptes bancaires	15 307	29 138
Equivalents de trésorerie	228	211
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	**15 535**	**29 349**

4.9 Capitaux propres

Instruments de capitaux propres

Le classement en capitaux propres dépend de l'analyse spécifique des caractéristiques de chaque instrument émis. Lorsque l'entité qui a émis l'instrument financier n'a pas l'obligation contractuelle de remettre de la trésorerie ou un autre actif financier au porteur, l'instrument financier est un instrument de capitaux propres. Ainsi si le porteur d'un instrument de capitaux propre a droit à une part proportionnelle des dividendes, l'émetteur n'a pas d'obligation contractuelle d'effectuer cette distribution, car cette dernière est du ressort de l'assemblée des actionnaires.

Frais de transactions sur capitaux propres

Les frais externes directement attribuables aux opérations de capital ou aux instruments de capitaux propres sont comptabilisés, nets d'impôt, en diminution des capitaux propres. Les autres frais sont portés en charge de l'exercice.

4.9.1 Capital émis

À la suite de l'Assemblée générale du 30 mai 2018, les actions de la société ont fait l'objet d'un regroupement à raison de 10 actions anciennes pour une action nouvelle. Au 31 décembre 2018, la composition du capital social de Roche Bobois S.A. s'établit comme suit :

COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL	31/12/2018	31/12/2017
Capital (en K€)	49 376	49 376
Nombre d'actions	9 875 216	98 752 155
dont Actions ordinaires	9 875 216	98 752 155
Valeur nominale (en euros)	5,00 €	0,50 €

4.9.2 Gestion du capital et distribution de dividendes

La Société a distribué des dividendes à ses associés au cours de chacun des deux derniers exercices annuels clos. Les dividendes versés par la Société sont payés en euros.

La politique future en matière de distribution de dividendes dépendra d'un certain nombre de facteurs, notamment des résultats réalisés par la Société, de sa situation financière consolidée, des exigences de capital et de solvabilité requises, des conditions de marché ainsi que de l'environnement économique général. La proposition de dividende soumise à la décision collective des associés de Roche Bobois S.A. est arrêtée par le Président. La décision collective des associés décide de la distribution du dividende sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes où ces prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Pour l'année 2017, la politique de dividendes de Roche Bobois S.A. est définie par le pacte d'associés en date du 29 avril 2013 qui prévoit à l'article 3 :

« À la condition que Roche Bobois S.A. présente des sommes distribuables suffisantes sur la base de ses comptes annuels et que cela soit compatible avec le respect des covenants financiers auxquels le Groupe s'est engagé, les associés pourraient, chaque année, faire en sorte que Roche Bobois S.A. distribue un dividende compris entre 10 % et 40 % de son résultat net consolidé. Afin que Roche Bobois S.A. soit en mesure de distribuer ce niveau de dividendes, les associés font en sorte que Roche Bobois Groupe puisse distribuer à Roche Bobois S.A. un niveau suffisant de dividendes. »

A partir de l'exercice 2018, la société a annoncé, lors de son introduction en bourse, son intention de distribuer chaque année entre 30 et 40% de son résultat net, sous forme de dividendes.

4.10 Provisions

Conformément à l'IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation envers un tiers résultant d'un évènement passé, et lorsqu'il est probable qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci, et que les sorties futures de liquidités peuvent être estimées de manière fiable. Le montant comptabilisé en provision est l'estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, actualisée si nécessaire à la date de clôture. Les provisions pour risque comprennent des provisions relatives à des litiges en cours. Le montant des provisions correspond à l'estimation la plus probable du risque. Les provisions dont l'échéance est à plus d'un an sont actualisées lorsque l'impact est significatif. Les taux d'actualisation utilisés reflètent les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

PROVISIONS (MONTANTS EN K€)	31/12/2018				
	Montant début exercice	Dotations	Reprises	Variation du taux de change	Montant fin exercice
Provisions pour charges	885	287	-655	22	539
Provision pour litige	9	7	0	0	16
Provisions pour risques et charges non courantes	**894**	**294**	**-655**	**22**	**555**

PROVISIONS (MONTANTS EN K€)	31/12/2017				
	Montant début exercice	Dotations	Reprises	Variation du taux de change	Montant fin exercice
Provisions pour charges	796	177		-88	885
Provision pour litige	361		-348	-4	9
Provisions pour risques et charges non courantes	**1 156**	**177**	**-348**	**-92**	**894**

Au 31 décembre 2018, les reprises sont utilisées, hormis pour un montant de 127 K€ pour le litige Salariés en Californie (ex class Action) qui a été ajustée sur la période.

Litiges et passifs

La Société peut être impliquée dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires dans le cours normal de son activité. Une provision est enregistrée par la Société dès lors qu'il existe une probabilité suffisante que de tels litiges entraîneront des coûts à la charge du Groupe. Les principaux litiges sont les suivants :

- **Litige Vasarely**

Le Groupe est défendeur dans un contentieux initié par Messieurs Pierre et André Vásárhelyi (héritiers du peintre Victor Vasarely) et impliquant en qualité de co-défendeurs (i) la société Latorca (fournisseur de la Société), (ii) la société Editions du Griffon (éditeur de Vasarely) et (iii) Monsieur Julien Gonzalez-Alonso (fournisseurs de la société Latorca). Messieurs Pierre et André Vásárhelyi prétendent en substance (a) qu'en commercialisant la gamme de meuble « VICTOR » du Groupe, inspirée de l'art cinétique (courant artistique dont Vasarely faisait partie), le Groupe aurait cherché à tirer indument profit de la notoriété de Victor Vasarely et (b) qu'en distribuant des héliogravures acquis auprès de la société Latorca, le Groupe aurait commis des actes de contrefaçon de leurs droits patrimoniaux et moraux. Sur ce second point, le Groupe a appelé ses fournisseurs en garantie conformément aux contrats liant les parties. Messieurs Pierre et André Vásárhelyi sollicitent la réparation d'un préjudice à hauteur de 1 010 000 euros. L'affaire est pendante devant le Tribunal de grande instance de Paris.

En fonction du risque estimé par le Groupe, une provision à hauteur de 100 K€ a été comptabilisée au 31 décembre 2017. L'évaluation du risque n'ayant pas évoluée depuis le 31 décembre 2017, la provision reste donc inchangée dans les comptes au 31 décembre 2018.

- **Litige salariés en Californie (ex class action)**

À la demande collective de trois salariés du magasin Roche Bobois de Los Angeles, la filiale European California a été assignée dans le cadre d'une action de groupe relative à leurs rémunérations (système de commissions sur ventes, travaux administratifs, pause repas…). 63 personnes sont potentiellement concernées par l'assignation.

European California conteste le bien-fondé de la plupart de ces allégations.

Compte tenu de l'appréciation du risque par le Groupe, une dotation aux provisions totale de 809 K€ a été comptabilisée en autres charges et produits non courants sur l'exercice 2017 (cf. note 5.4).

L'évaluation du risque a été revue à la baisse depuis le 31 décembre 2017. En septembre 2018, le litige a été déclassé par les tribunaux et l'évaluation du risque significativement revue à la baisse. La provision a été utilisée partiellement en 2018 (transactions individuelles, honoraires d'avocats…) pour 294 k€ et une reprise de 127 k€ a été comptabilisée suite à la réévaluation du risque résiduel.

Ainsi la provision totale passe de 751 k€ au 31 décembre 2017 à 352 k€ au 31 décembre 2018.

En dehors des litiges mentionnés ci-dessus, le Groupe n'a pas recensé d'actifs ou de passifs éventuels à mentionner dans l'annexe.

Litiges prud'homaux

Les montants provisionnés sont évalués, au cas par cas, en fonction des risques estimés encourus à date par la Société, sur la base des demandes, des obligations légales et des avis émis par les avocats du Groupe.

4.11 Dettes financières courantes et non courantes

DETTES FINANCIERES COURANTES ET NON COURANTES (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts auprès des établissements de crédits	12 523	7 311
Emprunts en crédit-bail	0	0
Dépôts et cautionnements reçus	362	311
Autres emprunts et dettes divers	22	42
Dettes financières non courantes	**12 907**	**7 664**
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 892	11 276
Emprunts en crédit-bail	0	0
Dépôts et cautionnements reçus	0	0
Autres emprunts et dettes divers	0	22
Concours bancaires courants	2 313	610
Dettes financières courantes	**8 206**	**11 908**
Total dettes financières	**21 113**	**19 572**

Ventilation des dettes financières par échéance

Les échéances des dettes financières s'analysent comme suit au cours des exercices présentés :

DETTES FINANCIERES COURANTES ET NON COURANTES (MONTANT EN K€)	31/12/2018			
	Montant	Part à moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	18 415	5 892	11 827	696
Emprunts en crédit-bail	0	0	0	0
Dépôts et cautionnements reçus	362	0	362	0
Autres emprunts et dettes divers	25	0	25	0
Concours bancaires courants	2 310	2 310	0	0
Total dettes financières	**21 113**	**8 203**	**12 214**	**696**

DETTES FINANCIERES COURANTES ET NON COURANTES (MONTANT EN K€)	31/12/2017			
	Montant	Part à moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	18 587	11 276	6 640	671
Emprunts en crédit-bail	0	0	0	0
Dépôts et cautionnements reçus	311	0	311	0
Autres emprunts et dettes divers	64	22	42	0
Concours bancaires courants	610	610	0	0
Total dettes financières	**19 572**	**11 908**	**6 993**	**671**

Les mouvements de la période des dettes financières s'établissent comme suit :

EVOLUTION DES EMPRUNTS AUPRES DES ETABLISSEMENTS DE CREDITS (MONTANT EN K€)	Emprunts auprès des établissements de crédit	Crédit-bail	Dépôts et cautionnements reçus	Autres emprunts	TOTAL
Au 31 décembre 2017	**18 587**	**0**	**311**	**65**	**18 963**
(+) Encaissement	2 901		50	0	2 951
(-) Remboursement	-3 319		0	-43	-3 362
(+/-) Ecart de conversion	51		1	0	52
(+/-) Autres mouvements	196		0	0	196
Au 31 décembre 2018	**18 415**	**0**	**362**	**23**	**18 800**

4.11.1 Dettes auprès d'établissements de crédit

Les principaux financements bancaires par le Groupe sont les suivants :

Ligne Crédit Agricole Ile de France de 2016

En janvier 2016, la société Roche Bobois International a souscrit une ligne de crédit de 5 M€ auprès du Crédit Agricole Ile de France. Cette ligne fonctionne par tirages et s'amortit de 1 M€ chaque année pour expirer totalement en 2021.

Le taux d'intérêt est fixé à Euribor 1 mois, 3 mois ou 6 mois (selon la durée des tirages) auquel s'ajoute une marge de 1 % (100 bp).

Au 31 décembre 2018, le montant restant dû s'établit à 1 845 K€ contre 2 245 K€ au 31 décembre 2017.

Ce prêt est soumis au respect de convenants financiers décrits en note 7.2.4. Ces covenants ont été respectés différentes clôtures.

Ligne LCL de 2017

Le 31 mai 2017, la société Roche Bobois Groupe a souscrit un contrat de prêt d'un total de 15 M€ avec la banque LCL. Il s'agit d'un prêt de 6 M€ permettant de rembourser par anticipation un certain nombre de lignes antérieures souscrites auprès d'autres établissements bancaires à des conditions de taux moins favorables et d'un crédit d'investissement pour 9 M€.

Le premier prêt de 6 M€ est payable en 19 échéances trimestrielles égales, la première étant intervenue le 30 novembre 2017. Le montant restant dû s'établit à 4 421 k€ au 31 décembre 2018.

Le crédit d'investissement fonctionne par tirages, réalisables entre la date de signature et le 31 mai 2019. Après cette date, le montant total restant dû sera remboursable sous forme de 12 échéances trimestrielles successives. Au 31 décembre 2018, l'ensemble de la ligne a été tirée pour 9 M€.

Le taux d'intérêt est fixé à Euribor (selon la durée des tirages) ou à Euribor 3 mois pour le principal remboursé par échéances trimestrielles auquel s'ajoute une marge de 1% (100 bp).

Ce prêt est soumis au respect d'un covenant financier décrit en note 7.2.4. Le Groupe n'est pas exposé significativement au risque de taux, car :

- en 2017 et 2018, l'endettement à taux variable concerne principalement des lignes de crédit à court terme.

Ce covenant était respecté aux clôtures du 31 décembre 2018 et du 31 décembre 2017.

Ligne Crédit Agricole Ile de France de 2018

Une ligne de crédit de 10 M€ a été souscrite à la fin décembre 2018 auprès du Crédit Agricole Ile de France pour financer, notamment, les CAPEX 2019. Le taux d'intérêt est fixé à Euribor (selon la durée des tirages) auquel s'ajoute une marge de 1% (100 bp). Aucun tirage n'a été réalisé au 31 décembre 2018. Le covenant est décrit en note 7.2.

Le Groupe a réalisé des emprunts en devises et n'a pas contracté de couverture de change pour se prémunir du risque de variations de change. Son exposition est la suivante :

ENDETTEMENT BANCAIRE PAR DEVISE (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Euros	16 982	16 831
Dollars US (USD)	407	657
Dollars canadien (CAD)	121	183
Franc Suisse (CHF)	906	915
Total	**18 415**	**18 587**

Certains emprunts sont soumis à covenants et sont détaillés dans la note 7.2.4 de la présente annexe.

Les instruments liés à la couverture des emprunts à taux variables sont décrits dans la note 7.2.2 - Risque de taux d'intérêt. Son exposition est détaillée comme suit :

ENDETTEMENT BANCAIRE PAR TYPE DE TAUX (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Taux fixe	3 149	4 558
Taux variable avec swap de taux	3 000	3 000
Taux variable sans swap de taux	12 266	11 029
Total	**18 415**	**18 587**

4.11.2 Dépôts et cautionnements reçus

Les dépôts et cautionnements s'élèvent à 362 K€ au 31 décembre 2018 dont 312 K€ concernent Roche Bobois International. Il s'agit essentiellement des montants versés par certains franchisés Grand Export afin de garantir le respect de leurs engagements et notamment le paiement des redevances de franchise et de publicité.

4.12 Autres passifs financiers non courants

Plan d'actions gratuites

La politique de rémunération du Groupe l'a conduit à mettre en place un plan d'attribution d'actions gratuites en faveur des membres de la Direction générale. Le règlement du plan prévoyant un engagement de rachat

des actions attribuées par la société tête de groupe. Le coût du plan est comptabilisé en charges de personnel sur la période d'acquisition en contrepartie de la constatation d'une dette financière.

Le coût du plan est déterminé par référence à la valeur contractuelle, réévaluée à chaque date de clôture.

Les deux premières tranches du plan sont assorties d'une condition de présence.

La troisième tranche est assortie, en plus de la condition de présence, d'une condition de performance ou de réalisation d'IPO. La probabilité estimée de satisfaire la condition de performance est prise en compte pour estimer le nombre réel d'instruments de capitaux propres à remettre.

L'évaluation repose sur les principales hypothèses sous-jacentes suivantes :

- La valeur de l'action à chaque clôture, calculée sur la base de méthodes internes ;
- la réalisation des conditions de performance.

Dans le tableau de flux de trésorerie, la charge non décaissée est retraitée des flux de trésorerie opérationnels. Le décaissement est comptabilisé en tant que flux de trésorerie d'investissements, puisque correspondant aux rachats des parts de Roche Bobois Groupe SA.

AUTRES PASSIFS NON COURANTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Rachat d'actions gratuites	3 644	3 153
Total autres passifs non courants	**3 644**	**3 153**

A la suite de l'autorisation donnée le 5 juillet 2016 par l'assemblée générale de la société Roche Bobois Groupe SA, le Directoire de cette filiale a attribué 522 actions gratuites à trois dirigeants du Groupe.

Par ailleurs, suite à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance du 30 mai 2018 et conformément à l'AGE du 5 juillet 2016, et ce, afin de tenir compte des distributions de réserves et primes de la société intervenues le 19 mars 2018 et le 17 mai 2018, 25 actions supplémentaires ont été accordées. Ces actions sont réputées avoir été attribuées à la date du 28 juillet 2016.

La Société, dans le cadre d'engagements contractuels signés le 28 juillet 2016 avec les 3 bénéficiaires d'actions gratuites de Roche Bobois Groupe SA, s'était engagée à assurer la liquidité future de ces actions, notamment en consentant une promesse d'achat à chaque attributaire, exerçable en trois tranches, à partir de 2021.

Dans le cadre de l'introduction en bourse, la Société a signé de nouveaux engagements contractuels en date du 30 mai 2018. Ces engagements se substituent aux précédents et ont permis d'assurer la liquidité d'une partie des actions au début du mois d'août 2018 et consentent une promesse d'achat à chaque attributaire, exerçable au 1er janvier et au 31 mars 2020.

La valeur des actions pour l'exercice de ces promesses est prévue dans ces engagements contractuels par une formule dite de transparence de holding, basée sur le cours de bourse de Roche Bobois S.A.

La période d'acquisition des tranches 2et 3 du plan d'actions gratuites s'est achevée fin juillet 2018.
L'introduction en bourse a en effet entraîné une accélération de la période de vesting et une revalorisation de la valeur des actions attribuées. Cette valeur est calculée au 31 décembre 2018, sur la base du cours de bourse de Roche Bobois S.A., par la formule dite de transparence de holding.

Détail de la charge comptabilisée selon la norme IFRS 2 au titre des exercices 2018 et 2017 :

			31/12/2018		21/12/2017	
Type	Nombre d'options en circulation	Coût actualisé IFRS 2 du plan	Charge 2018	Charge cumulée au 31/12/2018	Charge 2017	Charge cumulée au 31/12/2017
Action gratuites	373	5 890	2 737	5 890	2 198	3 153

Ces actions gratuites sont soumises à forfait social de 20 % lors de l'attribution définitive, une provision est donc comptabilisée pendant la période d'attribution des actions et décaissés lors de l'attribution définitive.

4.13 Engagements sociaux

Avantages à court terme et régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en « Charges de personnel » le montant des avantages à court terme, ainsi que les cotisations à payer au titre des régimes de retraite généraux et obligatoires. N'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, le Groupe ne constate aucune provision au titre de ces régimes.

Au 31 décembre 2018, les cotisations liées à ces régimes payées par le Groupe se sont élevées à 3 034 K€ contre 2 965 K€ au 31 décembre 2017.

Les cotisations de retraites en Suisse sont payées à une caisse de retraite représentant une charge annuelle au 31 décembre 2018 de 321 K€ contre 316 K€ au 31 décembre 2017.

Il n'existe aucun risque et il n'y a aucun passif qui ne peut être tenu responsable des pertes de la caisse de retraite et qui ne peut pas payer de cotisations de retraite complémentaires.

En conséquence, le Groupe n'enregistre aucun passif au bilan, sauf pour les primes de retraite annuelles payables à la fin de l'année.

Pour les autres pays où le Groupe est présent, aucun versement n'est réalisé sur l'ensemble des périodes présentées.

Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies

Plans à cotisations définies

Les plans à cotisations définies sont des plans pour lesquels le Groupe (ou une entité du Groupe) paye une contribution déterminée à une entité séparée, ce qui l'exonère de tout paiement éventuel complémentaire.

Ces obligations sont reconnues en charges quand elles sont dues.

Plans à prestations définies

Les plans à prestations définies sont des plans qui ne répondent pas à la définition d'un plan à cotisations définies. Les obligations nettes de chaque entité du Groupe sont calculées pour chaque plan sur la base d'une estimation du montant que les salariés percevront en échange des services rendus sur la période en cours et sur les périodes passées. Le montant est actualisé et la juste valeur des actifs de retraite est déduite.

Lorsque le calcul implique un bénéfice pour le régime, l'actif comptabilisé est plafonné à la somme de la valeur actuelle des bénéfices, disponibles sous la forme de remboursements futurs ou de réductions de contributions au plan. Dans ce cas, le surplus du régime est comptabilisé dans les actifs financiers non courants. Ce point est non applicable au Groupe.

Certains engagements du Groupe ou d'entités du Groupe peuvent bénéficier de droits à remboursement, correspondant à l'engagement d'une autre partie de rembourser en partie ou en totalité les dépenses liées à ces engagements. Ces droits à remboursement sont comptabilisés dans les actifs financiers.

Les engagements sociaux du Groupe sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Cette méthode tient compte des probabilités du maintien des personnels dans les sociétés jusqu'au départ en retraite, de l'évolution prévisible des rémunérations, et de l'actualisation financière.

En application de la norme IAS 19 « Avantages du personnel », les écarts actuariels générés sur les engagements postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Les engagements envers le personnel sont constitués de la provision pour indemnités de fin de carrière, évaluées sur la base des dispositions prévues par la convention collective applicable, à savoir Négoce Ameublement.

Cet engagement concerne uniquement les salariés relevant du droit français. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des indemnités de départ à la retraite sont les suivantes :

HYPOTHESES ACTUARIELLES DE L'ENGAGEMENT DE RETRAITE France	31/12/2018	31/12/2017
Age de départ à la retraite	Taux plein 65-67 ans	
Conventions collectives	Négoces ameublement	
Taux d'actualisation (IBOXX Corporates AA)	1,57 %	1,30 %
Table de mortalité	INSEE 2017	
Taux de revalorisation des salaires	1,50 %	
Taux de turn-over	5% à 25% - Nul à partir de 57 ans	
Taux de charges sociales	45 %	

La provision pour engagement de retraite a évolué de la façon suivante :

ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Ouverture de la période	**2 558**	**2 263**
Coût des services rendus	137	181
Prestations versées	-70	0
Coût financier	32	28
Ecart actuariel	-300	86
Clôture de la période	**2 357**	**2 558**

L'analyse de la sensibilité de la provision s'établit comme suit :

Variation en K€	31/12/2018	31/12/2017
Sensibilité liée au taux d'actualisation		
Variation de la valeur actuelle de l'engagement en cas de diminution du taux d'actualisation de 1%	300	395
Variation de la valeur actuelle de l'engagement en cas d'augmentation du taux d'actualisation de 1%	(362)	(328)
Sensibilité liée à l'accroissement des salaires		
Variation de la valeur actuelle de l'engagement en cas d'accroissement des salaires de 0%	(450)	(490)
Variation de la valeur actuelle de l'engagement en cas d'accroissement des salaires de 2%	177	168

4.14 Autres passifs courants

AUTRES PASSIFS COURANTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	26 712	27 288
Avances, acomptes reçus / commandes	37 912	37 485
Dettes fiscales et sociales	9 460	11 805
Produits constatés d'avance	1 671	1 859
Comptes courants hors Groupe	930	124
Passif d'impôts courants	835	1 409
Autres dettes	3 174	1 594
Dettes sur immobilisations		
Total autres passifs courants	**80 694**	**81 565**

Les dettes fournisseurs ainsi que les dettes fiscales et sociales sont globalement stables sur les périodes présentées.

4.15 Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des créances clients et des dettes fournisseurs est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu des échéances très courtes de paiement de ces créances. Il en est de même pour les autres créances et les autres dettes courantes.

Les passifs financiers sont classés en deux catégories et comprennent :

les emprunts au coût amorti ;

les passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat.

Passifs financiers comptabilisés au coût amorti

Les emprunts et autres passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif. La fraction à moins d'un an des dettes financières est présentée en « dettes financières courantes ».

Actifs et passifs évalués à leur juste valeur par le résultat

Cette catégorie comprend :

les actifs et passifs de transaction que le Groupe a l'intention de revendre dans un terme proche afin de réaliser une plus-value, qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme. Les instruments dérivés non qualifiés de couverture sont aussi qualifiés d'actifs et passifs conclus à des fins de transaction ;

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée au compte de résultat consolidé. Les gains et pertes nets des actifs évalués à leur juste valeur par le compte de résultat correspondent aux produits d'intérêts, dividendes et variation de juste valeur. Pour les dérivés conclus à des fins de transaction, les gains et pertes nets correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

Certains actifs peuvent également faire l'objet d'un classement volontaire dans cette catégorie.

La norme distingue trois catégories d'instruments financiers selon les conséquences qu'ont leurs caractéristiques sur le mode de détermination de la juste valeur et s'appuie sur cette classification pour exposer certaines des informations demandées par la norme IFRS 7 :

- Catégorie de niveau 1 : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- Catégorie de niveau 2 : instruments financiers dont l'évaluation fait appel à l'utilisation de techniques de valorisation reposant sur des paramètres observables ;
- Catégorie de niveau 3 : instruments financiers dont l'évaluation fait appel à l'utilisation de techniques de valorisation reposant pour tout ou partie sur des paramètres inobservables ; un paramètre inobservable étant défini comme un paramètre dont la valeur résulte d'hypothèses ou de corrélations qui reposent, ni sur des prix de transactions observables sur les marchés, sur le même instrument à la date de valorisation, ni sur les données de marché observables disponibles à la même date.

Les seuls instruments comptabilisés en juste valeur par résultat détenus par la Société sont les équivalents de trésorerie relevant de la catégorie de niveau 1.

La juste valeur des instruments financiers dérivés comptabilisée aux exercices présentés a été classée en niveau 2.

Les actifs et passifs du Groupe sont évalués de la manière suivante pour chaque année en fonction des catégories d'évaluation définies par IFRS 9 :

ACTIFS/PASSIFS DU GROUPE (MONTANTS EN K€)	31/12/2018		Valeur - état de situation financière selon IFRS 9		
Rubriques au bilan	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste-valeur par le compte de résultat	Prêts et créances au coût amorti	Dettes au coût amorti
Actifs financiers non courants	3 200	3 200	3 024	176	
Clients et comptes rattachés	17 191	17 191		17 191	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 535	15 535		15 535	
Total des rubriques relevant d'un poste d'actif	**35 926**	**35 926**	**3 024**	**32 902**	**0**
Dettes financières courantes	8 206	8 206			8 206
Dettes financières non courantes	12 907	12 907			12 907
Avances et acomptes reçus clients	37 912	37 912			37 912
Dettes fournisseurs	26 712	26 712			26 712
Total des rubriques relevant d'un poste de passif	**85 737**	**85 737**	**0**	**0**	**85 737**

ACTIFS/PASSIFS DU GROUPE (MONTANTS EN K€)	31/12/2017		Valeur - état de situation financière selon IFRS 9		
Rubriques au bilan	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste-valeur par le compte de résultat	Prêts et créances au coût amorti	Dettes au coût amorti
Actifs financiers non courants	3 152	3 152	3 099	53	
Clients et comptes rattachés	16 961	16 961		16 961	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 349	29 349		29 349	
Total des rubriques relevant d'un poste d'actif	**49 462**	**49 462**	**3 099**	**46 363**	**0**
Dettes financières courantes	11 908	11 908			11 908
Dettes financières non courantes	7 664	7 664			7 664
Avances et acomptes reçus clients	37 485	37 485			37 485
Dettes fournisseurs	27 288	27 288			27 288
Total des rubriques relevant d'un poste de passif	**84 345**	**84 345**	**0**	**0**	**84 345**

Impact sur le compte de résultat (Montants en Keuros)	2018		2017	
	Intérêts	Variation de juste valeur	Intérêts	Variation de juste valeur
Actifs				
Actifs en juste valeur par résultat				
Prêts et créances				
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Passifs				
Instruments dérivés		1		12
Passifs évalués au coût amorti	-233		-391	

5. INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RESULTAT

5.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société provient de la vente de marchandises en magasin (a), de redevances de franchise (b), de commissions payées par les fabricants (c) et de prestations de services (d). Le chiffre d'affaires est présenté net de la taxe sur la valeur ajoutée et des remises. Les revenus sont comptabilisés en application d'IFRS 15, dont le Groupe a choisi l'application anticipée.

a) Ventes de marchandises dans les magasins en propre

Ces transactions ne comportent qu'une seule obligation de performance, qui est la fourniture du produit commandé par le client. La vente de marchandises en magasins est comptabilisée au moment où le produit est vendu au client, c'est-à-dire à la date de livraison au client ou à la date d'enlèvement du produit en magasin. Dans certains cas, comme des expéditions à l'international, des ventes réalisés à des professionnels, ou via des intermédiaires ; des marchandises intégralement payées peuvent être facturées et donc reconnues en chiffre d'affaires alors qu'elles ne sont pas encore arrivées chez le client final. Les ventes au détail sont

généralement payées par chèque ou par carte bancaire. Lors de la commande, un acompte est versé par le client représentant entre 30 et 50 % de la commande totale. Celui-ci est enregistré dans en dettes courantes.

Le Groupe ne propose pas de programme de fidélisation sur les ventes de marchandises. Les ventes de marchandises sont assorties d'une garantie de type « Service après-vente » qui n'est pas considérée comme une prestation séparée. Les retours de marchandises intervenant dans ce cadre sont exceptionnels. Aucune provision pour garantie ou retour n'est donc comptabilisée à ce titre.

b) Redevances de franchise payées par les magasins franchisés

Les redevances de franchise sont facturées et payées mensuellement sur la base des prises de commandes des magasins franchisés.

Les redevances sont comptabilisées au fur et mesure de leur acquisition par le Groupe, c'est-à-dire au fur et à mesure des prises de commande des magasins franchisés.

c) Commissions payées par les fabricants sur le volume d'achat des magasins, en contrepartie de l'édition de leurs produits et de l'ouverture des réseaux Roche Bobois et Cuir Center

Le Groupe signe avec ses fournisseurs un contrat de licence de marque, de fabrication et de distribution exclusive. À ce titre, le Groupe facture à ses fournisseurs une redevance mesurée en pourcentage des achats réalisés par l'ensemble des magasins Roche Bobois et Cuir Center, détenus en propre ou magasins franchisés. Cette redevance vise à rémunérer le Groupe en contrepartie de l'octroi au fournisseur d'un droit d'accès au réseau des magasins Roche Bobois et Cuir Center lui permettant ainsi de vendre les produits visés par le contrat.

Pour les ventes des fournisseurs aux magasins franchisés, l'octroi de ce droit d'accès exclusif constitue un service distinct dont le transfert est réalisé de manière continue au même rythme que celui des achats réalisés par les magasins. La redevance perçue à ce titre est reconnue en chiffre d'affaires selon ce même rythme.

Pour les ventes des fournisseurs aux magasins détenus en propre, la commission n'a pas été analysée comme la contrepartie d'un service rendu par le Groupe au fournisseur, dans la mesure où elle est générée par une transaction d'achat de marchandises du Groupe auprès du fournisseur. Ainsi, cette commission n'est pas reconnue en chiffre d'affaires, mais en minoration des achats. De fait, elle est également retranchée de la valeur des stocks (cf. note 4.5).

d) Services facturés, notamment les livraisons payées par les clients et des prestations logistiques

Le Groupe vend également des services de transport (livraisons aux clients) et de prestations logistiques.

Ces transactions ne comportent qu'une seule obligation de performance, qui est la réalisation de la prestation logistique. Le chiffre d'affaires lié à ces services est comptabilisé au moment de l'exécution de la prestation

Le chiffre d'affaires par nature pour les deux derniers exercices est le suivant :

CHIFFRES D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Vente de marchandises en magasin propre	224 721	218 372
Redevance de Franchises	11 569	11 425
Commissions fournisseurs et autres activités	10 307	9 494
Vente de services (dont livraisons payantes)	10 357	9 241
Total chiffre d'affaires	**256 954**	**248 531**

L'ensemble du carnet de commande à chaque fin de période présentée du Groupe a une maturité inférieure à un an.

5.2 Marge brute et Autres charges externes

5.2.1 Marge brute

MARGE DES VENTES EN MAGASIN PROPRE (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Vente de marchandises en magasin propre	224 721	218 372
Achats consommés	-94 739	-91 788
Marge Brute en valeur	**129 982**	**126 584**
Marge Brute en % des ventes	**57,8%**	**58,0%**

5.2.2 Charges externes

CHARGES EXTERNES (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Publicité, publications, relations publiques	-28 462	-28 600
Locations et charges locatives	-24 434	-23 501
Transports de biens	-8 455	-8 393
Honoraires	-6 102	-4 877
Entretien et réparations	-3 672	-3 798
Sous-traitance	-3 296	-3 244
Missions et réceptions	-2 782	-2 651
Commissions cartes de crédit	-2 236	-2 131
Personnels extérieurs	-880	-1 224
Primes d'assurances	-1 141	-1 039
Etudes, recherches, documentation et séminaires	-1 277	-1 000
Frais d'ouvertures	-1 028	-974
Divers	-1 579	-1 481
Total charges externes	**-85 345**	**-82 912**

5.3 Charges de personnel

CHARGES DE PERSONNEL (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Rémunération du personnel	39 964	38 615
Charges sociales	11 631	11 345
Paiements en actions (AGA et forfait social attaché)	3 376	2 516
Total charges de personnel	**54 971**	**52 476**

Les effectifs à la clôture de chaque exercice du Groupe Roche Bobois au cours des deux derniers exercices sont les suivants :

EFFECTIFS	Roche Bobois	Cuir Center	Total
Exercice 2017	687	96	**783**
Exercice 2018	698	94	**792**

5.4 Résultat opérationnel courant /Autres produits et charges opérationnels

Le résultat opérationnel courant inclut l'ensemble des produits et coûts récurrents directement liés aux activités du Groupe, à l'exception des « autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les « autres produits et charges opérationnels non courants » regroupent les éléments du compte de résultat qui, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité récurrente du Groupe.

Cette rubrique comprend notamment :

(i) les coûts encourus lors de l'acquisition de nouvelles entités ;

(ii) les coûts de restructuration, les dépenses engagées au titre de litiges, ou tout autre produit ou charge non récurrent ;

(iii) les charges de dépréciation du goodwill,

que le Groupe présente de manière distincte pour faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats.

5.4.1 Autres produits et charges opérationnels courants

AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS COURANTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Valeur nette comptable des actifs cédés	-710	-311
Produits des actifs cédés	329	309
Créances irrécouvrables	-264	-238
Commissions nettes sur crédit clients	17	56
Autres charges et autres produits divers	381	-166
Redevances	-63	-57
Autres produits et charges opérationnels courants	**-311**	**-408**

Sur l'exercice 2018, le Groupe a cédé pour 135 k€ le droit au bail du magasin Cuir Center de la Valentine et pour 120 k€ le fonds de commerce du magasin Cuir Center de Villiers sur Marne. Cette cession s'est faite à Déco Center 95, société mise en équivalence et sort donc du périmètre d'intégration globale.
Ces cessions correspondent à des valeurs nettes comptables respectivement de 125 k€ et 103 k€. Par ailleurs, le groupe a mis au rebut des immobilisations lors de travaux de fermetures, de rénovations ou de déménagements pour 480 k€ (notamment en Californie à Londres, à Antibes et à Strasbourg).
Les autres charges et produits divers correspondent essentiellement à des remboursements d'assurances.

Lors de l'exercice 2017, le Groupe a cédé pour 250 K€ un pavillon qu'il détenait à Coignières et dont le terrain était autrefois utilisé comme parking. La valeur nette comptable correspond à 117 K€.
Le Groupe a également mis au rebut certaines immobilisations lors de travaux de rénovation (dans sa filiale Inpala à Los Angeles pour 84 K€ ou dans Intérieur 38 à Grenoble pour 73 K€).

5.4.2 Autres charges et produits opérationnels non courants

Au 31 décembre 2018, les autres charges et produits opérationnels non courants s'élèvent à 575 K€ contre 177 K€ au 31 décembre 2017.

En septembre 2018, le litige class-action a été déclassé par les tribunaux et l'évaluation du risque significativement revue à la baisse. Une reprise de 127 k€ a été comptabilisée suite à la réduction du risque (cf note 4.10).

Les frais supportés par la société Roche Bobois S.A. en 2018 afin d'assurer son introduction en bourse ont été répartis entre les actionnaires sortant et la Société. La part restant à la charge de cette dernière représente 709k€.

5.5 Résultat financier

Le résultat financier inclut :

- le coût de l'endettement
- des produits liés aux placements financiers
- et la variation de valeur des instruments dérivés.

Les gains ou pertes de change réalisés ou non sont également comptabilisés dans le résultat financier.

PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Coût de l'endettement financier net	**-233**	**-391**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	0	0
Charges d'intérêts	-233	-391
Autres produits et charges financiers	**-131**	**-636**
Résultat de change	106	-645
Variation de juste valeur des instruments financiers	1	12
Produits financiers de participations	0	0
Autres	-239	-3
Résultat financier net	**-364**	**-1 027**

Sur la gestion du risque de change, ceux-ci sont décrits en note 7.2.3.

5.6 Impôts sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul des impôts exigibles des différentes sociétés du Groupe, corrigé de la fiscalité différée. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés au sein des autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres. Il est alors également comptabilisé en autres éléments du résultat global ou en capitaux propres.

Les impôts différés sont comptabilisés selon l'approche bilancielle. Le montant d'impôt différé comptabilisé au bilan est déterminé sur la base des différences entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des actifs et passifs du Groupe. Le montant de la charge d'impôt est, le cas échéant, influencé par la variation de la créance ou de la dette que provoque le changement du taux d'impôt sur les sociétés d'une année sur l'autre (méthode du report variable).

Un actif d'impôt différé au titre de pertes fiscales reportables ou de crédits d'impôts est comptabilisé lorsque l'une des conditions suivantes est réunie :

- l'entité dispose de différences temporelles taxables suffisantes auprès de la même autorité fiscale et de la même entité imposable ou du même groupe fiscal, qui engendreront des montants imposables sur lesquels les pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront s'imputer avant qu'ils n'expirent ;
- il est probable que l'entité dégagera des bénéfices imposables avant l'expiration des pertes fiscales ou des crédits d'impôt non utilisés ;
- les pertes fiscales non utilisées résultent de causes identifiables qui ne se reproduiront vraisemblablement pas ;
- les opportunités liées à la gestion fiscale de l'entité génèreront un bénéfice imposable pendant l'exercice au cours duquel les pertes fiscales ou les crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

Dans la mesure où il n'est pas probable que l'entité dispose d'un bénéfice imposable sur lequel elle pourra imputer les pertes fiscales ou les crédits d'impôt non utilisés, l'actif d'impôt différé n'est pas comptabilisé.

Pour les sociétés non intégrées fiscalement, les déficits fiscaux ne donnent lieu à la constatation d'un crédit d'impôt que lorsque leur imputation sur des bénéfices fiscaux futurs est probable.

La CVAE est classée en résultat opérationnel sur la ligne « Impôts et taxes ».

5.6.1 Impôts différés actif et passif

Le taux d'impôt applicable au Groupe en 2018 est le taux en vigueur en France, soit 33,33 %. La nouvelle loi de finance française impose une réduction progressive du taux d'impôts à 32,01 % puis 25 % pour les engagements à plus de 5 ans.
Les impôts différés figurent au bilan séparément des impôts courants actifs et passifs et sont classés parmi les éléments non courants.

IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Impôt exigible	-2 752	-3 756
Impôts différés	-1 249	102
TOTAL	**-4 001**	**-3 654**

5.6.2 Rapprochement entre impôt théorique et impôt effectif

Il existe des conventions d'intégration fiscale, dont une en France incluant 23 sociétés au 31 décembre 2018.

PREUVE D'IMPOTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net	6 287	6 538
Neutralisation :		
=> quote-part du résultat des sociétés mise en équivalence	-63	-63
=> charge d'impôt	- 4 001	-3 654
Résultat avant impôts	**10 351**	**10 303**
Taux d'imposition théorique	**33,33%**	**33,33%**
Charge d'impôt théorique	**-3 450**	**-3 434**
Rapprochement		
=> Différentiel de taux France/Etranger	203	272
=> Différences permanentes	953	-733
dont Déficits fiscaux non activés de l'exercice	*-754*	*-984*
dont Autres différences permanentes	*-199*	*251*
=> Déficit exercé non activé	115	368
=> Autres	*85*	*-127*
Charge réelle d'impôt	**-4 001**	**-3 654**

5.6.3 Nature des impôts différés

IMPÔTS DIFFÉRÉS (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Total des impôts différés actifs	**4 546**	**5 925**
Total des impôts différés passifs	**604**	**627**
Impôts différés nets	**3 942**	**5 298**
Déficits reportables nets	**111**	132
Autres décalages temporaires	1 277	1 564
Impôts différés actifs relatifs aux avantages au personnel	564	639
Paiement en actions (AGA)	0	835
Ajustement de la valeur des stocks	1989	2 127

5.6.4 Déficits fiscaux reportables

DÉFICITS REPORTABLES EN BASE (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
France	10 408	9 929
TOTAL	**10 408**	**9 929**

Aucun déficit reportable n'a été identifié à l'étranger.

5.6.5 Actifs et passifs d'impôts exigibles

Les actifs d'impôts exigibles correspondent principalement au trop payé d'impôts sur les sociétés en France.
Les passifs d'impôts exigibles correspondent aux impôts sur les sociétés à payer sur l'exercice suivant sur l'ensemble du Groupe.

5.7 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Le résultat dilué par action est déterminé en ajustant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Si la prise en compte pour le calcul du résultat dilué par action des instruments donnant droit au capital de façon différée génère un effet anti-dilutif, ces instruments ne sont pas pris en compte.

Le Groupe n'a émis aucun instrument dilutif ou non dilutif sur l'ensemble des périodes présentées. Le résultat dilué par action est donc égal au résultat de base par action.

Le tableau ci-après présente le calcul du résultat par action :

RESULTAT DE BASE PAR ACTION	31/12/2018	31/12/2017
Résultat de l'exercice (en K€)	6 702	6 538
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation *	9 875 216	98 752 155
Résultat de base par action (€/action)*	0,68	0,66
Résultat dilué par action (€/action)**	0,68	0,66

(*) calculé après regroupement des actions à raison de 10 actions anciennes pour une nouvelle, conformément à la décision de l'Assemblée générale du 30 mai 2018

(**) aucun instrument dilutif émis

Aucun élément dilutif n'est à constater sur les périodes présentées.

6. ENGAGEMENTS HORS BILAN

6.1 Baux commerciaux

Durées

Les baux immobiliers consentis au Groupe ont des durées variables selon les conditions des marchés et des pays. Les durées actuelles varient de 1 an à 12 ans. Ceux-ci sont évalués, en tant que preneur, sur la période minimale d'engagements du Groupe.

Charges et engagements

Le montant des loyers comptabilisés à chaque exercice et les engagements jusqu'à la prochaine période de sortie possible s'analysent comme suit :

	Montant annuel du loyer (HT)	Montant du dépôt de garantie (HT)	Engagements jusqu'à la prochaine période de résiliation		
			A 1 an au plus	De 1 à 5 ans	A plus de 5 ans
Au 31 décembre 2018	23 266	2 983	21 973	49 263	13 419
Au 31 décembre 2017	22 194	2 879	21 074	47 629	11 915
Au 31 décembre 2016	20 803	2 429	19 758	42 570	8 623

6.2 Autres engagements financiers

Le Groupe n'est que très marginalement engagé dans des locations mobilières (véhicules, copieurs).

Le Groupe a donné ou reçu les engagements suivants :

Engagements hors bilan (Montants en K€)	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Engagements donnés	**5 824**	**2 608**
Cautionnements donnés dans le cadre des locations	5 118	1 372
Nantissement de fonds de commerce	706	1 236
Engagements reçus	**0**	**0**

Au 31 décembre 2018, le Groupe détient deux lignes de crédit non encore entièrement utilisées pour un total de 11 155 K€ auprès des banques LCL et Cadif, contre 7 655 K€ au 31 décembre 2017.

7. AUTRES INFORMATIONS

7.1 Parties liées

Compte-tenu de l'évolution prévue de la gouvernance de Roche Bobois S.A., ont été considérés comme parties liées dans ce chapitre à la fois les associés et mandataires sociaux de Roche Bobois S.A. mais aussi les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance de sa principale filiale, Roche Bobois Groupe S.A.

7.1.1 Transactions avec des parties liées

D'après la norme IAS 24 « Information relative aux parties liées », une partie liée est une personne physique ou morale qui est liée à l'entité qui présente ses états financiers.

Cela peut être n'importe laquelle des personnes suivantes :

- une personne ou une société qui exerce un contrôle sur le Groupe ;
- une entreprise associée du Groupe ;
- un membre important de l'équipe dirigeante de la Société (ou un membre de sa famille).

Une transaction avec une partie liée peut impliquer un transfert de marchandises, de prestations de services ou d'obligations entre le Groupe et la partie liée.

La Société a conclu des contrats de baux avec des sociétés détenues par les mandataires sociaux de Roche Bobois S.A. :

- SCO et Compagnie SNC au capital de 60 K€ dont le siège social est 18 rue de Lyon à Paris (75012). Immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 331 152 090.
- Les filiales de droit belge et de droit américain de SCO et Compagnie.
- La société Immobilière Roche (SIR), société anonyme au capital de 500 K€ dont le siège social est 16 rue de Lyon à Paris (75012). Immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 572 220 697.

PARTIES LIEES (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Dettes opérationnelles	0	33
Comptes courants	0	0
Achats de biens et services	2 106	2 027
Ventes de biens et services	0	0
Charges d'intérêt	0	0

7.1.2 Rémunérations des dirigeants

Le Groupe a défini et limité la définition de key management selon le principe énoncé au début du paragraphe 7.1.

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Rémunérations fixes	1 135	1 090
Rémunérations variables	296	213
Accord d'Intéressement	8	0
Avantages en nature	33	32
Jetons de présence	172	83
Paiements fondés sur des actions	2 737	2 198
TOTAL	**4 380**	**3 616**

Par ailleurs, les dirigeants n'ont bénéficié d'aucun autre avantage à long terme et postérieur à l'emploi autre que les attributions gratuites en actions.

7.2 Gestion et évaluation des risques financiers

Roche Bobois S.A. peut se trouver exposé à différentes natures de risques financiers : risque de marché, risque de crédit et risque de liquidité. Le cas échéant, Roche Bobois S.A. met en œuvre des moyens simples et proportionnés à sa taille pour minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière. La politique de Roche Bobois S.A. est de ne pas souscrire d'instruments financiers à des fins de spéculation.

7.2.1 Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles.

Le Groupe évalue le risque de solvabilité de ses clients. Cette solvabilité tient compte à la fois des éléments purement internes au Groupe, mais aussi d'éléments contextuels comme sa localisation géographique, la situation économique globale et les perspectives d'évolution sectorielle.

Le Groupe n'est pas exposé à un risque de crédit significatif, celui-ci est principalement concentré sur les créances clients. La valeur nette comptable des créances constatées reflète la juste valeur des flux nets à recevoir estimés par la Direction, en fonction des informations à la date de clôture. Le Groupe n'a pas pris en compte de garanties, ni d'accords de compensation éventuels avec des passifs de même maturité pour réaliser les tests de dépréciation des actifs financiers.

Il n'existe pas d'actifs financiers échus non dépréciés significatifs.

Les banques relationnelles du Groupe ont toutes satisfaites aux exigences des tests de solvabilité prévus par les réglementations de l'UE.

- Créances clients

Un risque crédit existe dès lors qu'une perte éventuelle peut survenir, si un client ne peut honorer ses engagements dans les délais prévus. Le Groupe a mis en place un suivi du risque-crédit de ses clients en interne. À cet effet, des acomptes sont versés à la commande représentant entre 30 % et 50 % du montant facturé. Lorsqu'une exposition possible au risque est identifiée, le Groupe augmente le montant du versement d'acomptes.

7.2.2 Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est géré par la direction du Groupe en liaison avec ses principaux établissements bancaires partenaires. Depuis plusieurs exercices, la politique du Groupe est de s'endetter à taux variable et de protéger une part significative de la dette contre une éventuelle hausse des taux. Les emprunts à taux variables sont contractés en majorité à Euribor 3 mois plus marge. Dans ce cadre, des contrats de couverture ferme de taux d'intérêt, des swaps, ont été conclus. Le Groupe livre un taux variable et reçoit un taux fixe.

La structure du taux de l'endettement financier avant l'application des instruments dérivés de taux est décrite en note 4.11. L'exposition au risque de taux après prise en compte des instruments financiers dérivés de taux est présentée en note 4.11.

Les instruments dérivés couvrant une dette à taux variable sont classés dans la catégorie des couvertures de flux de trésorerie et enregistrés à leur juste valeur. Ces contrats portent sur une valeur notionnelle totale de 3 000 K€ au 31 décembre 2018 contre 3 000 K€ au 31 décembre 2017. Les emprunts ont été contractés à un taux d'intérêt EURIBOR 3M contre un taux fixe de 1,3 %.

Leur juste valeur est déterminée en utilisant les taux de marché du jour de clôture du bilan, tels que fournis par des établissements financiers ; elle représente le montant estimatif que le Groupe aurait payé ou reçu s'il avait été mis fin au contrat le jour de clôture du bilan. La juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie représente à la date du bilan, un passif latent de 4 K€ au 31 décembre 2018, contre 7 K€ au 31 décembre 2017.

Le montant des variations de valeur de ces instruments qui a été porté au résultat représente un produit à chaque exercice présenté de 1K€ au 31 décembre 2018 et un produit de 12 K€ au 31 décembre 2017. La société ne pratique pas la comptabilité de couverture.

7.2.3 Risque de change

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux de change sur les transactions commerciales et financières qui sont effectuées dans une devise différente de la devise fonctionnelle de l'entité du Groupe qui les enregistre.

- Répartition du chiffre d'affaires en devises

CHIFFRE D'AFFAIRES EN DEVISES (MONTANTS EN K€)	31/12/2018		31/12/2017	
Euro	158 384	*62%*	152 719	*61%*
Dollar des Etats-Unis	59 510	*23%*	56 258	*23%*
Livre britannique	16 752	*7%*	18 748	*8%*
Franc suisse	13 807	*5%*	12 219	*5%*
Dollar canadien	8 500	*3%*	8 587	*3%*
TOTAL	**256 954**	*100%*	**248 531**	*100%*

- Répartition des dépenses en devises

Pour la marque Roche Bobois, l'ensemble des achats est réalisé en Europe donc réglé en euros.

Pour Cuir Center, même les fournisseurs non européens ont des prix négociés en Euros et réglés en Euros. À cet effet, aucune couverture de change n'a été contractée par le Groupe.

7.2.4 Risque de liquidité

Le Groupe ne présente pas de risque de liquidité : la trésorerie disponible au 31 décembre 2018 s'élève à 15 535 K€ (cf. note 4.8).

ENDETTEMENT NET (MONTANTS EN K€)	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 535	29 349
Dettes financières long-terme	-12 907	-7 664
Dettes financières court-terme	-8 206	-11 908
Endettement net	**-5 578**	**9 777**

En outre, le Groupe dispose de moyens de financement suivants :

1/ Le Groupe dispose d'un total de 9 M€ de ligne de découvert en France, auprès de BNP Paribas, CIC, HSBC, LCL et CA IDF.

2/ Au 31 décembre 2018, deux des emprunts souscrits sont soumis à covenants (20 M€). Ceux-ci ont été respectés au 31 décembre 2018.

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait des ratios financiers au 31 décembre 2018

Les financements moyen-terme du Groupe, comportent des clauses (covenants) imposant le respect de ratios financiers. Ces covenants sont testés à chaque clôture annuelle :

Pour la ligne LCL de 15 M€, le ratio est le suivant : Dette nette conso / EBITDA conso avec une limite de 2.

Pour la ligne CADIF (ligne 2016) de 1,8M€ (montant tiré au 31 décembre 2018) :

- Ratio financier R1 : Dettes financières brutes / EBITDA avec une limite de 1,5 à respecter au 31 décembre 2018 ;
- Ratio financier R2 : Cash-flow libre / service de la dette supérieur à 1 à respecter au 31 décembre 2018 ;
- Ratio financier R3 : Dettes financières nettes / Fonds propres avec une limite de 0,8 à respecter au 31 décembre 2018.

Pour la ligne CADIF (ligne 2018) de 10 M€ (non encore tiré au 31 décembre 2018) :

- Ratio financier : Dettes financières nettes consolidées / EBITDA consolidé avec une limite de 2.

Les agrégats servant au calcul des ratios ci-dessus sont clairement définis dans les contrats d'emprunts en référence aux comptes consolidés établis sur la base des comptes en normes françaises (Règlement CRC 99-02 sur les comptes consolidés) pour le test des covenants pour les exercices présentés dans les notes.

Le non-respect de ces ratios donne au prêteur concerné la faculté d'exiger le remboursement anticipé de l'emprunt. Au 31 décembre 2018, le Groupe respecte les ratios fixés.

7.3 Honoraires des commissaires aux comptes

Honoraires des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2018	Mazars	Grant Thornton
Certification des comptes	**429**	**73**
Entité	185	66
Entités contrôlées	245	7
Services autres que la certification des comptes *	**229**	**91**
TOTAL	**658**	**164**

**dont rapport sur les conventions réglementées, revue du rapport de gestion, opération sur le capital, introduction en bourse.*

Les prestations d'audit et autres prestations, qui ne sont pas rendues par des membres des réseaux cités ci-dessus, s'établissent comme suit :

- Au 31 décembre 2018 : 78 K€

7.4 Périmètre de consolidation du Groupe

Au 31 décembre 2018, le Groupe est constitué de 80 entités (dont Roche Bobois S.A.) consolidées par intégration globale auxquelles s'ajoutent 2 entités comptabilisées par mise en équivalence.

À la suite de l'augmentation de capital de la société Roche Bobois Groupe en 2017 lié au plan d'actions gratuites, le Groupe Roche Bobois S.A. a dilué sa participation de 1 % sur l'exercice 2017.

- Périmètre Enseigne Cuir Center et autres enseignes

			31/12/2018		31/12/2017	
Entité	Pays	Activité	Méthode Consolidation	% intérêt	Méthode Consolidation	% intérêt
ESPACE CUIR PARIS	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	94,49
MONDE DU CUIR	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	94,49
CUIR N°1	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	94,49
LA COMPAGNIE DU CANAPE	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	87,51	Globale (IG)	88,48
MAGIE BLANCHE	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	94,49
VAROISE DU CUIR	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	94,49
DECO CENTER Côte d'Azur	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	94,49
CREA 3	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	94,49
DECO CENTER 76	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	94,49
DECO CENTER Grand Sud	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	94,49
DECO CENTER Paris	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	94,49
CUIR CENTER INTERNATIONAL	FRANCE	Franchise	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	94,49
ESPACE CUIR BRUXELLES	BELGIQUE	Exploitation	Globale (IG)	93,34	Globale (IG)	94,49
DECO CENTER 57/54	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	94,49
DECOCENTER ESSONE	FRANCE	Exploitation	(MEE)	46,73	(MEE)	47,24
DECO CENTER 95	FRANCE	Exploitation	(MEE)	46,73	(MEE)	47,24
LA MAISON COLONIALE INTERNATIONALE	FRANCE	Franchise	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	98,79
DECO CENTER 75	FRANCE	Exploitation	Fusion 2017 CCI Paris		Fusion 2017 CCI Paris	

- Périmètre Enseigne Roche Bobois

			31/12/2018		31/12/2017	
Entité	Pays	Activité	Méthode Consolidation	% intérêt	Méthode Consolidation	% intérêt
ROCHE BOBOIS S.A.	FRANCE	Holding	Mère		Mère	
ROCHE BOBOIS GROUPE SA	FRANCE	Holding	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	98,88
INTERIEUR PARIS OUEST	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
INTERIEURS GRAND PARIS	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
DMC	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
BOBOIS D'AUJOURDHUI	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
INTERIEUR 37	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,65	Globale (IG)	98,73
BOIS MEUBLES 73	FRANCE	Exploitation	Fusion 2017 RBI Paris		Fusion 2017 RBI Paris	
INTERIEUR MOBILIER MONACO	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,70		
INTERIEUR 84	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
INTERIEUR 38	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
INT.CONTEMPORAIN	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
INTERIEUR COTE D'AZUR	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
INTERIEUR GRAND SUD	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
INTERIEUR 83	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,70	Globale (IG)	98,79
INTERIEUR 68	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,70	Globale (IG)	98,79
INTERIEUR 74	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
SEMLA	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	49,83	Globale (IG)	50,38
D.A.N. SL	ESPAGNE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
IDAC	BELGIQUE	Exploitation	Globale (IG)	96,73	Globale (IG)	97,80
VEDAC	CANADA	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
VIVA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
OBJETS et FONCTIONS	SUISSE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
COXBURY	GRANDE BRETAGNE	Exploitation	Globale (IG)	87,94	Globale (IG)	88,91
INPALA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
DIVA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
LA MAISON FRANCAISE	ITALIE	Exploitation	Globale (IG)	87,94	Globale (IG)	88,91
EUROPEAN CALIFORNIA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
MUNPAR	ALLEMAGNE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
DUSSPAR	ALLEMAGNE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
ORANGE COAST	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
ANVERS DU DECOR	BELGIQUE	Exploitation	Globale (IG)	96,60	Globale (IG)	97,67
SERENITY	GRANDE BRETAGNE	Exploitation	Globale (IG)	87,94	Globale (IG)	88,91
SOPHIM	FRANCE	Immobilier	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	98,79
INTERIEUR 76	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
SCI GALLOIS DE REGARD	FRANCE	Immobilier	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	98,79
PARITALIA	ITALIE	Immobilier	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
ROCHE BOBOIS INTERNATIONAL	FRANCE	Franchise	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
ROCHE BOBOIS ESPAGNE	ESPAGNE	Franchise	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	98,79
ROCHE BOBOIS ITALIE	ITALIE	Franchise	Globale (IG)	87,94	Globale (IG)	88,91

			31/12/2018		31/12/2017	
Entité	Pays	Activité	Méthode Consolidation	% intérêt	Méthode Consolidation	% intérêt
ROCHE BOBOIS USA	ETATS UNIS	Franchise	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	98,79
LEIMAG	FRANCE	Services	Globale (IG)	95,62	Globale (IG)	96,64
GIE SERVOGEST	FRANCE	Services	Globale (IG)	96,86	Globale (IG)	98,79
TONYMO	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
PARIZONA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	93,85
ACTUAL LINE	ESPAGNE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
TOLITO	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
YING YANG	GRANDE BRETAGNE	Exploitation	Globale (IG)	87,94	Globale (IG)	88,91
AMSTER FURNITURE	PAYS BAS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
NUEVA ERA	ESPAGNE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
INTERIEUR GRAND EST	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
TOSHIGO	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,88
GIE INTER SERVICE	FRANCE	Services	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
OLISSIPO DESIGN	PORTUGAL	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
RBNY2	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
ICORA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
BRAVA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
PALMITA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
VERA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
NAPA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
PARLOIRE	FRANCE	Services	Globale (IG)	49,83	Globale (IG)	50,38
AVITA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
PARAMUS	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
RBPASADENA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
LA MAISON LOMBARDIA	ITALIE	Exploitation	Globale (IG)	97,71	Globale (IG)	98,79
CREAFURN	FRANCE	Services	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	98,79

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

ROCHE BOBOIS S.A.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

GRANT THORNTON

MAZARS

GRANT THORNTON

SIEGE SOCIAL : 29, RUE DU PONT - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE
TEL : +33 (0)1 41 25 85 85

SOCIETE ANONYME D'EXPERTISE COMPTABLE ET DE COMMISSARIAT AUX COMPTES INSCRITE AU TABLEAU DE L'ORDRE DE LA REGION PARIS ILE DE FRANCE ET MEMBRE DE LA COMPAGNIE REGIONALE DE VERSAILLES
CAPITAL DE 2 297 184 EUROS - RCS NANTERRE 632 013 84

MAZARS

SIEGE SOCIAL : 61, RUE HENRI REGNAULT - 92075 PARIS LA DÉFENSE CEDEX
TEL : +33 (0) 1 49 97 60 00 - FAX : +33 (0) 1 49 97 60 01

SOCIETE ANONYME D'EXPERTISE COMPTABLE ET DE COMMISSARIAT AUX COMPTES A DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE
CAPITAL DE 8 320 000 EUROS - RCS NANTERRE 784 824 153

ROCHE BOBOIS S.A.

Société par actions au capital de 49 376 078 €

Siège social : 18 rue de Lyon 75012 Paris

R.C.S : RCS PARIS B 493 229 280

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

GRANT THORNTON

MAZARS

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

A l'assemblée générale de la société Roche Bobois,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Roche Bobois relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

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

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

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

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.

Valorisation des stocks de marchandises

(Note 4.5 de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque :

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des stocks de marchandises s'élève à 62,8 millions d'euros et représente 39 % du bilan consolidé.

Les stocks de marchandises sont comptabilisés au bilan de la manière suivante :

- La valorisation du stock en entrepôt est égale au coût d'acquisition majoré des frais d'approche, de douane et de transport.

- La valorisation du stock en magasin se compose du prix de revient auquel sont ajoutés les frais d'acheminement de l'entrepôt vers les magasins. Les coûts de revient sont déterminés après déduction des rabais ou des remises.

A la clôture de l'exercice, le groupe détermine le montant des dépréciations de stocks nécessaires pour ramener le coût historique des stocks de marchandises à sa valeur nette de réalisation, si cette dernière est inférieure. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal des activités, moins les frais de vente estimés ; elle est calculée conformément à la politique de dépréciation, décrite en note 4.5 et établie en fonction de la marque (Roche Bobois ou Cuir Center), de l'antériorité des stocks ou de leurs vétustés.

Nous considérons la valorisation des stocks de marchandises comme étant un point clé de notre audit compte tenu de la matérialité des stocks et du fait que les dépréciations de stocks sont par nature dépendantes d'hypothèses, d'estimations ou d'appréciations de la direction.

Notre réponse au risque :

Nos travaux ont notamment consisté à :

- Prendre connaissance des procédures de valorisation des stocks de marchandises et apprécier leur conformité par rapport aux normes comptables en vigueur ;

- Participer à des inventaires physiques et corroborer, par sondage, les résultats d'inventaires physiques dans les magasins avec les quantités de stocks des états de gestion;

- Tester, par sondage, la correcte valorisation d'entrée des stocks en entrepôt ou magasins;

- Prendre connaissance de la politique de dépréciation du groupe, vérifier, par sondage, sa correcte application, ainsi que le calcul de la valeur nette de réalisation lorsque celle-ci est inférieur au coût historique

- Analyse les résultats des opérations de ventes d'entrepôts, notamment les niveaux de marges en résultant.

Enfin, nous avons vérifié que les notes 4.5 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 Directoire.

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

Déclaration de performance extra financière

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Roche Bobois S.A. par les statuts à la constitution de la société le 8 décembre 2006 pour le cabinet Mazars et par l'assemblée générale du 19 janvier 2018 pour le cabinet Grant Thornton.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Mazars était dans la douzième année de sa mission sans interruption et le cabinet Grant Thornton dans la deuxième année, dont une année pour les deux cabinets depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

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 au comité d'audit un rapport 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 5 avril 2019

Les Commissaires aux Comptes

GRANT THORNTON

BOLANGE AIACHE

MAZARS

CHARLES DESVERNOIS

20.3 Tableau des résultats des 5 derniers exercices de la Société

Résultats (et autres éléments caractéristiques) de la Société Roche Bobois Groupe au cours des cinq derniers exercices :

	Exercice 2014	*Exercice 2015*	*Exercice 2016*	*Exercice 2017*	*Exercice * 2018*
I. Capital en fin d'exercice					
Capital social.....	49 376 078	49 376 078	49 376 078	49 376 078	49 376 080
Nombre des actions ordinaires existantes....	98 752 155	98 752 155	98 752 155	98 752 155	9 875 216
Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	0	0	0	0	0
Nombre maximal d'actions futures à créer..	0	0	0	0	0
Par conversion d'obligations.....	0	0	0	0	0
Par exercice de droits de souscription….....	0	0		0	
II. Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes.....	0	0	0	0	476 530
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions.....	(288 596)	903 089	1 029 816	1 634 445	15 867 174
Impôt sur les bénéfices.....	478 331	2 357 102	2 016 131	1 089 569	1 272 192
Participation des salariés due au titre de l'exercice.....	0	0	0	0	0
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions.....	189 735	3 260 191	3 045 947	2 724 014	17 120 904
Résultat distribué.....	612 263	1 086 272	1 975 043	15 010 327	0
III. Résultats par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions.....	0.0020	0.0330	0.0308	0.0275	1.74
Résultat après impôts, participation des salariés et dotation aux amortissements et provisions.....	0.0020	0.0330	0.0308	0.0275	1.73
Dividende attribué à chaque action.....	0.0062	0.0109	0.020	0.1520	0
IV. Personnel					
Effectif moyen des salariés et employés pendant l'exercice.....	0	0	0	0	0
Montant de la masse salariale de l'exercice.	0	0	0	0	63 011
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, oeuvres sociales)	0	0	0	0	14 11

* Transformation en SA en 2018

20.4 Date des dernières informations financières

La date des dernières informations financières est le 31 décembre 2018.

20.5 Politique de distribution des dividendes

La Société a distribué des dividendes à ses associés suite aux exercices clos aux 31 décembre 2016 et 2017. Ainsi, l'assemblée générale de la Société a décidé (i) le 19 mars 2018, la distribution de 5 036 K€ de réserves, et (ii) le 30 mai 2018, une distribution de dividendes d'un montant de 9 974 K€.

Elle entend poursuivre cette politique en proposant aux actionnaires, lors de l'assemblée ordinaire annuelle, la distribution d'un montant de dividendes compris entre 30% et 40% du résultat net consolidé du Groupe au cours de l'exercice 2018.

20.6 Proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2018

Il est proposé d'affecter 40% du résultat net de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit 2,7 M€, au titre des dividendes et d'affecter le surplus au titre du report à nouveau.

20.7 Dépenses fiscales non déductibles

La Société n'a pas engagé de dépenses non déductibles au sens de l'article 39-4 du Code Général des Impôts en 2018.

20.8 Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients

Conformément aux dispositions des articles L. 441-6–1 et D. 441-4 I du Code de commerce, nous vous indiquons la décomposition des délais de paiements pour les clients et fournisseurs de la société (exprimé en €) :

Fournisseurs :

Exercice clos au 31 décembre 2018

Factures reçues non réglées à la date de clôture dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	**Total (1 jour et +)**
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	2					**1**
Montant total des factures concernées TTC	528	1 236	9 600	-	-	**10 836**
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,03%	0,07%	0,56%	-	-	**0,63%**
Pourcentage du CA HT de l'exercice						
(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)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délai contractuel: Echéance mentionnée sur les factures					

Clients :

Exercice clos au 31 décembre 2018

Factures émises non réglées à la date de clôture dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	**Total (1 jour et +)**
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	-					-
Montant total des factures concernées HT	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice						
Pourcentage du CA HT de l'exercice	-	-	-	-	-	-
(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)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	non applicable - pas de factures émises par Roche Bobois SA					

20.9 Procédures judiciaires et d'arbitrage

A la date d'enregistrement du Document de Référence, la Société n'a pas connaissance de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe à l'exception :

- d'un litige salariés en Californie (ex-*Class Action*) : à la demande collective de trois salariés du magasin Roche Bobois de Los Angeles (dont 2 ne faisaient plus partie des effectifs à la date du 31 décembre 2017), la filiale European California a été assignée dans le cadre d'une action de groupe relative à leurs rémunérations (système de commissions sur ventes, travaux administratifs, pause repas…). 63 personnes sont potentiellement concernées par l'assignation. European California a contesté le bien-fondé de la plupart de ces allégations. Compte tenu de l'appréciation du risque par le Groupe, une dotation aux provisions totale de 809 K€ avait été comptabilisée en autres charges et produits non courants sur l'exercice 2017. En septembre 2018, le litige a été déclassé par les tribunaux et l'évaluation du risque significativement revue à la baisse. La provision a été utilisée partiellement en 2018 (transactions individuelles, honoraires d'avocats…) pour 370 kUSD soit 294 k€ et une reprise de 150 kUSD soit 127 k€ a été comptabilisée suite à la réévaluation du risque résiduel. Ainsi la provision totale passe de 751 k€ au 31 décembre 2017, à 352 k€ au 31 décembre 2018. Il ne peut toutefois être exclu que cette provision se révèle insuffisante ;

- d'un litige relatif à la propriété intellectuelle avec les héritiers de l'artiste Victor Vasarely (voir la section 11.3 du présent Document de Référence). En fonction du risque estimé par le Groupe, une provision à hauteur de 100 K€ a été comptabilisée au 31 décembre 2017. L'évaluation du risque n'ayant pas évoluée depuis le 31 décembre 2017, la provision reste donc inchangée dans les comptes au 31 décembre 2018. Il ne peut toutefois être exclu que cette provision se révèle insuffisante.

20.10 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

A l'exception de ce qui est décrit dans le Document de Référence, il n'y a pas eu, à la connaissance de la Société, de changement significatif de la situation financière ou commerciale du Groupe depuis le 31 décembre 2018.

21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

21.1 Capital social

21.1.1 Montant du capital social

A la date du Document de Référence, le capital social de la Société s'élève à 49.376.080 euros divisé en 9.875.216 actions de 5 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées. La répartition du capital social est détaillée à la section 18.1 ci-dessus.

21.1.2 Titres non représentatifs du capital

Néant.

21.1.3 Acquisition par la Société de ses propres actions

La Société n'a procédé à aucune opération de rachat d'actions au cours de l'exercice 2018, à l'exception des rachats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité décrit ci-dessous.

A la date du Document de Référence, la Société ne détient aucune de ses actions, à l'exception des actions figurant au contrat de liquidité décrit ci-dessous, et aucune action de la Société n'est détenue par un tiers pour son compte.

L'assemblée générale à caractère mixte des actionnaires de la Société du 30 mai 2018 a autorisé le directoire à mettre en œuvre, pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de l'assemblée, un programme de rachat des actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du code de commerce et des pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Les principaux termes de cette autorisation sont les suivants :

- **nombre maximum d'actions pouvant être achetées :** 10% du nombre total d'actions, étant précisé que (i) lorsque les actions seront acquises dans le but de favoriser la liquidité des actions de la Société, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspondra au nombre d'actions achetées déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (ii) lorsqu'elles le seront en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, le nombre d'actions acquises ne pourra excéder 5% du nombre total d'actions ;

- **objectifs des rachats d'actions :**

    - assurer la liquidité des actions de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité à conclure avec un prestataire de services d'investissement, conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;

    - honorer des obligations liées à des programmes d'options d'achat d'actions, d'attributions gratuites d'actions, d'épargne salariale ou autres allocations d'actions aux salariés et dirigeants de la Société ou des sociétés qui lui sont liées ;

    - remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;

    - acheter des actions pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'autorité des marchés financiers ; ou

- plus, généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

- **prix d'achat maximum (hors frais et commission)** : 300 % du prix par action retenu dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (tel que ce prix sera mentionné dans le communiqué de la Société relatif aux caractéristiques définitives de l'offre au public d'actions de la Société et de leur admission aux négociations sur ce marché).

- **montant maximum des fonds pouvant être consacrés au rachat d'actions** : 10 millions euros

Les actions ainsi rachetées pourront être annulées.

Aux termes d'un contrat en date du 1er août 2018, la Société a confié à Oddo BHF SCA la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions conforme à la règlementation en vigueur et notamment 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.

Lors de sa mise en œuvre les moyens affectés au contrat de liquidité confié Oddo BHF SCA étaient les suivants :

- 300.000 € en espèces.

Au 31 décembre 2018, les moyens suivants figuraient sur le contrat de liquidité :

- 7 155 actions, et

- 149 972,34 € en espèces.

21.1.4 Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis à l'assemblée de juin 2019

Le présent descriptif du programme de rachat de ses propres actions par Roche Bobois (la ***Société***) est établi et diffusé en application des dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il a pour objet de décrire les objectifs et les modalités du programme de rachat par la Société de ses propres actions qui sera soumis à l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en juin 2019.

Part de capital détenu au 28 février 2019

La Société détient 9 647 actions représentant 0,10 % du capital au 31 mars 2019.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus au 28 février 2019

- contrat de liquidité confié à Oddo BHF SCA : 9 647 actions (solde du contrat de liquidité au 28 février 2019)

Objectifs du programme de rachat d'actions

Les objectifs du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte de juin 2019 sont les suivants :

- assurer la liquidité des actions de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la règlementation en vigueur ;

- honorer des obligations liées à des plans d'options d'achat d'actions, d'attributions gratuites d'actions, d'épargne salariale ou autres allocations d'actions aux salariés et dirigeants de la Société ou des sociétés qui lui sont liées ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations dans les conditions et conformément aux dispositions prévues par les lois et règlements en applicables ;

- remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations dans les conditions et conformément aux dispositions prévues par les lois et règlements en applicables ;

- acheter des actions pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'autorité des marchés financiers ;

- annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées ; ou

- plus, généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres susceptibles d'être rachetés – Prix maximum d'achat

La part maximum du capital susceptible d'être rachetée dans le cadre du programme de rachat d'actions est de 10 % du capital soit, au 28 février 2019, 987 521 actions, étant rappelé que cette limite s'apprécie à la date des rachats. La Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant, au 28 février 2019, à 9 647 actions, soit 0,10 % du capital, le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées s'élève à 977 874 actions, soit 9,90 % du capital. Le programme de rachat ne porte que sur les actions de la Société.

Le prix unitaire maximum d'achat soumis à l'assemblée générale mixte de juin 2019 s'élève à 60 euros. Le montant maximum susceptible d'être consacré au programme de rachat d'actions soumis à ladite assemblée est de 10 millions d'euros.

Date de l'assemblée à laquelle sera soumise l'autorisation du programme de rachat d'actions

Le programme de rachat d'actions sera soumis à l'autorisation de l'assemblée générale en juin 2019.

Durée du programme

L'autorisation soumise à l'assemblée est d'une durée de 18 mois à compter de ladite assemblée, soit jusqu'en décembre 2020.

Bilan du précédent programme

Au titre du contrat de liquidité confié par la Société à Oddo BHF SCA dans le cadre du précédent programme de rachat (étant précisé que la Société n'a procédé à aucun autre rachat d'actions), à la date du 28 février 2019, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 9 647 actions
- 113 304,83 € en espèces

Il est rappelé que lors de la mise en œuvre du contrat le 1er août 2018, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 300 000 € en espèces

21.1.5 Capital potentiel

A la date du Document de Référence, la Société n'a émis aucune valeur mobilière ou autres instruments ouvrant droit à une quote-part du capital. Le directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, a cependant décidé lors de sa réunion en date du 28 juillet 2016 d'attribuer gratuitement des actions de la société Roche Bobois Groupe SA à Monsieur Guillaume Demulier, Monsieur Gilles Bonan et Monsieur Eric Amourdedieu (voir à ce sujet le tableau n° 10 au chapitre 15 du Document de Référence).

21.1.5.1 *Synthèse des instruments dilutifs*

Néant.

21.1.6 Capital autorisé

Le tableau ci-après synthétise les différentes délégations financières qui ont été consenties au directoire par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société en date du 30 mai 2018 (étant précisé qu'à l'exception de l'autorisation donnée au directoire de mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société décrit au paragraphe 21.1.3 ci-dessus, aucune des délégations n'a été utilisée à la date du Document de Référence) :

	Durée de validité/ Expiration	**Plafond (valeur nominale)**	**Modalités de détermination du prix**
Délégation de compétence à consentir au directoire d'administration en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription (29ème résolution)	26 mois	10.000.000 € (1)	-
Délégation de compétence consentie au directoire en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et offre au public ainsi qu'avec la faculté d'instituer un droit de priorité (30ème résolution)	26 mois	10.000.000 € (1)	Se référer au (2)
Délégation de compétence à consentir au directoire en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (31ème résolution)	26 mois	10.000.000 € euros (1) dans la limite de 20 % du capital social par période de 12 mois	Se référer au (3)

	Durée de validité/ Expiration	Plafond (valeur nominale)	Modalités de détermination du prix
Délégation de compétence consentie au directoire en vue d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription réalisée en vertu des délégations susvisées (32ème résolution)	26 mois	dans la limite de 15% de l'émission initiale (1) (4)	Même prix que l'émission initiale
Autorisation à consentir au directoire, en cas d'émission d'actions ou de toute valeur mobilière avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social et dans les limites prévues par l'assemblée générale (33ème résolution)	26 mois	dans la limite de 10 % du capital social	Se référer au (5)
Délégation de compétence consentie au directoire à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société (34ème résolution)	26 mois	15.000.000 € euros (1)	
Délégation de pouvoir à consentir au directoire en vue d'augmenter le capital pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange (35ème résolution)	26 mois	15.000.000 € euros, dans la limite de 10% du capital social tel qu'existant à la date de l'opération considérée	
Délégation de compétence à consentir au directoire en vue d'augmenter le capital par incorporation de prime, réserves, bénéfices ou autres, par émission et attribution d'actions gratuites ou par élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par emploi conjoint de ces deux procédés (37ème résolution)	26 mois	2.000.000 euros	-
Autorisation à donner au directoire de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du code de commerce (38ème résolution)	38 mois	148.128 actions (6)	Se référer au (7)

	Durée de validité/ Expiration	Plafond (valeur nominale)	Modalités de détermination du prix
Autorisation à donner au directoire de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du code de commerce (39ème résolution)	38 mois	148.128 actions (6)	-
Autorisation à donner au directoire en vue de l'achat par la Société de ses propres actions (27ème résolution)	18 mois	10% du capital social	10% du capital social
Autorisation à donner au directoire en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions dans le cadre de l'autorisation de rachat de ses propres actions (28ème résolution)	18 mois	10% du montant du capital social par période de 24 mois	10% du montant du capital social par période de 24 mois

(1) Ces montants ne sont pas cumulatifs. Le plafond cumulé maximum autorisé par l'assemblée générale des augmentations de capital en valeur nominale est fixé à 10.000.000 €. Le montant nominal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès au capital de la Société ne pourra pour sa part, excéder 75.000.000 €, ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le directoire dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36- A du code de commerce.

(2) Le prix d'émission sera déterminé comme suit :

- au titre de l'augmentation de capital à réaliser à l'occasion de l'admission aux négociations et de la première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, le prix de souscription d'une action nouvelle résultera de la confrontation de l'offre des actions et des demandes de souscription émises par les investisseurs dans le cadre de la technique dite de « construction du livre d'ordre »,

- postérieurement à l'admission aux négociations et la première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séance de bourse précédant sa fixation, telle que le cas échéant diminuée de la décote autorisée par la législation (soit, actuellement, 5%) et corrigée en cas de différence de date de jouissance, étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus ;

(3) Le prix d'émission des actions sera moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, telle que le cas échéant diminuée de la décote autorisée par la

législation, soit actuellement, 5%, étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus ;

(4) 15% ou toute autre fraction qui aurait été déterminée par la réglementation en vigueur ;

(5) Dans la limite de 10 % du capital de la Société (tel qu'existant à la date de l'opération) par période de 12 mois, à déroger aux conditions de fixation du prix prévues par les résolutions susvisées et à fixer le prix d'émission des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital émises, selon les modalités suivantes :

- le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 15%, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées,

- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini au paragraphe ci-dessus

(6) Ces montants ne sont pas cumulatifs ; le nombre cumulé maximum autorisé par l'assemblée générale d'actions susceptibles de résulter de l'exercice des options de souscription d'actions et de l'attribution gratuite d'actions est de 148.128 actions ;

(7) Le prix d'achat ou de souscription par action sera fixé par le directoire au jour où l'option est consentie dans les limites prévues par la loi, sans pouvoir être inférieur à quatre-vingt-quinze pour cent (95 %) de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du conseil d'attribuer les options, arrondi au centime d'euro supérieur, ni s'agissant des options d'achat, à 80 % du prix moyen d'achat des actions auto-détenues par la Société, arrondi au centime d'euro supérieur.

21.1.7 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

A la connaissance de la Société, il n'existe aucune option, ni aucun accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant la mise en place d'une telle option sur le capital de la Société, à l'exception des Pactes visés à la section 14.5 du présent Document de Référence.

21.1.8 Historique du capital social

21.1.8.1 *Evolution du capital social*

La Société a été immatriculée au registre du commerce et des sociétés le 14 décembre 2006, avec un capital initial de 90.000 euros intégralement libéré.

Le capital social a été ensuite augmenté, à plusieurs reprises, pour atteindre, le 30 décembre 2008, 49.376.077,50 euros.

Il a été décidé lors de l'assemblée générale des associés de la Société en date du 30 mai 2018 le regroupement des actions de la Société par l'attribution d'une action nouvelle d'une valeur nominale de

5 euros pour 10 actions d'une valeur nominale de 0,50 euro anciennement détenues. Afin de faciliter la mise en œuvre de cette opération de regroupement, il a également été décidé lors de cette assemblée générale une augmentation de capital technique d'un montant de 2,5 euros à la valeur nominale. En conséquence, le capital social s'élève désormais à 49.376.080 euros. Ce montant n'a pas évolué depuis cette date.

21.1.8.2 *Evolution de la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices*

Le tableau ci-dessous ne tient pas compte du regroupement d'actions par 10 décidé lors de l'assemblée générale des associés de la Société en date du 30 mai 2018 pour la situation au 31 décembre 2016 et celle au 31 décembre 2017. La répartition du capital au 31 décembre 2018 a quant à elle était établie en tenant compte de regroupement.

Actionnaires	Situation au 31 décembre 2018 (après regroupement d'actions par 10 décidé par l'AGE du 30 mai 2018)					Situation au 31 décembre 2017 (avant regroupement d'actions par 10 décidé par l'AGE du 30 mai 2018)					Situation au 31 décembre 2016 (avant regroupement d'actions par 10 décidé par l'AGE du 30 mai 2018)				
	Actions			Total actions	%	Actions			Total actions	%	Actions			Total actions	%
	Pleine propriété	*Nue-propriété*	*Usufruit*			*Pleine propriété*	*Nue-propriété*	*Usufruit*			*Pleine propriété*	*Nue-propriété*	*Usufruit*		
Jean-Eric Chouchan	919 487	5 500[1]		924 987	9,37%	13 680 440	55 000[1]		13 735 440	13,91%	13 680 440	55 000[1]		13 735 440	13,91%
Marie-Claude Chouchan	411 750			411 750	4,17%	4 117 500			4 117 500	4,17%	4 117 500			4 117 500	4,17%
Léonard Chouchan	135 886			135 886	1,38%	1 358 860			1 358 860	1,38%	1 358 860			1 358 860	1,38%
Margaux Chouchan	135 886			135 886	1,38%	1 358 860			1 358 860	1,38%	1 358 860			1 358 860	1,38%
Familiale JELC						2 920 840			2 920 840	2,96%	2 920 840			2 920 840	2,96%
Total Famille Chouchan	***1 603 009***	***5 500***		***1 608 509***	***16,29%***	***23 436 500***	***55.000***		***23 491 500***	***23,79***	***23 436 500***	***55.000***		***23 491 500***	***23,79***
François Roche			2 128 135	-	0,00%	2		21 281 395	2	0,00%	2		21 281 395	2	0,00%
Nathalie Roche	128 957	425 177[2]		554 134	5,61%	1 289 577	4 251 779[2]		5 541 356	5,61%	1 289 577	4 251 779[2]		5 541 356	5,61%
Nicolas Roche	128 957	425 927[2]		554 884	5,62%	1 289 577	4 259 279[2]		5 548 856	5,62%	1 289 577	4 259 279[2]		5 548 856	5,62%
Elise Roche	128 957	425 177[2]		554 134	5,61%	1 289 576	4 251 779[2]		5 541 355	5,61%	1 289 576	4 251 779[2]		5 541 335	5,61%
Antonin Roche	128 779	426 677[2]		555 456	5,62%	1 287 797	4 266 779[2]		5 554 579	5,62%	1 287 797	4 266 779[2]		5 554 579	5,62%
Jeanne Roche	128 957	425 177[2]		554 134	5,61%	1 289 576	4 251 779[2]		5 541 355	5,61%	1 289 576	4 251 779[2]		5 541 355	5,61%
Société Immobilière Roche SIR	904 041			904 041	9,15%	9 392 882			9 392 882	9,51%	9 392 882			9 392 882	9,51%
Total Famille Roche	***1 548 648***	***2 128 135***	***2 128 135***	***3 676 783***	***37,23%***	***15 838 987***	***21 281 395***	***21 281 395***	***37 120 382***	***37,58%***	***15 838 987***	***21 281 395***	***21 281 395***	***37 120 382***	***37,58***
Total concert Roche-Chouchan[1]	**3 151 657**	**2 133 635**	**2 128 135**	**5 285 292**	**53,52%**										
TXR S.r.l.	3 440 145			3 440 145	34,84%	37 857 773			37 857 773	38,34%	37 857 773			37 857 773	38,34%
Sabine Chouchan	16 500		16 500	16 500	0,17%	165.000		165.000	165.000	0,17%	165.000		165.000	165.000	0,17%
Laurent Chouchan	750	5 500[1]		6 250	0,06%	7.500	55.000[1]		62.500	0,06%	7.500	55.000[1]		62.500	0,06%

Catherine Chouchan		5 500[1]		5 500	0,06%		55.000[1]		55.000	0,06%		55.000[1]		55.000	0,06%
Contrat de liquidité[4]	7 155			7 155	0,07%										
Public	1 114 374			1 114 374	11,28%										
TOTAL	**7 730 581**	**2 144 635**	**2 144 635**	**9 875 216**	**100,00%**	**77 305 760**	**21 446 395**		**98 752 155**	**100,00%**	**77 305 760**	**21 446 395**		**98 752 155**	**100,00%**

(1) Actions détenues en nue-propriété dont l'usufruit appartient à Sabine Chouchan
(2) Actions détenues en nue-propriété dont l'usufruit appartient à François Roche
(3) Voir Section 14.5 du présent Document de Référence pour des explications sur le concert existant entre les familles Roche et Chouchan
(4) Solde du contrat de liquidité au 31 décembre 2018

21.1.8.3 *Répartition du capital et des droits de vote de la Société*

Voir la section 18.1 du Document de Référence.

21.2 Acte constitutif et statuts

21.2.1 Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- Toutes prises de participations directes ou indirectes dans toutes affaires commerciales, industrielles ou immobilières, seule ou avec un tiers, pour son propre compte ou celui d'un tiers, au moyen d'achat, vente ou échange de toutes actions, parts sociales ou valeurs mobilières quelconques et, d'une manière générale, par la détention de tous titres de sociétés.

- Pour la réalisation de son objet, la société pourra notamment :

  - Participer à toutes souscriptions, faire tous emplois de fonds et effectuer toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières ou financières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ;

  - Créer, acquérir, vendre, échanger, gérer et exploiter directement ou indirectement, toutes participations dans tous établissements industriels ou commerciaux ; et

  - Détenir, gérer et disposer de marques, de brevets et de droits de propriété intellectuelle de la société ainsi que ceux de ses filiales et participations.

- Toutes prestations de services dans le domaine de l'étude, la création, la promotion, l'organisation, la gestion, le contrôle, la direction, la politique commerciale de toutes sociétés filiales ou non et, plus généralement, toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à cet objet.

- Toutes activités d'une société de financement de groupe, et en tant que telle, la fourniture de tout type d'assistance financière à des sociétés faisant partie du groupe de sociétés auquel la société appartient et notamment toutes opérations de financement, de crédit, de gestion de trésorerie, de prêts, d'avances dans toutes participations et, d'une manière générale, toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à cet objet.

D'une manière générale, la société est autorisée à effectuer toute opération commerciale, industrielle et financière qui pourrait se rattacher directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'objet ci-dessus ou à toutes activités connexes ou complémentaires ou susceptibles de contribuer à son extension ou à son développement.

21.2.2 Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction

21.2.2.1 Le directoire (articles 11 à 14 des statuts)

21.2.2.1.1 Directoire

Un directoire administre et dirige la société sous le contrôle d'un conseil de surveillance.

Le directoire est composé de deux à sept membres au plus nommés par le conseil de surveillance. Toutefois, lorsque le capital social est inférieur à cent cinquante mille (150.000) euros, les fonctions dévolues au directoire peuvent être exercées par une seule personne.

Les membres du directoire doivent être des personnes physiques ; ils peuvent être choisis en dehors des actionnaires.

Un salarié de la société peut être nommé membre du directoire ; la révocation de ses fonctions de membre du directoire n'a pas pour effet de résilier son contrat de travail.

Le directoire est nommé pour une durée de trois (3) ans, expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat du directoire.

Les membres du directoire sont rééligibles ; ils peuvent être révoqués par l'assemblée générale ou par le conseil de surveillance.

Si un siège devient vacant, le conseil de surveillance doit dans les deux mois modifier le nombre de sièges qu'il avait antérieurement fixé ou pourvoir à la vacance.

En cas de nomination d'un membre du directoire pendant la durée du directoire, soit en remplacement d'un membre soit en supplément des membres en fonction, ce nouveau membre ne peut rester en fonction que pendant la durée du mandat du directoire.

Les membres du directoire ne doivent pas être âgés de plus de 70 ans. Lors que cette limite vient à être dépassée en cours de mandat, le membre concerné est d'office réputé démissionnaire à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires la plus proche.

21.2.2.1.1 Présidence du Directoire

Le conseil de surveillance confère à l'un des membres du directoire la qualité de président pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat de membre du directoire.

Le président du directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Conformément aux dispositions de l'article 706-43 du code de procédure pénale, le Président peut valablement déléguer à toute personne de son choix le pouvoir de représenter la Société dans le cadre des poursuites pénales qui pourraient être engagées à l'encontre de celle-ci.

Le conseil de surveillance peut en outre attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs autres membres du directoire qui portent alors le titre de directeur général.

21.2.2.1.2 Réunions du directoire

Le directoire se réunit, sur la convocation de son président ou de la moitié de ses membres, aussi souvent que l'intérêt de la société et les lois et règlements l'exigent. La convocation peut être faite par tous moyens, par écrit ou oralement.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence, de télécommunication ou tout autre moyen reconnu par la législation.

Les réunions du directoire sont présidées par le président ou, à défaut, par un membre choisi par le directoire au début de la séance.

L'ordre du jour peut n'être arrêté qu'au moment de la réunion.

Les membres du directoire peuvent se faire représenter par un autre membre lors de toute délibération du directoire, sauf lorsque le directoire est composé de deux membres. Chaque membre ne peut disposer que d'un seul pouvoir.

Ses décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du président n'est pas prépondérante.

Les copies ou extraits des délibérations du directoire sont valablement certifiés par le président ou un membre du directoire, un membre du conseil de surveillance ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

21.2.2.1.3 Pouvoirs du directoire

Le directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société ; il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux qui sont expressément attribués par la loi et les présents aux assemblées et au conseil de surveillance

Les membres du directoire peuvent, avec l'autorisation du conseil de surveillance, répartir entre eux les tâches de la direction, mais sans que cette répartition puisse avoir pour effet de retirer au directoire son caractère d'organe assurant collégialement la direction de la société.

21.2.2.2 Le conseil de surveillance (articles 15 à 17 des statuts)

21.2.2.2.1 Composition du conseil de surveillance (article 15 des statuts)

Le conseil de surveillance est composé de 3 membres au moins et de 12 membres au plus.

Les membres du conseil de surveillance sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'assemblée générale ordinaire. Ils sont toujours rééligibles.

Aucun membre du conseil de surveillance ne peut faire partie du directoire.

Toute personne morale doit, lors de sa nomination, désigner une personne physique en qualité de représentant permanent au conseil de surveillance. La durée du mandat du représentant permanent est la même que celle du membre personne morale qu'il représente. Lorsque la personne morale révoque son représentant permanent, elle doit aussitôt pouvoir à son remplacement. Les mêmes dispositions s'appliquent en cas de décès ou démission du représentant permanent.

La durée des fonctions des membres du conseil de surveillance est de trois (3) années. Les fonctions d'un membre du conseil de surveillance prennent fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes annuels de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit membre du conseil de surveillance.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges de membre du conseil de surveillance, ce conseil peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Les nominations effectuées par le conseil en vertu de l'alinéa ci-dessus sont soumises à la ratification de la plus prochaine assemblée générale ordinaire.

A défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le conseil n'en demeurent pas moins valables.

Le membre du conseil de surveillance nommé en remplacement d'un autre membre dont le mandat n'est pas expiré ne demeure en fonction que pendant la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir.

Un salarié de la Société peut être nommé membre du conseil de surveillance. Son contrat de travail doit toutefois correspondre à un emploi effectif.

Le nombre des membres qui sont liés à la Société par un contrat de travail ne peut excéder le tiers des membres en fonction.

Lorsque le nombre des membres du conseil de surveillance est devenu inférieur au minimum légal, le directoire doit convoquer immédiatement l'assemblée générale ordinaire, en vue de compléter l'effectif du conseil de surveillance.

Le nombre des membres du conseil de surveillance qui sont âgés de plus de 90 ans ne peut excéder le tiers des administrateurs en fonction. Lorsque cette limite vient à être dépassée en cours de mandat, le membre le plus âgé est d'office réputé démissionnaire à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires la plus proche.

21.2.2.2.2 Collège de censeurs (article 18 des statuts)

L'assemblée générale ordinaire peut nommer des censeurs. Le conseil de surveillance peut également en nommer directement, sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale.

Ils sont nommés pour une durée de trois (3) années prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Les censeurs sont rééligibles.

Le collège de censeurs étudie les questions que le conseil de surveillance ou son président, ou le directoire soumet, pour avis, à son examen. Les censeurs assistent aux séances du conseil de surveillance et prennent part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans que toutefois leur absence puisse affecter la validité des délibérations.

Ils sont convoqués aux séances du conseil dans les mêmes conditions que les membres du conseil de surveillance.

Le conseil de surveillance peut rémunérer les censeurs par prélèvement sur le montant des jetons de présence alloué par l'assemblée générale aux membres du conseil de surveillance.

21.2.2.2.3 Organisation du conseil de surveillance (article 16 des statuts)

16.1 Le conseil de surveillance élit parmi ses membres un président et un vice-président qui sont chargés de convoquer le conseil et d'en diriger les débats.

Le président et le vice-président, qui doivent être des personnes physiques, exercent leurs fonctions pendant la durée de leur mandat de membre du conseil de surveillance.

16.2 Le conseil de surveillance peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet pour avis à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

21.2.2.2.4 Réunion du conseil de surveillance (article 17 des statuts)

Le conseil de surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société et les dispositions légales ou réglementaires l'exigent, soit au siège social, soit en tout autre endroit en France ou hors de France.

Les membres du conseil de surveillance sont convoqués aux séances du conseil par son président, le vice-président du conseil de surveillance ou conjointement par deux de ses membres. Le conseil peut être convoqué par tout moyen.

Le président ou le vice-président du conseil de surveillance doit convoquer le conseil à une date qui ne peut être postérieure à quinze jours, lorsqu'un membre au moins du directoire ou le tiers au moins des membres du conseil de surveillance lui présentent une demande motivée en ce sens. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Le conseil peut nommer un secrétaire qui peut être choisi parmi les administrateurs soit en dehors d'eux et dont il fixe la durée des fonctions.

Les réunions du conseil de surveillance sont présidées par le président ou, à défaut, par le vice-président ou, à défaut, par un membre choisi par le conseil au début de la séance.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi, sauf s'agissant des décisions fixées, le cas échéant, par un règlement intérieur qui sont prises à la majorité des trois quarts. En cas de partage des voix, celle du président de séance n'est pas prépondérante.

Un règlement intérieur éventuellement adopté par le conseil de surveillance peut prévoir, notamment, que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du conseil de surveillance qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication conformes à la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions visées au cinquième alinéa de l'article L. 225-68 du code de commerce.

Les principales autres dispositions du règlement intérieur du conseil de surveillance relatives à son fonctionnement sont décrites à la section 16.3.1 « Conseil de surveillance » du présent Document de Référence.

21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société

21.2.3.1 Forme (article 7 des statuts)

Les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de chaque actionnaire en ce qui le concerne, sous réserve, toutefois, de l'application des dispositions légales relatives à la forme des actions détenues par certaines personnes physiques ou morales. Les actions non entièrement libérées revêtent obligatoirement la forme nominative.

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

La propriété des actions délivrées sous la forme nominative résulte de leur inscription en compte nominatif.

21.2.3.2 Cessions – Identification des porteurs de titres (article 8 des statuts)

8.1 Les actions inscrites en compte se transmettent par virement de compte à compte, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

8.2 Tant que les actions de la société seront admises aux négociations sur un marché réglementé, la société pourra en outre, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à tout organisme habilité, 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 et

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 la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.

21.2.3.3 Droits et obligations attachés aux actions et indivisibilité (article 9 des statuts)

Les droits et obligations attachés à l'action suivent celle-ci, dans quelque main qu'elle passe et la cession comprend tous les dividendes échus et non payés et à échoir et, le cas échéant, la quote-part des réserves et provisions.

La propriété de l'action entraîne, ipso facto, l'approbation par le titulaire des présents statuts ainsi que celle des décisions des assemblées générales d'actionnaires.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices, et dans le boni de liquidation à une quotité proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions ou valeurs mobilières pour exercer un droit quelconque, les actionnaires ou titulaires de valeurs mobilières font leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions ou de valeurs mobilières.

En application de l'article L. 225-123 du code de commerce, à compter de la première cotation des actions de la société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, un droit de vote double s'applique de plein droit aux actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire.

Conformément à l'article L. 225-123 du code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émissions, ce droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions d'anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double attribué en application de l'article L. 225-123. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai mentionné ci-dessus. Il en est de même en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire.

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si celles-ci en bénéficient.

Les droits de vote double dans des sociétés tierces dont bénéficie la société absorbée ou la société scindée sont maintenus, en cas de fusion ou de scission, au profit de la société absorbante ou de la société bénéficiaire de la scission ou, selon le cas, au profit de la société nouvelle résultant de l'opération de fusion ou de scission.

Tout actionnaire peut, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée à la Société renoncer temporairement ou à titre définitif, à tout ou partie de ses droits de vote double. Cette renonciation prend effet le troisième jour ouvrable suivant la réception par la Société de la lettre de renonciation.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société. Les co-propriétaires indivis d'actions sont représentés par l'un d'eux ou par un mandataire commun de leur choix. A défaut d'accord entre eux sur le choix d'un mandataire, celui-ci est désigné par ordonnance du Président du Tribunal de Commerce statuant en référé à la demande du co-propriétaire le plus diligent.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Par exception à ce qui est ci-dessus précisé et pour le seul cas des donations démembrées consenties sous le bénéfice de l'article 787 B du Code Général des Impôts, le droit de vote appartiendra à l'usufruitier pour les décisions relatives à l'affectation des bénéfices. Pour toutes les autres décisions, le droit de vote appartiendra au nu-propriétaire des actions ainsi démembrées.

En conséquence du regroupement décidé par l'assemblée générale du 30 mai 2018, et jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de début des opérations de regroupement fixée par l'avis de regroupement publié par la Société au Bulletin des annonces légales obligatoires conformément aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 30 mai 2018, toute action non regroupée à droit de vote simple donnera droit à 1 voix et toute action regroupée à droit de vote simple donnera droit à 10 voix, de sorte que le nombre de voix attaché aux actions soit proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent, étant précisé que toute action non regroupée à droit de vote double donnera droit à 2 voix et toute action regroupée à droit de vote double à 20 voix.

21.2.3.4 Droit préférentiel de souscription

Les actions de la Société bénéficient d'un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital dans les conditions prévues par le code de commerce.

21.2.3.5 Limitation des droits de vote

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

21.2.3.6 Rachat par la Société de ses propres actions

Voir la section 21.1.3. du Document de Référence.

21.2.4 Modalités de modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires tels que figurant dans les statuts de la Société ne peuvent être modifiés que par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société.

21.2.5 Assemblées générales d'actionnaires

21.2.5.1 Tenue des assemblées

Les assemblées générales sont convoquées et réunies dans les conditions fixées par la loi.

Lorsque la Société souhaite recourir à la convocation par télécommunication électronique au lieu et place d'un envoi postal, elle doit préalablement recueillir l'accord des actionnaires intéressés qui indiqueront leur adresse électronique.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Le droit de participer aux assemblées est régi par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et est notamment subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au deuxième (2ème) jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes à chaque fois dans les conditions prévues par la loi et les règlements :

- donner une procuration dans les conditions autorisées par la loi et la réglementation,

- voter par correspondance, ou

- adresser une procuration à la Société sans indication de mandat.

Le conseil de surveillance peut organiser, dans les conditions prévues par la loi et les règlements en vigueur, la participation et le vote des actionnaires aux assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification. Si le conseil de surveillance décide d'exercer cette faculté pour une assemblée donnée, il est fait état de cette décision du conseil dans l'avis de réunion et/ou de convocation. Les actionnaires participant aux assemblées par visioconférence ou par l'un quelconque des autres moyens de télécommunication visés ci-dessus, selon le choix du conseil de surveillance, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil de surveillance ou, en son absence, par le vice-président du conseil de surveillance. A défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents, et acceptant ces fonctions, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau désigne le secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

L'assemblée générale ordinaire réunie sur première convocation ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. L'assemblée générale ordinaire réunie sur deuxième convocation délibère valablement quel que soit le nombre d'actionnaires présents ou représentés.

Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents ou représentés.

L'assemblée générale extraordinaire réunie sur première convocation ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote. L'assemblée générale extraordinaire, réunie sur deuxième convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.

Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés.

Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le président ou le vice-président du conseil de surveillance, par un membre du directoire ou par le secrétaire de l'assemblée.

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires exercent leurs pouvoirs respectifs dans les conditions prévues par la loi.

21.2.5.2 Pouvoirs des assemblées

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires exercent leurs pouvoirs respectifs dans les conditions prévues par la loi.

21.2.6 Dispositifs permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Les statuts de la Société ne contiennent pas de dispositifs permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

21.2.7 Stipulations particulières régissant les modifications du capital

Il n'existe aucune stipulation particulière dans les statuts de la Société régissant les modifications de son capital.

22. CONTRATS IMPORTANTS

Néant

23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

Néant

24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Des exemplaires du Document de Référence sont disponibles sans frais au siège social de la Société, 18 rue de Lyon, 75012, France.

Le Document de Référence peut également être consulté sur le site Internet du Groupe (www.roche-bobois.com) et sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Les statuts, procès-verbaux des assemblées générales et autres documents sociaux de la Société, ainsi que les informations financières historiques et toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande du Groupe devant être mis à la disposition des actionnaires, conformément à la législation applicable, peuvent être consultés, sans frais, au siège social de la Société.

Depuis l'inscription des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, l'information réglementée au sens des dispositions du Règlement général de l'AMF est également disponible sur le site Internet du Groupe (www.roche-bobois.com).

25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations concernant les sociétés dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent aux sections 7 « *Organigramme* » et 20 « *Informations financières* » du Document de Référence.

26. RAPPORT DE RESPONSABILITE SOCIETALE D'ENTREPRISE (FAISANT OFFICE DE DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE)

TABLE DES MATIERES DU RAPPORT RSE

26.1. Rappel des obligations légales
26.2. Présentation du modèle d'affaires
26.3. Principaux risques extrafinanciers et politique RSE
26.3.1. Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques
26.3.2. Liste des principaux risques
26.3.3. Politique RSE
26.4. Performance du groupe Roche Bobois
26.4.1. Allier vision familiale et durable de l'entreprise avec relations équilibrées avec les partenaires et quête constante d'innovations
26.4.2. Conforter la place du Groupe en tant que référence internationale dans l'édition et la distribution de produits d'ameublement respectueux de l'environnement
26.4.3. Investir dans une relation durable et responsable avec nos collaborateurs
26.5. Note méthodologique du reporting RSE
26.5.1. Période de reporting
26.5.2. Périmètre de reporting
26.5.3. Méthodologie et outil de reporting
26.5.4. Données sociétales
26.5.5. Données environnementales
26.5.6. Données sociales
26.5.7 Respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable équitable et durable
26.5.8. Thématiques jugées non matérielles
26.6. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Le présent rapport RSE a été présenté et discuté lors du Conseil de Surveillance de la Société le 26 mars 2019. Le Directoire s'est engagé à présenter, au Conseil de Surveillance, lors de ses prochaines séances, des points d'avancement réguliers sur les engagements et sur la politique RSE du Groupe.

26.1 Rappel des obligations légales

L'Ordonnance 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le Décret du 9 août 2017 introduisent l'obligation, pour certaines sociétés émettant des titres sur un marché règlementé, d'insérer dans leur rapport de gestion une déclaration de performance extrafinancière (DPEF). Les sections de ce Document De Référence (DDR),visées par la table de concordance du chapitre 28.2, permettent de remplir les obligations liées au rapport de gestion.

Cette déclaration doit comporter une description :

Du modèle commercial de l'entreprise,

Des principaux risques extrafinanciers liés à l'activité de la société,

De la politique suivie par l'entreprise pour prévenir, atténuer et limiter la survenance de ces risques,

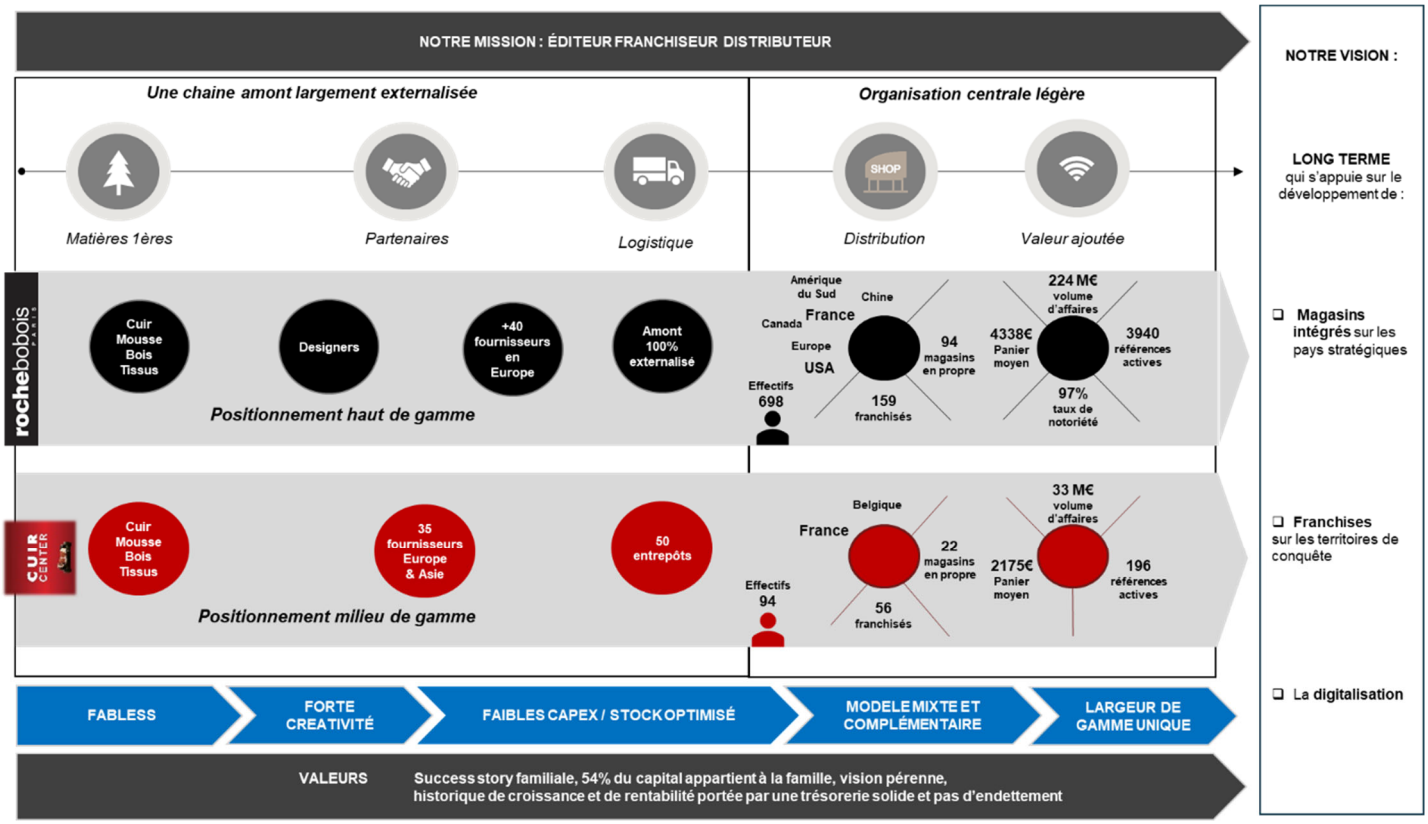
Des résultats de ces politiques incluant des indicateurs clés de performance.

Les éléments présentés doivent faire l'objet d'une vérification externe par un Organisme Tiers Indépendant (OTI).

Le groupe Roche Bobois est soumis à ces nouvelles obligations à partir de l'exercice de reporting 2018.

26.2 Présentation du modèle d'affaires

La description des activités, des atouts compétitifs et du modèle économique du Groupe est effectuée au chapitre 6 du présent document. On en rappelle ici quelques caractéristiques importantes :



- Une présence dans 55 pays à travers un réseau international de 331 magasins répartis sous deux enseignes : Roche Bobois, leader international du mobilier haut de gamme et Cuir Center, spécialiste français du canapé positionné sur un segment milieu de gamme,
- Un modèle rentable d'éditeur – distributeur – franchiseur reposant sur l'externalisation de la fabrication (« *fabless* ») auprès de fournisseurs de qualité et sur un réseau de distribution mixte (en propre et en franchise) conférant souplesse et flexibilité,
- Une logistique largement externalisée avec :
    - Une fabrication des produits réalisée en totalité auprès de fournisseurs avec qui le Groupe entretient des relations fortes depuis des années, ce qui permet de ne pas déployer d'outil de production,
    - Pour l'enseigne Roche Bobois en Europe, une logistique amont (entre les fabricants et les points de vente) entièrement externalisée auprès de trois transporteurs référencés qui collectent les marchandises auprès des fournisseurs européens puis les distribuent aux dépôts des magasins. Les produits à destination du reste du monde sont expédiés par mer par des transitaires situés en France et en Italie. Le transport aval (des magasins vers les clients) est géré indépendamment par chaque magasin,

- Pour Cuir Center, une logistique entièrement organisée et prise en charge par les fournisseurs.

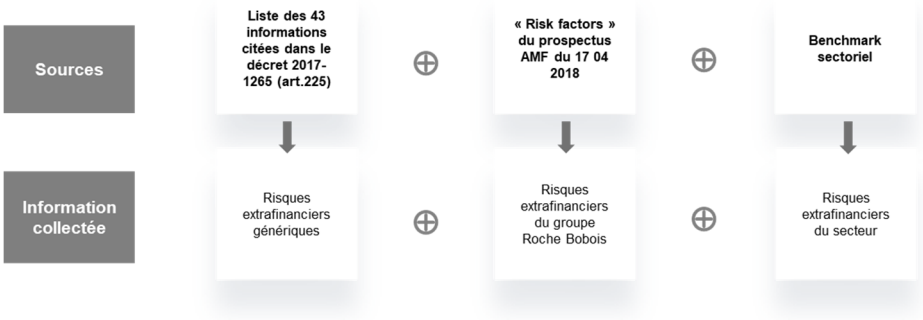
26.3 Principaux risques extrafinanciers et politique RSE

Une cartographie des risques généraux de l'entreprise au cours de l'exercice a été élaborée au chapitre 4 du présent document. Celle présentée dans ce paragraphe se focalise sur les risques RSE.

26.3.1 Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques

La méthodologie permettant d'aboutir aux principaux risques extrafinanciers du groupe Roche Bobois repose sur les trois étapes-clés présentées ci-dessous.

1) Constitution d'un univers de risques à partir du croisement des trois différentes sources ci-dessous :



2) Identification des scénarios de risques, c'est-à-dire des situations pour lesquelles il existe pour le Groupe un risque potentiel relatif à l'environnement, aux conditions de travail, aux droits humains et à la santé/sécurité.

3) Cotation des risques résultant de l'impact potentiel et de la probabilité d'occurrence de ces risques : à partir d'entretiens avec les directions concernées (RH, Finance, opérationnels) et de l'expertise RSE interne, une note (de 1 à 4) est attribuée à chacun des risques préalablement identifiés en termes d'impact et de probabilité puis la criticité (ou risque brut - ou inhérent - avant prise en compte des mesures de contrôle) est calculée par le produit des deux.

26.3.2 Liste des principaux risques

Le calcul des criticités fait ressortir les principaux risques suivants :

Risques	**Moyens de maîtrise** (cf. chapitre)
Maitrise insuffisante de la chaîne de valeur (fournisseurs, sous-traitants) sous l'angle de la RSE	26.4.1.2
o Risques environnementaux liés à la fabrication	26.4.2.2, 26.4.2.4 26.4.2.6
o Risques environnementaux liés aux matières premières	26.4.2.1
o Risques sociaux, santé et sécurité	26.4.3.4
Défaut d'une relation durable avec les franchisés	26.4.1.2.2
Dégradation de la satisfaction des clients consommateurs	26.4.1.4

Dégradation des relations sociales au sein de Roche Bobois	26.4.3.3
Non-respect des contraintes environnementales réglementaires	26.4.1.3.2
Atteinte aux espèces de faune et de flore protégées	26.4.2.6
Impacts négatifs des produits sur la santé et la sécurité des consommateurs	26.4.1.3.1
Utilisation malveillante des données à caractère personnel	26.4.1.5

Ces risques potentiels, identifiés comme majeurs ou forts, font l'objet d'engagements, d'actions, de contrôles et de moyens de maîtrise détaillés dans la suite du document.

Concernant plus particulièrement les effets du changement climatique, le Groupe estime que ses principaux impacts financiers potentiels seraient :

- Une augmentation de sa facture énergétique (électrique notamment) liée à la nécessité de chauffer et/ou rafraîchir davantage ses magasins,

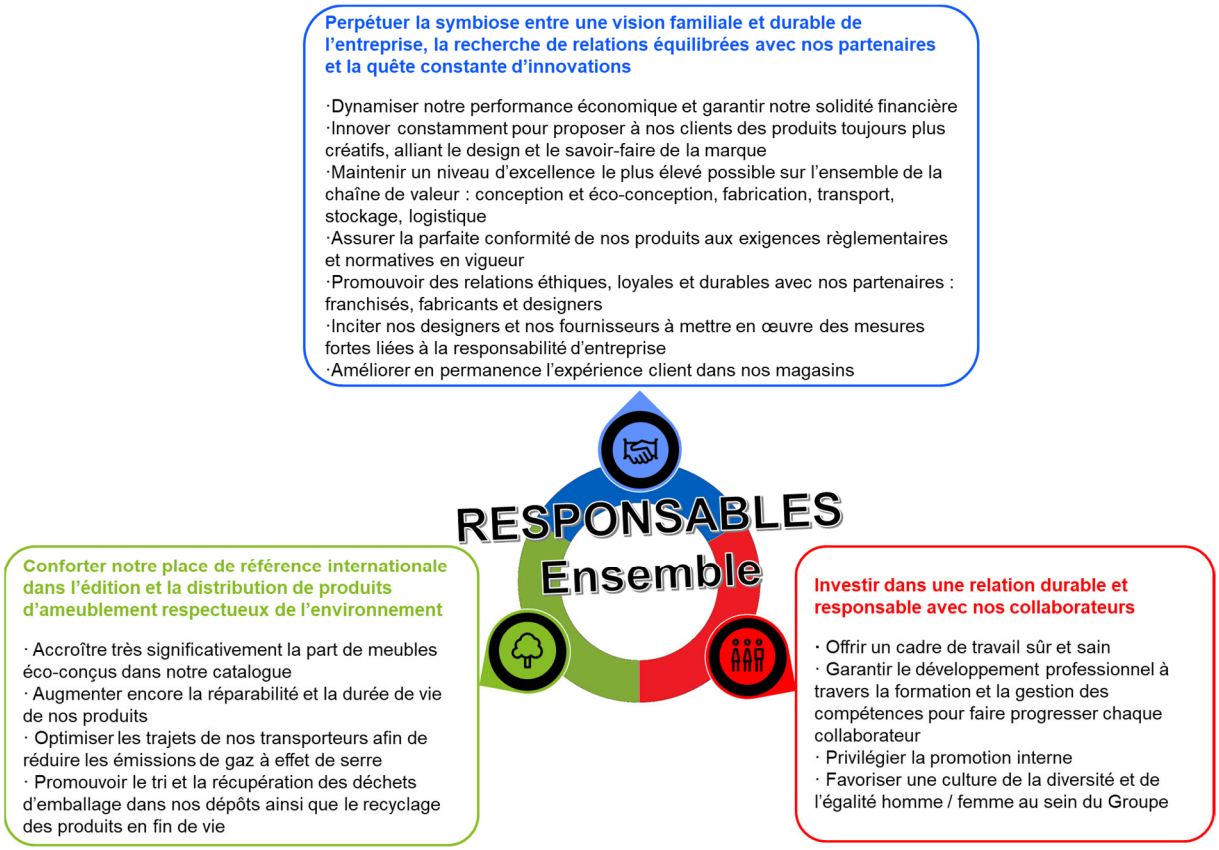
- Une hausse de ses coûts de transports, liés notamment à la nécessité d'utiliser des modes de transports alternatifs à la route,

- Un renchérissement du montant de ses primes d'assurance afin de maintenir une couverture suffisante en cas de catastrophe climatique.

L'activité en propre du Groupe reste peu impactante en termes d'émissions de CO2, néanmoins des actions sont entreprises afin de limiter les impacts de son activité et notamment ceux de son activité induite (cf. les paragraphes 26.4.2.1, 26.4.2.2, 26.4.2.3 et 26.4.2.4).

26.3.3 Politique RSE

L'analyse des risques a permis au Groupe d'identifier les enjeux majeurs en termes de RSE et d'élaborer une politique visant à promouvoir un *French Art de Vivre* durable pour les années à venir. Celle-ci se décline selon les trois axes stratégiques suivants :



26.4 Performance du groupe Roche Bobois

Afin de limiter l'étendue des analyses, les indicateurs relatifs aux références estimés ici (concerne uniquement ceux des paragraphes 26.4.1.1, 26.4.1.2, 26.4.1.2.1, 26.4.1.3.2, 26.4.2.1 et 26.4.2.2) ont été délibérément limités aux références nouvelles de sièges et de mobilier (hors accessoires et hors variations de dimensions) présentées lors des deux congrès internes de 2018 des enseignes Roche Bobois et Cuir Center et destinés à entrer en collection.

26.4.1 Allier vision familiale et durable de l'entreprise avec relations équilibrées avec les partenaires et quête constante d'innovations

26.4.1.1 Proposer des produits toujours plus créatifs alliant design et savoir-faire

Présentant deux nouvelles collections originales par an, le Groupe offre ainsi un choix et une largeur de gamme uniques à ses clients avec au total près de 4 000 références actives. Une sélection de modèles iconiques et de best-sellers du Groupe, réalisés en partenariat avec des designers et des maisons de couture de renom, est présentée au chapitre 6 de ce document.

C'est ainsi que le Groupe a ajouté 471 nouvelles références en 2018 à ses collections existantes en ayant recours aux matériaux les plus nobles : bois, cuir, tissu, marbre, céramique.

	2018		
Périmètre Groupe	Roche Bobois	Cuir Center	Total
Nombre total de références (hors variations de dimension)	**319**	**152**	**471**
dont nombre de références contenant du bois massif	*193*	*111*	*304*
dont nombre de références contenant des panneaux de particules	*184*	*82*	*266*
dont nombre de références contenant du cuir	*53*	*83*	*136*
dont nombre de références contenant de la mousse	*139*	*113*	*252*
dont nombre de références contenant du marbre	*28*	*5*	*33*

dont nombre de références contenant de la céramique	*18*	*13*	*31*
dont nombre de références contenant du textile	*110*	*43*	*153*

26.4.1.2 Consolider les relations de confiance avec les partenaires

Les relations que le Groupe entretient avec ses partenaires – fabricants, fournisseurs, designers et franchisés – sont essentielles pour la conception, la réalisation et la distribution de ses collections originales. L'approche de Roche Bobois s'inscrit dans une démarche de progrès qui s'attache à construire une relation de long terme et à favoriser des partenariats alliant durabilité et créativité.

26.4.1.2.1 *Fournisseurs et designers*

Les fournisseurs de l'enseigne Roche Bobois sont situés en Europe (France, Italie et Portugal principalement) tandis que les produits Cuir Center sont fabriqués en Asie et en Europe. Les matières premières utilisées dans la confection de ces produits (cuir, bois …) peuvent, elles, provenir de toutes les régions du monde.

Au global pour les deux enseignes, ce sont plus de 80% de produits Made in Europe, dont 14,2% de produits Made in France (20,4% pour la marque Roche Bobois), qui sont entrés en collection en 2018 et ont mobilisé 48 fabricants de meubles et de sièges.

	2018		
Périmètre Groupe	Roche Bobois	Cuir Center	Total
Nombre de produits made in Europe (pays hors UE inclus)	**317**[12]	**64**	**381**
Nombre de produits made in France	65	2	67
Nombre de fournisseurs	**30**	**18**	**48**
dont fournisseurs de meubles	*76,7%*	*27,8%*	*58,3%*
dont fournisseurs de sièges	*23,3%*	*72,2%*	*41,7%*
Nombre de fournisseurs certifiés ISO 14 001	5	2	7

La volonté du Groupe est d'accompagner ses fournisseurs et designers afin de les sensibiliser aux enjeux RSE et de les faire progresser sur ces thématiques dans les années à venir. Une démarche est en phase de déploiement afin de rédiger dès 2019 un code de conduite à destination des partenaires prenant en compte les sujets liés à l'environnement, mais aussi ceux relatifs au droit du travail, aux droits de l'homme et de l'enfant, à la corruption. Il prévoira également la possibilité pour Roche Bobois de réaliser, ou de faire réaliser, certains audits dans le but d'identifier des non-conformités éventuelles avec ses exigences pour dégager ensemble des pistes d'amélioration. Le but est également d'inciter les fournisseurs du Groupe, pour ceux qui ne le sont pas déjà, à être certifiés par des normes internationales de qualité et de performance environnementale, en particulier la norme ISO 14 001 sur le management de la performance environnementale et la norme ISO 9 001 sur le management de la qualité.

L'objectif est de faire adhérer et signer ce **code** par **100%** des **fournisseurs** et **designers** du Groupe d'ici **2021**.

26.4.1.2.2 *Franchisés*

Périmètre Groupe	2018
Nombre de magasins franchisés au 31.12.2018	**215**
dont l'ancienneté est supérieure à 3 ans	*87,9%*

[12] Deux références, nécessitant un savoir-faire très spécifique ne sont pas disponibles à la fabrication en Europe.

dont l'ancienneté est supérieure à 10 ans (enseigne Roche Bobois, situés en France)	*94,6%*

Le Groupe a développé, depuis l'origine, un important réseau de magasins en franchise, notamment sur les territoires de conquête, en s'appuyant sur la connaissance par les franchisés du marché local. Il noue avec eux des relations pérennes impliquant une confiance réciproque. L'ancienneté des franchisés s'inscrit dans la vision durable de Roche Bobois et dans sa volonté d'établir avec eux des relations équilibrées. Il en résulte un très faible taux de rotation des franchisés, situation que le Groupe souhaite voir perdurer. Cette stabilité est illustrée à fin 2018 par le taux de 94,6% de magasins franchisés français de l'enseigne Roche Bobois qui ont une ancienneté supérieure à 10 ans.

26.4.1.3 **Qualité et conformité des produits**

Dans le but d'anticiper les législations les plus contraignantes et de proposer la meilleure qualité possible à ses clients, le Groupe procède en permanence à une veille réglementaire rigoureuse et collecte en continu les informations techniques les plus à jour sur ses produits afin de les contrôler et de les améliorer.

Le groupe Roche Bobois enrichit tous les ans son cahier des charges avec ses fournisseurs de manière, entre autres, à collecter davantage de données techniques (sur le type de colles utilisées par exemple) et à anticiper la diminution de certaines substances de ses produits au-delà de la réglementation REACh qui encadre la fabrication, l'importation et l'utilisation de substances en Europe.

Pour veiller au respect de son cahier des charges, le Groupe fait procéder, par des laboratoires indépendants, à des campagnes de tests directement sur ses produits en stocks en magasins ou en dépôts selon un planning défini en interne.

26.4.1.3.1 *Audits sur le cuir*

C'est ainsi qu'en 2018 pour le cuir, matière première fondamentale présente dans de nombreux produits proposés par le Groupe, plus de 400 tests ont été réalisés aussi bien sur les aspects de typologie des peaux (cuir pleine fleur, cuir corrigé), de qualité (densité des fixateurs de pigments) que sur les teneurs en substances indésirables (telles que le chrome VI et le diméthylfumarate potentiellement allergisants).

Plus de 97% des produits ainsi contrôlés en 2018 sont conformes aux exigences du Groupe. Tout produit identifié comme non-conforme est systématiquement écarté du circuit de vente afin de remonter aux causes d'origine et de mettre en place une solution pérenne en collaboration avec les fournisseurs.

Périmètre France	**2018**
Nombre d'audits sur les substances chimiques liées au tannage du cuir	**419**
dont contrôles qualité (pleine fleur vs. corrigé)	*130*
dont contrôles qualité (sur le fixateur)	*130*
dont contrôles sur la teneur en Chrome VI	*141*
dont contrôles sur la teneur en diméthylfumarate	*18*
Nombre d'audits conformes sur les substances chimiques liées au tannage du cuir	**408**

26.4.1.3.2 *Règlementation CARB P2*

Parallèlement, le Groupe a mis en œuvre la règlementation CARB P2 qui impose, au départ seulement en Californie mais depuis le mois de juin 2018 sur tout le territoire des États-Unis, des limites maximales en matière d'émissions de formaldéhydes. Cette substance est présente dans les bois composites (panneaux de particules, MDF, panneaux multiplis) entrant dans la composition de produits finis. Les

limites exigées par CARB P2 sont plus contraignantes que celles en vigueur actuellement en Europe (norme E1).

Périmètre : enseigne Roche Bobois	2018
Nombre de références conformes à CARB P2	**142**
Nombre de références contenant des panneaux de particules	184

77,1% des nouveaux produits concernés de l'enseigne Roche Bobois sont déjà conformes à CARB P2 – les produits du Groupe vendus aux États-Unis (le premier marché à l'export) sont bien sûr tous conformes - mais, dans un souci d'anticipation, l'objectif est d'étendre ces obligations d'ici à 2021 à l'ensemble des nouveaux produits vendus sous l'enseigne Roche Bobois.

26.4.1.4 Ecoute et pilotage de la satisfaction des clients

L'écoute de la satisfaction des clients est au cœur de la préoccupation de chaque collaborateur de Roche Bobois. Le service client du Groupe œuvre ainsi à l'homogénéisation et à l'amélioration continue de l'expérience client en magasin et joue le rôle d'interface entre les clients, les magasins et les fournisseurs.

En parallèle, le Groupe mène régulièrement des évaluations de la qualité du service à la clientèle en magasin à l'aide de « clients mystères » avec des critères d'évaluation précis afin de disposer d'une connaissance pratique de la perception de ses clients.

Par ailleurs, l'utilisation par le Groupe des nouvelles technologies, telles l'application 20-20 disponible en magasin, les applications sur mobiles et tablettes ou la réalité virtuelle immersive qui est en phase de déploiement dans les magasins du Groupe, est un fort élément de réassurance préachat permettant à chaque client de visualiser ses futurs meubles projetés dans son propre intérieur modélisé en 3D.

26.4.1.5 Compliance et déontologie

Le groupe Roche Bobois intègre l'éthique et la conformité au cœur de ses activités dont la démarche est confiée au responsable Compliance et audit interne du Groupe. Son rôle est de mettre en place les procédures favorisant le respect de la règlementation et des normes applicables mais aussi de les promouvoir auprès de l'ensemble des collaborateurs en diffusant les meilleures pratiques en la matière.

Il veille notamment :

- À la loyauté des pratiques et à la prévention des risques de corruption par la mise en place de dispositifs répondant aux exigences de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin II »,

- Au respect de la protection des données personnelles des clients, fournisseurs et collaborateurs du Groupe telle que définie, entre autres, par les lois nationales et le Règlement Général 2016/679 sur la Protection des Données (RGPD) entré en vigueur le 25 mai 2018.

Le respect des lois, des politiques Groupe et le bon fonctionnement des processus sont parallèlement encadrés par des règles de contrôle interne et de séparation des tâches et contrôlés par des audits internes périodiques.

En matière de Droits de l'homme, le Groupe reconnaît les principes directeurs de l'ONU dans ce domaine et soutient le respect des droits fondamentaux, droits de l'homme, droits de l'enfant et des normes internationales du travail. Le Groupe ne considère cependant pas le risque lié au respect des droits de l'homme comme étant un risque significatif, les parties prenantes du Groupe (magasins en propre, fournisseurs notamment) étant essentiellement situés en Europe et en Amérique du Nord.

Enfin, le groupe Roche Bobois applique une politique fiscale de transparence qui couvre l'ensemble des impôts directs et indirects, taxes, contributions, prélèvements de nature fiscale à la charge de l'entreprise. La maison-mère veille notamment au respect, par les filiales du Groupe, des lois et règlementations et coopère de manière constructive et transparente avec les autorités fiscales et publiques de toute nature.

26.4.2 Conforter la place du Groupe en tant que référence internationale dans l'édition et la distribution de produits d'ameublement respectueux de l'environnement

26.4.2.1 Gestion durable du bois

Le bois est un composant essentiel de l'offre de Roche Bobois. Afin de minimiser son impact sur les forêts de la planète, le Groupe veille à l'utilisation préférentielle, dans la fabrication de ses produits, de produits forestiers issus de forêts gérées durablement. Ce choix porte notamment sur des produits labellisés FSC (Forest Stewardship Council) ou PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), les deux principaux organismes certificateurs dans ce domaine. FSC, en particulier, est un écolabel qui s'attache, outre l'aspect environnemental (préservation des forêts et de la biodiversité), aux questions sociales et sociétales (droits humains, impacts sur les communautés, chaîne d'approvisionnement responsable) et de gouvernance (transparence et monitoring).

Le Groupe a ainsi adhéré en 2018 à l'association FSC France et projette également de devenir membre de FSC International en 2019 ce qui permettra, avec l'obtention de la licence de communication FSC, de valoriser son engagement auprès de ses clients, prospects et partenaires.

Par ailleurs, pour sa communication papier, Roche Bobois imprime l'ensemble de ses catalogues et de ses brochures à destination de la France et de l'Europe exclusivement sur du papier certifié PEFC.

Périmètre Groupe	**2018**
Nombre de produits contenant du bois certifié FSC ou PEFC	71
% de produits contenant du bois certifié FSC ou PEFC / produits contenant du bois	***23,4%***

La part des nouveaux produits 2018 utilisant du bois certifié FSC ou PEFC est de 23,4% au niveau du Groupe et de 35,2% pour la marque Roche Bobois. L'objectif est **d'augmenter** chaque année la proportion de produits certifiés de **20%** pour la marque **Roche Bobois** jusqu'à atteindre **100% de nouveaux produits**[13] utilisant du bois certifié.

26.4.2.2 L'éco-conception chez Roche Bobois

Plus globalement, le groupe Roche Bobois est soucieux d'anticiper les futures règlementations et de proposer à ses clients des produits toujours plus respectueux de l'environnement. Il est ainsi engagé

[13] A ce rythme, l'objectif de 100% sera atteint en 2026.

depuis 2006 dans une démarche collaborative d'éco-conception avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de développement et de fabrication des produits.

Depuis 2013, le Groupe dispose ainsi d'une méthodologie interne, développée en collaboration avec l'institut technologique FCBA (Forêt Cellulose Bois-construction Ameublement) : l'outil **ECO8** permet d'évaluer le degré d'éco-conception d'un produit en prenant en compte huit critères basés sur l'analyse des quatre étapes de son cycle de vie :

- Les **matériaux** utilisés : durables, recyclables, recyclés,
- La **fabrication** : finition avec/sans solvant, collage/assemblage,
- L'**usage** : facilité de nettoyage, réparabilité, possibilité de remplacer un élément,
- La gestion de la **fin de vie** / recyclabilité : nombre et séparabilité des matériaux.

Sur la base des données techniques recueillies auprès des fournisseurs, une note de 1 à 4 est attribuée à chaque produit. Ceux qui obtiennent une note égale ou supérieure à 3 sont considérés comme **éco-conçus** et identifiés comme tels sur le site Internet et les catalogues des collections grâce au logo ci-contre.

L'ensemble des articles présentés lors des congrès de 2018 pour la marque Roche Bobois, a ainsi été évalué par ECO8. Il ressort que 95 produits sont labellisés éco-conçus, soit 20,2% des collections exposées. Quand on ne considère que la marque Roche Bobois, on atteint un taux de 29,8% de produits éco-conçus.

Périmètre Groupe	**2018**
Nombre de produits éco-conçus	95
% de produits éco-conçus /collections 2018	***20,2%***

L'objectif est **d'augmenter** chaque année la proportion de produits éco-conçus de **20%** pour la marque **Roche Bobois** jusqu'à atteindre **100% de nouveaux produits** éco-conçus[14].

26.4.2.3 Empreinte énergétique des magasins en propre du Groupe

Le groupe Roche Bobois utilise principalement l'électricité comme source d'énergie pour ses magasins (éclairage, chauffage et climatisation). Le premier calcul de la consommation électrique du Groupe (sur l'ensemble des magasins en propre, des dépôts et des locaux administratifs) montre un niveau de 10,7 GWh sur l'année 2018. Afin de tenir compte de l'accroissement de nos activités et de l'augmentation du nombre de nos magasins dans le monde, l'indicateur suivi dans les années à venir sera celui de la consommation électrique par m² de surface de vente.

Périmètre Groupe	**2018**
Consommation d'électricité (GWh)	**10,7**
Consommation d'électricité par m² de surface de vente (kWh/m²)	115

Pour maitriser sa consommation électrique, et dans une optique de préservation des ressources et de lutte contre le réchauffement climatique. Le Groupe a déjà pris plusieurs initiatives parmi lesquelles :

- La généralisation des LEDs,

[14] A ce rythme, l'objectif de 100% sera atteint en 2027.

- L'extinction de l'éclairage la nuit dans la quasi-totalité de nos magasins et locaux situés en France,
- La mise en place de scénographies lumineuses (allumage/extinction de l'éclairage) dans nos magasins en fonction des déplacements de nos clients.

Par ailleurs, pour les magasins du Groupe situés en France, la négociation d'un Contrat Prestation Energie (CPE) avec un opérateur d'électricité est en cours afin de cibler des économies potentielles et d'entreprendre des aménagements en conséquence.

Enfin, afin de réduire sa consommation nette d'électricité, le Groupe envisage de doter prochainement la couverture de son plus grand dépôt, situé en région parisienne, de panneaux photovoltaïques.

Les engagements du Groupe en matière de consommation énergétique seront définis sur les prochains exercices de reporting.

26.4.2.4 **Consommations de carburants liées au transport amont**

La logistique amont (transport routier entre les fabricants et les points de vente) de la marque Roche Bobois sur le réseau européen est réalisée par des transporteurs externes. Elle a mobilisé 191 camions en 2018, dont 64% sont conformes à la norme EURO VI (et 96% aux normes EURO V&VI) et a généré une émission de 1.964 tonnes de CO2.

L'impact généré par le transport de nos produits en dehors de l'Europe et, en particulier la partie maritime, est en revanche difficilement quantifiable de par la multitude de destinations à desservir (plus d'une cinquantaine de pays).

Afin de tenir compte de la corrélation entre l'accroissement des émissions de CO2 et celle des activités du Groupe, l'indicateur suivi à partir de 2019 sera celui des émissions de CO2 par valeur (€) de marchandise transportée.

Périmètre Groupe (yc. franchisés)	**2018**
Logistique amont Europe	
Nombre de camions	**191**
dont norme EURO III	*2*
dont norme EURO IV	*5*
dont norme EURO V	*62*
dont norme EURO VI	*122*
Nombre de kilomètres parcourus (en millions)	1,7
Type de carburant utilisé	Diesel
Emission de CO_2 (tonne)	**1 964**
Emission de CO_2 pour 1.000 € de marchandise transportée (kg)	22,9

Dans un souci de préservation des ressources naturelles et de lutte contre le réchauffement climatique, le Groupe est attentif à limiter la consommation de carburant de ses prestataires routiers qui constitue indirectement un poste important d'émission de gaz à effet de serre. Aussi, des actions sont entreprises auprès des transporteurs parmi lesquelles :

- Un travail collaboratif, déjà engagé avec deux transporteurs (parmi les trois référencés en Europe), visant à optimiser les trajets afin de réduire les transports à vide et le nombre de kilomètres parcourus,
- L'incitation à la formation des chauffeurs à l'écoconduite. Notre objectif est de systématiser la signature d'une charte par tous nos transporteurs. L'écoconduite rassemble les enjeux du

développement durable (utilisation efficiente de l'énergie) et de la sécurité routière en apportant aux chauffeurs toutes les solutions à mettre en œuvre au quotidien pour adopter une conduite économique et écologique tout en réduisant le risque routier,
- L'encouragement au renouvellement des flottes de véhicules pour maximiser ceux répondant à la dernière norme EURO VI et pour tester des carburants alternatifs au diesel (biométhane).

Le Groupe travaille également à l'amélioration continue de la démontabilité de ses produits de façon à minimiser le volume transporté.

Les engagements du Groupe en matière d'émissions de CO_2 seront définis sur les prochains exercices de reporting.

26.4.2.5 **Durée de vie des produits**

Dans une volonté d'amélioration continue, l'objectif est d'augmenter encore la durée de vie des produits du Groupe. Pour cela l'entreprise :

- Recherche en permanence des matériaux ou des traitements de surface plus résistants : vernis et laque haute dureté, Fenix, Daquacryl,
- Travaille avec ses fournisseurs pour toujours augmenter la disponibilité des pièces détachées,
- Offre un devis gratuit à tous ses clients qui envisagent une réparation de leur produit.

26.4.2.6 **Recyclage des déchets**

En tant qu'acteur essentiel de l'économie circulaire, le Groupe est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche volontaire de collecte et de recyclage des déchets, que ce soit les déchets d'emballage des produits neufs, le mobilier ancien récupéré ou le papier administratif généré :

- Dans certains sites à Paris et en région parisienne, les emballages fournisseurs des produits Roche Bobois sont collectés et valorisés auprès de prestataires spécialisés,
- Roche Bobois propose en France un service gratuit de reprise de l'ancien mobilier de tous ses clients afin de l'orienter vers une filière de recyclage à travers des organismes comme Ecomobilier pour les meubles ou Eco-systèmes pour les luminaires et les coussins,
- Le tri sélectif et la collecte des documents papier sont en place pour le Siège du Groupe ainsi que pour les magasins parisiens. Cette approche est en cours de généralisation en France dans les magasins en propre.

26.4.3 Investir dans une relation durable et responsable avec nos collaborateurs

26.4.3.1 **Principaux indicateurs sociaux**

Périmètre Groupe (en ETP au 31.12.2018)	**2018**
Effectifs	
Total permanents et non-permanents	**792**
Parité femmes/hommes	
dont % de femmes	*49,1%*

dont % d'hommes	*50,9%*
Typologie de contrats	
dont permanents	*92,1%*
dont non-permanents	*7,9%*
Métiers	
dont direction (les mandataires sociaux)	*0,5%*
dont administratif	*28,0%*
dont vendeur	*55,7%*
dont personnel logistique	*15,7%*
Effectif par âge	
< 25 ans	*6,2%*
25 à 35 ans	*34,5%*
36 à 45 ans	*24,5%*
46 à 55 ans	*24,0%*
≥ 56 ans	*10,8%*
Effectif par ancienneté	
< 1 an	*21,4%*
1 à 3 ans	*22,7%*
3 à 5 ans	*12,7%*
5 à 10 ans	*15,1%*
10 à 20 ans	*18,2%*
20 à 30 ans	*8,1%*
≥ 30 ans	*1,8%*

La répartition des effectifs par société et par pays est effectuée au chapitre 17 du présent document. Au global, les indicateurs relevés attestent :

- D'une croissance maîtrisée des effectifs (792 ETP au total) avec une augmentation de 1,2% pour une croissance de 4,8% du chiffre d'affaires par rapport à 2017,
- De la forte internationalisation du Groupe avec, à fin 2018, 404 salariés travaillant hors de France représentant 51,1% de l'effectif total,
- De la parité entre le nombre d'hommes et de femmes au sein du Groupe avec 49,1% de femmes,
- De l'importance de la part des emplois durables avec 92% de contrats à durée indéterminée,
- De la forte proportion des équipes de vente (55,7%) parmi les salariés en lien avec l'activité du Groupe,

D'une société dans laquelle de nombreux collaborateurs font carrière (28,1% ont plus de 10 ans d'ancienneté), le Groupe favorisant tant l'emploi des seniors (10,8% des effectifs ont plus de 56 ans), que l'intégration des jeunes (40,7% ont moins de 35 ans).

26.4.3.2 Disposer des compétences-clés et les développer pour les besoins présents et futurs

La Direction des Ressources Humaines du Groupe est responsable, en partenariat avec la Direction Générale, de la gestion des carrières et des compétences visant à mettre en adéquation le savoir-faire des collaborateurs avec les besoins de l'entreprise, anticiper les besoins futurs, orienter la politique formation et détecter le potentiel d'évolution des collaborateurs.

Dans cette perspective, l'entreprise met en place des entretiens individuels annuels et des revues du personnel dont l'objectif est de faire le bilan de l'année écoulée, d'évaluer les besoins en formation des collaborateurs et de leur proposer des évolutions au regard des opportunités et enjeux. L'ambition est

de généraliser cette pratique d'entretiens personnalisés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe d'ici à 2021.

Le Groupe développe en parallèle l'employabilité et l'évolution professionnelle de ses salariés par le renforcement et l'acquisition de compétences. A cet égard, le service formation accompagne les collaborateurs au travers de parcours de formation personnalisés : parcours nouvel arrivant, formations aux méthodes et outils de vente pour les équipes commerciales, développement individuel, leadership et management.

Périmètre France	**2016 à 2018**
Formation	
Nombre d'heures de formation	3 778

En parallèle le Groupe développe son attractivité auprès des talents en s'offrant une visibilité sur les réseaux sociaux et en faisant régulièrement paraître des offres de recrutement sur les plus grands sites pourvoyeurs de potentiels.

26.4.3.3 Favoriser l'engagement et la motivation des salariés

L'une des priorités de la politique sociale du Groupe est l'engagement et la motivation de ses collaborateurs impactant leur bien-être au travail et in fine la performance économique de l'entreprise.

L'entreprise est ainsi tout particulièrement vigilante à l'égalité de traitement entre ses salariés et s'engage à respecter le principe de non-discrimination sous toutes ses formes ainsi qu'à promouvoir la diversité : le Groupe comprend autant de femmes que d'hommes et 38% des cadres sont des femmes. L'écart de rémunération avec les hommes est en moyenne de 9,0% ce qui s'explique par la plus forte proportion de cadres chez les hommes. Le Groupe attache aussi une attention particulière au handicap et s'engage notamment à garantir l'accès de ses magasins aux personnes en situation de handicap.

Périmètre Groupe	**2018**
Egalité homme / femme au 31.12.2018	
% de femmes	49,1%
Femmes cadres	38,0%
Salaire moyen brut annuel des hommes (€)	45 714
Salaire moyen brut annuel des femmes (€)	41 582

Le salaire brut annuel moyen des collaborateurs en France est de 38.793€, soit 7,8% de plus que le salaire moyen national selon l'INSEE. La politique de rémunération prévoit également, pour une partie des salariés français, des accords d'intéressement. Par ailleurs, le Groupe souhaite que ses salariés disposent d'une couverture sociale protectrice, aussi prend-il en charge, pour l'ensemble de ses collaborateurs en France, l'intégralité des frais d'adhésion de la complémentaire santé obligatoire. Un système de distribution de tickets restaurants, déjà en place pour beaucoup de salariés, est également en cours de généralisation sur la France.

Afin de fidéliser et de récompenser ses collaborateurs, le Groupe favorise la promotion interne dans le choix de ses cadres. C'est ainsi que 34,0% des directeurs de magasins à fin 2018 sont issus de la filière interne.

Périmètre Groupe	**2018**
Promotion interne	
Directeurs de magasins issus de la promotion interne	34,0%

Enfin, pour favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ses collaborateurs, le Groupe encourage le télétravail. Une charte en ce sens sera signée dans le courant de l'année 2019.

26.4.3.4 Garantie de la santé et de la sécurité au travail

L'une des priorités du Groupe est d'offrir à tous ses collaborateurs un environnement de travail sûr et sain.

Le taux d'absentéisme est de 1,4% en France, alors que la moyenne nationale s'élevait à 4,72% en 2017 selon le baromètre du groupe de conseil Ayming. Les populations touchées sont quasi-exclusivement les équipes de vente et le personnel logistique.

Le Groupe s'efforce de maintenir un excellent niveau de santé et de sécurité au travail par des efforts entrepris en matière de formation et de sensibilisation aux risques professionnels.

Périmètre France	**2018**
Absentéisme	
Taux d'absentéisme (toutes absences confondue)	1,4%
Nombre d'heures d'absence	10 703
dont absence pour maladie	*93,9%*
Nombre de jours d'absence suite à un accident du travail	253
Sécurité au travail	
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	7
Nombre d'accidents du travail sans arrêt	2

26.5 Note méthodologique du reporting RSE

Cette note a pour objectif d'expliquer la méthodologie de reporting appliquée par Roche Bobois en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE).

26.5.1 Période de reporting

Les indicateurs chiffrés RSE sont reportés sur la période du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2018 (12 mois).

26.5.2 Périmètre de reporting

Les indicateurs RSE sont communiqués, sauf mention contraire dans le rapport, sur l'ensemble du périmètre Groupe, c'est-à-dire pour la totalité des entités juridiques des deux enseignes Roche Bobois et Cuir Center : magasins et sites administratifs situés en France, filiales à l'international, sociétés mises en équivalence. Le périmètre de reporting n'inclut pas les activités des franchisés, excepté pour les indicateurs concernant le transport routier.

Le Groupe a des moyens limités d'actions sur ses franchisés afin de les inciter à mettre en place une politique RSE. Cependant, dans une démarche de cohérence, une réflexion est en cours afin de pouvoir les inclure à l'avenir dans la politque du Groupe, sur une base de volontariat.

Afin de limiter l'étendue des analyses, les indicateurs relatifs aux références estimées (concerne uniquement ceux des paragraphes 26.4.1.1, 26.4.1.2, 26.4.1.2.1, 26.4.1.3.2, 26.4.2.1 et 26.4.2.2) ont été délibérément limités aux références nouvelles de sièges et de mobilier (hors accessoires et hors variations de dimensions) présentées lors des deux congrès internes de 2018 des enseignes Roche Bobois et Cuir Center et destinés à entrer en collection.

Il zpparaît complexe, sur un catalogue de près de 4 000 références (pour la marque Roche Bobois) de mettre en œuvre un reporting exhaustif, d'autant plus que certaines références ne sont produites qu'à quelques unités chaque année. C'est pourquoi, l'objectif a été de s'attacher aux références nouvelles qui remplaceront les anciennes au fur et à mesure.

26.5.3 Méthodologie et outil de reporting

Les informations communiquées dans ce rapport ont été collectées auprès de différents contributeurs au sein des entités du Groupe par des fichiers de collecte adaptés à chacun d'entre eux. Ces fichiers ont été consolidés au niveau du Groupe par l'équipe RSE.

26.5.4 Données sociétales

Nombre de références : Cet indicateur s'entend comme le nombre de modèles de sièges et de meubles (hors accessoires et hors variations de dimensions et de revêtement) présentés lors des deux congrès internes de 2018 des enseignes Roche Bobois et Cuir Center et destinés à entrer en collection (% minimal de précommandes).

26.5.5 Données environnementales

Kilomètres parcourus : cet indicateur ne concerne que le transport routier amont (des sites de productions des fabricants vers les dépôts des magasins) sur le réseau européen de la marque Roche Bobois auprès de ses trois principaux transporteurs pour les magasins en propre et ceux en franchise. Les tournées de livraisons des transporteurs associant plusieurs clients, les valeurs indiquées ont été estimées comme la fraction du total des kilomètres parcourus en 2018 par chaque transporteur liée au volume de marchandises transporté pour Roche Bobois exclusivement. Le transport aval (des magasins vers les clients), géré indépendamment par chaque magasin, est plus difficile à estimer à ce stade.

Pour les produits Cuir Center, le Groupe achète rendu et le transport amont est géré directement par les fournisseurs.

Emissions de CO_2 : les émissions de CO2 en 2018 concernent celles liées au transport routier amont de la marque Roche Bobois pour l'Europe (magasins en propre et en franchise). Elles ont été estimées de manière homogène pour tous les camions à partir de leurs kilomètres parcourus et du taux d'émission préconisé par l'ADEME en 2018 (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) pour les véhicules de 40 tonnes (composant l'essentiel de la flotte des transporteurs), soit 1,19 kgCO2/km.

26.5.6 Données sociales

Effectifs : les effectifs reportés sont comptabilisés en ETP (Equivalent Temps Plein) et s'entendent comme le nombre de contrats permanents et non-permanents (excluant les contrats de professionnalisation et d'apprentissage, les stagiaires et les intérimaires) présents dans le Groupe au 31.12.2018.

Salaires : les montants de salaires moyens reportés comprennent ceux des salariés permanents et non-permanents du Groupe (hors mandataires sociaux) incluant les commissions perçues et excluant l'intéressement.

Formation : le nombre d'heures de formation reporté comptabilise les heures de formation en présentiel et en e-learning suivies par les collaborateurs en France en 2016, 2017 et 2018.

Absentéisme et sécurité au travail : les données reportées relatives à l'absentéisme et au nombre d'accidents du travail concernent uniquement les salariés du Groupe en France et ne prennent pas en compte les accidents liés aux trajets entre le domicile des collaborateurs et leur lieu de travail.

26.5.7 Respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable équitable et durable

La question du bien-être animal n'est directement applicable que pour les fournisseurs de cuir de rang 2 voire de rang 3 du Groupe. La Société réfléchit néanmoins à mieux encadrer à l'avenir les achats de cuir de ses fournisseurs afin d'intégrer cette thématique.

En lien avec ce sujet, le Groupe constate que l'évolution des modes de consommation conduit à une demande en constante diminution en salons cuir tant chez Roche Bobois que chez Cuir Center au profit du textile.

26.5.8 Thématiques jugées non matérielles

Les thématiques suivantes, requises par la loi dite « Grenelle II » ont été jugées non matérielles au regard de l'activité de Roche Bobois et ne font pas l'objet d'une communication spécifique dans le présent Document de Référence :

- Lutte contre le gaspillage alimentaire,
- Lutte contre la précarité alimentaire.

26.6 Rapport de l’organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extrafinancière

ROCHE BOBOIS S.A.

Société par actions au capital de 49 376 078 €
Siège social : 18 rue de Lyon 75012 Paris
RCS PARIS B 493 229 280

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

ROCHE BOBOIS

Exercice clos le
31 décembre 2018

Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Roche Bobois, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31/12/2018 (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 la société

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 la société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

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 de l'Organisme Tiers Indépendant

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 la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et 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 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] ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités 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 la société ;

- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration « 26.5 Note méthodologique du reporting RSE »;

- 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 24% 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 la société.

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.

---

[1] **Environnement :** Emission de CO2 pour 1.000 € de marchandise transportée (kg) ; Norme EURO de chaque camion ; Nombre de kilomètres parcourus par an de chaque camion ; Type de carburant de chaque camion ; Consommation d'électricité par m² de surface de vente (kWh/m²)
Produits : Pourcentage de produits éco-conçus pour les collections 2018 ; Pourcentage de produits made in France ; Pourcentage de produits made in Europe ; Pourcentage de produits conformes à la législation CARB ; Pourcentage de produits contenant du bois certifié FSC ou PEFC / produits contenant du bois ; Pourcentage des produits contrôlés en 2018 sont conformes aux exigences du Groupe sur les substances chimiques liées au tannage du cuir ; Nombre de fournisseurs (fabricants), Nombre de fournisseurs certifiés ISO 14 001
Sociétal : Pourcentage de magasins franchisés dont l'ancienneté est supérieure à 3 ans / dont l'ancienneté est supérieure à 10 ans
Social : Taux d'absentéisme ; Pourcentage de directeurs issus de la promotion interne ; Total Effectif CDD et CDI en ETP présents au 31/12/2018 ; Ancienneté des collaborateurs ; Nombre de cadres et nombre de femmes cadres et/ou ayant un rôle de management au 31/12 ;Nombre de directeurs et de femmes directeurs de magasin au 31/12 ; Nombre d'embauches en CDI sur l'année ; Nombre de sorties sur l'année ; Nombre d'heures de formation ; Nombre d'accidents du travail avec arrêt (CDD, CDI, stagiaires) sur l'année ; Nombre d'accidents du travail sans arrêt (CDD, CDI, stagiaires) sur l'année ; Nombre de jours d'absence suite à un accident du travail sur l'année (CDD, CDI, stagiaires)

[2] France

[3] Satisfaction client ; Protection des données personnelles clients

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 4 personnes et se sont déroulés entre janvier et mars 2019 sur une durée totale d'intervention de 4 semaines.

Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions administration et finances, gestion des risques et conformité, ressources humaines, environnement.

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.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Les politiques relatives aux principaux risques ne sont pas formellement diffusées au sein de l'organisation. Les engagements, les moyens mis en œuvre et l'organisation nécessiteraient d'être précisés.

- L'indicateur clé de performance « taux d'absentéisme » est présenté sur un périmètre limité à la France, à savoir 49% des effectifs du Groupe, tel que mentionné dans le paragraphe « 26.5. Note méthodologique du reporting RSE / 26.5.6. Données sociales » ;

- Le Groupe Roche Bobois a entamé des travaux sur sa trajectoire carbone en réponse aux risques environnementaux, mais n'a pas fixé à ce stade d'objectifs de réduction à moyen et long terme des émissions de Gaz à Effet de Serre ;

- Concernant les risques liés à la dégradation de la satisfaction client ainsi qu'à l'utilisation malveillante des données à caractère personnel, la société travaille à la définition d'indicateurs clés de performance ;

Fait à Paris La Défense, le 26 mars 2019

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Charles DESVERNOIS

Associé

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

27. ANNEXES

27.1 Comptes annuels établis pour l'exercice clos le 31 décembre 2018



Bilan



© Sage

Bilan Actif

ROCHE BOBOIS SA

Période du 01/01/18 au 31/12/18
Edition du 27/02/19
Tenue de compte EUR

RUBRIQUES	BRUT	Amortissements	Net (N) 31/12/2018	Net (N-1) 31/12/2017
CAPITAL SOUSCRIT NON APPELÉ				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concession, brevets et droits similaires				
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles				
TOTAL immobilisations incorporelles :				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriel				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
TOTAL immobilisations corporelles :				
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES				
Participations évaluées par mise en équivalence				
Autres participations	132 107 090		132 107 090	129 859 270
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts				
Autres immobilisations financières	292 216	18 462	273 754	
TOTAL immobilisations financières :	**132 399 305**	**18 462**	**132 380 843**	**129 859 270**
ACTIF IMMOBILISÉ	**132 399 305**	**18 462**	**132 380 843**	**129 859 270**
STOCKS ET EN-COURS				
Matières premières et approvisionnement				
Stocks d'en-cours de production de biens				
Stocks d'en-cours production de services				
Stocks produits intermédiaires et finis				
Stocks de marchandises				
TOTAL stocks et en-cours :				
CRÉANCES				
Avances, acomptes versés sur commandes				
Créances clients et comptes rattachés				
Autres créances	2 428 725		2 428 725	2 836 866
Capital souscrit et appelé, non versé				
TOTAL créances :	**2 428 725**		**2 428 725**	**2 836 866**
DISPONIBILITÉS ET DIVERS				
Valeurs mobilières de placement				
Disponibilités	422 074		422 074	174 274
Charges constatées d'avance				
TOTAL disponibilités et divers :	**422 074**		**422 074**	**174 274**
ACTIF CIRCULANT	**2 850 799**		**2 850 799**	**3 011 140**
Frais d'émission d'emprunts à étaler				
Primes remboursement des obligations				
Écarts de conversion actif				
TOTAL GÉNÉRAL	**135 250 104**	**18 462**	**135 231 642**	**132 870 410**

© Sage

Bilan Passif

ROCHE BOBOIS SA

Période du 01/01/18 au 31/12/18
Edition du 27/02/19
Tenue de compte EUR

RUBRIQUES	Net (N) 31/12/2018	Net (N-1) 31/12/2017
SITUATION NETTE		
Capital social ou individuel dont versé	49 376 080	49 376 078
Primes d'émission, de fusion, d'apport, ...	49 238 770	49 238 770
Écarts de réévaluation dont écart d'équivalence		
Réserve légale	1 826 688	1 690 487
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées		
Autres réserves	15 519 527	27 942 040
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice	17 120 904	2 724 014
TOTAL situation nette :	**133 081 969**	**130 971 390**
SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT		
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES		
CAPITAUX PROPRES	**133 081 969**	**130 971 390**
Produits des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
AUTRES FONDS PROPRES		
Provisions pour risques		
Provisions pour charges		
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		
DETTES FINANCIÈRES		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
Emprunts et dettes financières divers	1 522 090	458 961
TOTAL dettes financières :	**1 522 090**	**458 961**
AVANCES ET ACOMPTES RECUS SUR COMMANDES EN COURS		
DETTES DIVERSES		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	388 284	151 236
Dettes fiscales et sociales	91 012	1 288 823
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	148 287	
TOTAL dettes diverses :	**627 583**	**1 440 059**
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE		
DETTES	**2 149 673**	**1 899 020**
Ecarts de conversion passif		
TOTAL GÉNÉRAL	**135 231 642**	**132 870 410**

© Sage

Compte de Résultat

© Sage

Compte de Résultat (Première Partie)

ROCHE BOBOIS SA

Période du 01/01/18 au 31/12/18
Edition du 27/02/19
Tenue de compte EUR

RUBRIQUES	France	Export	Net (N) 31/12/2018	Net (N-1) 31/12/2017
Ventes de marchandises				
Production vendue de biens				
Production vendue de services	476 530		476 530	
Chiffres d'affaires nets	**476 530**		**476 530**	
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges				
Autres produits			670	
PRODUITS D'EXPLOITATION			**477 200**	
CHARGES EXTERNES				
Achats de marchandises [et droits de douane]				
Variation de stock de marchandises				
Achats de matières premières et autres approvisionnements				
Variation de stock [matières premières et approvisionnements]				
Autres achats et charges externes			1 810 801	131 774
TOTAL charges externes :			**1 810 801**	**131 774**
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS			8 298	76
CHARGES DE PERSONNEL				
Salaires et traitements			76 122	
Charges sociales			23 697	
TOTAL charges de personnel :			**99 819**	
DOTATIONS D'EXPLOITATION				
Dotations aux amortissements sur immobilisations				
Dotations aux provisions sur immobilisations				
Dotations aux provisions sur actif circulant				
Dotations aux provisions pour risques et charges				
TOTAL dotations d'exploitation :				
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION			95 001	
CHARGES D'EXPLOITATION			**2 013 919**	**131 850**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION			**(1 536 719)**	**(131 850)**

© Sage

Compte de Résultat (Seconde Partie)

ROCHE BOBOIS SA

Période du 01/01/18 au 31/12/18
Edition du 27/02/19
Tenue de compte EUR

RUBRIQUES	Net (N) 31/12/2018	Net (N-1) 31/12/2017
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(1 536 719)**	**(131 850)**
Bénéfice attribué ou perte transférée		
Perte supportée ou bénéfice transféré		
PRODUITS FINANCIERS		
Produits financiers de participation	17 416 414	1 830 045
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		
Autres intérêts et produits assimilés		
Reprises sur provisions et transferts de charges		
Différences positives de change		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
	17 416 414	**1 830 045**
CHARGES FINANCIÈRES		
Dotations financières aux amortissements et provisions	18 462	
Intérêts et charges assimilées	4 737	63 749
Différences négatives de change		
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	7 784	
	30 983	**63 749**
RÉSULTAT FINANCIER	**17 385 431**	**1 766 296**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOTS	**15 848 712**	**1 634 445**
PRODUITS EXCEPTIONNELS		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		
Produits exceptionnels sur opérations en capital		
Reprises sur provisions et transferts de charges		
CHARGES EXCEPTIONNELLES		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		
Impôts sur les bénéfices	(1 272 192)	(1 089 569)
TOTAL DES PRODUITS	**17 893 614**	**1 830 045**
TOTAL DES CHARGES	**772 710**	**(893 969)**
BÉNÉFICE OU PERTE	**17 120 904**	**2 724 014**

© Sage

Annexe

© Sage

ROCHE BOBOIS SA

18, rue de Lyon
75012 PARIS

ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX CLOS LE 31/12/2018

A la clôture du 31 décembre 2018, les comptes de la société ROCHE BOBOIS S.A. présentent un total bilan de 135 232 k€. Le compte de résultat de l'exercice est un bénéfice de 17 121 k€.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1er janvier au 31 décembre 2018.

Les notes et tableaux présentés ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

Faits marquants de l'exercice :

Changement de forme juridique et changement de la dénomination sociale

Le 30 mai 2018, la société a été transformée de Société par Actions Simplifiée en Société Anonyme à Conseil de Surveillance et Directoire. Concomitamment, la société a été renommée de Furn-Invest. S.A.S. à Roche Bobois S.A.

Introduction en bourse sur le marché d'Euronext à Paris

L'AMF a délivré en date du 22 juin 2018 un visa sur la note d'opération de la société visant à l'introduction sur Euronext Paris.

Le 10 juillet 2018, la société Roche Bobois S.A. confirme l'admission aux négociations de ses actions sur le marché Euronext à Paris, Compartiment B. Le montant total d'actions cédées par les actionnaires existants s'établit à 22,4 M€ correspondant à 1 121 529 actions existantes cédées.

L'ensemble des travaux nécessaires à la mise en place de l'opération d'introduction en bourse a été initiée au cours de l'exercice 2018. Les coûts afférents d'un montant de 709 k€ ont été reconnus en charges opérationnelles.

Mise en œuvre d'un contrat de liquidité

ROCHE BOBOIS S.A. a confié à Oddo BHF la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI. Ce contrat de liquidité est conclu sans limitation de durée, à compter du 1er août 2018. Pour la mise en œuvre de ce contrat, la somme de 300 k€ en espèces a été affectée au compte de liquidité. Au 31 décembre 2018, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité ouvert : 7 155 titres et 149 972 euros en espèces.

Financement

Le 20 décembre 2018, ROCHE BOBOIS S.A. a souscrit une ligne d'investissement auprès du Crédit Agricole IDF pour 10 M€. Cette ligne, destinée à couvrir les besoins généraux de financement et d'investissement du Groupe, n'a fait l'objet d'aucun tirage en date du 31 décembre 2018.

I - RENSEIGNEMENTS D'ORDRE GENERAL

1°) Modes et méthodes d'évaluation

Les règles générales appliquées résultent des dispositions du Plan Comptable Général.

Les comptes annuels sont établis et présentés conformément à la réglementation française en vigueur, résultant des arrêtés du comité de la règlementation comptable (CRC) et en conformité avec le règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général adopté par le collège de l'ANC le 5 juin 2014 et homologué le 16 octobre 2014.

La méthode de base retenue pour l'entrée et l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité générale a été la méthode des coûts historiques.

2°) Changements de méthode

Néant.

3°) Consolidation

La société ROCHE BOBOIS S.A. est la société mère de ROCHE BOBOIS GROUPE S.A. Elle intègre fiscalement cette dernière et ses filiales détenues à plus de 95% dans le cadre d'un accord signé le 1er janvier 2009 et renouvelé le 2 janvier 2015.

Depuis l'exercice 2017, les comptes consolidés de ROCHE BOBOIS S.A. sont présentés en normes IFRS. La transition aux normes IFRS a été réalisée en date du 1er janvier 2015, en préparation de l'introduction de la société sur Euronext Paris en juillet 2018.

4°) Evènements post-clôture

Il n'est survenu, depuis le 31 décembre 2018 et jusqu'au 26 mars 2019, date d'examen des comptes par le Conseil de Surveillance, aucun évènement susceptible d'influer de manière significative sur les décisions économiques prises sur la base des présents états financiers.

II - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIF

1°) Immobilisations incorporelles

Aucun frais d'établissement ne figure dans les comptes de la société. Aucun élément au titre d'un fonds commercial ne figure dans les comptes de la société.

2°) Immobilisations corporelles. Production d'immobilisations.

Il n'y a pas de production d'immobilisation faite par la société pour elle-même.
Aucune immobilisation corporelle ne figure dans les comptes de la société.

3°) Filiales et participations

Pour les titres acquis, la valeur brute des titres immobilisés correspond à la valeur d'acquisition y compris, le cas échéant, les frais accessoires.

Les provisions pour dépréciation des titres de participation sont déterminées en tenant compte de l'évolution des résultats et de la performance financière des participations.

Les immobilisations financières sont uniquement constituées des titres de ROCHE BOBOIS GROUPE S.A. pour une valeur de 132,1 M€.

La valeur des titres qui figurent à l'actif a été confortée par une valorisation basée sur la méthode de transparence de holding puisque ROCHE BOBOIS S.A. est désormais une société cotée.

Sur la base du cours moyen de ROCHE BOBOIS S.A. sur le mois de décembre 2018, soit 18,35 euros, la valeur totale de ROCHE BOBOIS GROUPE S.A. ressort à 184,6 M€ soit 180,5 M€ pour une participation de 97,80%.

Par conséquent, aucune dépréciation n'a été constituée à la clôture.

4°) Etat de l'actif immobilisé

Non applicable.

5°) Avances et crédits aux dirigeants

Néant.

6°) Créances

Les créances, qui s'élèvent à 2 429 k€ à la clôture des comptes, sont composées, d'un excèdent d'acompte d'impôt société pour un montant de 1 787 k€ et de créances d'impôts payés par les filiales françaises, dans le cadre de l'intégration fiscale, dont ROCHE BOBOIS S.A. constitue la tête, pour un montant de 640 k€.

7°) Etat des amortissements

Non applicable.

8°) Etat des provisions

Non applicable.

9°) Charges à répartir sur plusieurs exercices

Non applicable.

10°) Charges constatées d'avance

Non applicable.

11°) Produits à recevoir

Non applicable.

III - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE PASSIF

1°) Capital social

Il est constitué de 9 875 216 actions de 5 (cinq) euros chacune (au nominal), après regroupement des actions à raison de 10 (dix) actions anciennes pour 1 (une) action nouvelle, conformément à la décision de l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

Tableau de variation des capitaux propres						
Débit : - Crédit : +	**31.12.2017**	**Augmentations**	**Diminutions**	**Affectation du résultat N-1**	**Résultat N**	**31.12.2018**
Capital social	49 376 078	3				49 376 080
Primes liées au capital	49 063 770					49 063 770
Prime de fusion	175 000					175 000
Réserve légale	1 690 487			136 201		1 826 688
Autres réserves	27 942 040			(12 422 513)		15 519 527
Résultat	2 724 014			(2 724 014)	17 120 904	17 120 904
Total hors subv. et prov. régl.	**130 971 389**	**3**		**(15 010 326)**	**17 120 904**	**133 081 969**
Distribution de dividendes (+)				*15 010 326*		*15 010 326*
Total capitaux propres	**130 971 389**	**3**			**17 120 904**	**133 081 969**
Nombre d'actions (ou parts sociales)	*98 752 155*					*9 875 216*
Valeur nominale (en €)	*0.5*					*5,00*

2°) Résultat de l'exercice corrigé : sans objet.

3°) Situation fiscale différée : sans objet.

4°) Situation fiscale latente : néant.

5°) Dettes garanties par des sûretés réelles : néant.

6°) Obligations convertibles : néant.

7°) Dettes financières / Crédit d'impôts compétitivité emploi

Conformément à la troisième loi de finances rectificative pour 2012, l'entreprise a comptabilisé un produit à recevoir du 1er janvier au 31 décembre 2018 correspondant à 6% des rémunérations inférieures ou égales à 2,5 SMIC.

Le groupe a pris l'option de comptabiliser le CICE en charges de personnel.

Le CICE a pour objet le financement de l'amélioration de la compétitivité des entreprises, à travers notamment des efforts en matière d'investissement, de recherche, d'innovation, de formation, de recrutement, de prospection de nouveaux marchés, de transition écologique et énergétique et de reconstitution de leur fonds de roulement (art. 244 quater C du CGI).

Le CICE est reçu par ROCHE BOBOIS SA en tant que tête de l'intégration fiscale. Il sera versé à l'ensemble des filiales concernées et est donc reconnu dans les comptes comme une dette.
Cette dette s'élève à 413 k€ au 31 décembre 2018 contre 459 k€ au 31 décembre 2017.

8°) Dettes diverses :

Les dettes fournisseurs sont essentiellement constituées par les honoraires des commissaires aux comptes de la société pour un montant de 348 k€.

Dans le cadre de l'intégration fiscale, dont ROCHE BOBOIS S.A. constitue la tête, les dettes de notre société envers nos filiales s'élèvent à 517 k€.

9°) Produits constatés d'avance : néant.

IV - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF

1°) Comptes concernant des entreprises liées ou en participation :
- voir tableau annexé.

2°) Echéances des créances et des dettes :
- voir tableau 2057 de la liasse fiscale.

3°) Ecarts de conversion : non applicable.

4°) Crédit-bail : non applicable

5°) Effectifs / **Rémunération des dirigeants** :

La société ROCHE BOBOIS S.A. ne compte aucun salarié sur l'exercice 2018.
Néanmoins, par décision du Conseil de Surveillance du 25 septembre 2018, ses dirigeants sont désormais rémunérés au titre de leur mandat (Directoire et Conseil de Surveillance).
Ces rémunérations sont décrites dans le Document de Référence de la Société, au chapitre 15.

6°) Reprises d'amortissements : néant.

7°) Entreprises liées : voir tableau annexé.

8°) Réévaluation : néant.

V - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES CHARGES ET LES PRODUITS

Ventilation du résultat financier : + 17 385 431 euros

Produits :

Revenus de participations	17 416 414

Charges :

Dotation Provisions	18 462
Intérêts C/C groupe	4 737
Divers	7 787

VI - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ENGAGEMENTS

9°) Engagements financiers donnés :

- Dans le cadre de la ligne de crédit du 20 décembre 2018 conclue entre la Société et la CAISSE REGIONALE DE CREDIT AGRICOLE MUTUEL DE PARIS ET D'ILE-DE-FRANCE, portant sur un montant de 10 000 000 euros, la société s'est engagée à respecter un covenant financier portant sur son ratio d'endettement net consolidé sur son EBITDA consolidé (limite de 2). Il est à noter que cette ligne de crédit ne fait l'objet d'aucun tirage à la clôture.

- La Société, dans le cadre d'engagements contractuels signés le 28 juillet 2016 avec ses 3 dirigeants, bénéficiaires d'actions gratuites de Roche Bobois Groupe S.A., s'était engagée à assurer la liquidité future de ces actions, notamment en consentant une promesse d'achat à chaque attributaire, exerçable en trois tranches, à partir de 2021. Dans le cadre de l'introduction en bourse, la Société a signé de nouveaux engagements contractuels en date du 30 mai 2018. Ces engagements se substituent aux précédents et ont permis d'assurer la liquidité d'une partie des actions au début du mois d'août 2018 et consentent une promesse d'achat à chaque attributaire, exerçable au 1er janvier et au 31 mars 2020. La valeur des actions pour l'exercice de ces promesses est prévue dans ces engagements contractuels par une formule dite de transparence de holding, basée sur le cours de bourse de Roche Bobois S.A.

- A la clôture de 2018, cet engagement est évalué à 3,6 millions d'euros.

12°) Engagements financiers reçus : néant.

27.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels clos le 31 décembre 2018

ROCHE BOBOIS S.A.

Société par actions au capital de 49 376 078 €

Siège social : 18 rue de Lyon 75012 Paris

RCS PARIS B 493 229 280

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

GRANT THORNTON

MAZARS

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

A l'assemblée générale de la société Roche Bobois,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Roche Bobois relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

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

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

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

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

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

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

Evaluation des participations

(Note II.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque :

Au 31 décembre 2018, les titres de participation figurent au bilan des comptes annuels de la société Roche Bobois S.A. pour un montant net de 132,1 millions d'euros et sont uniquement constitués des titres de la société Roche Bobois Groupe S.A.. Les titres de participation sont inscrits à leur date d'entrée au coût d'acquisition et éventuellement dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la note II.3. « Filiales et participations » de l'annexe aux comptes annuels, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur comptable des titres de participation est supérieure à leur valeur d'utilité. Cette valeur d'utilité est calculée par la Direction par une valorisation boursière, à partir du cours moyen du cours de bourse de dernier mois de l'exercice.

Nous avons considéré que l'évaluation des participations est un point clé de l'audit compte tenu du caractère significatif des titres de participation à l'actif du bilan au 31 décembre 2018.

Notre réponse au risque :

Nos travaux ont consisté notamment à :

- Prendre connaissance des éléments justifiant la méthode d'évaluation et les éléments chiffrés utilisés par la direction, pour réaliser cette évaluation;
- Vérifier l'exactitude arithmétique du calcul de la valeur d'utilité retenue par la société ;
- Par ailleurs, afin de corroborer cette valeur d'utilité, nous l'avons rapprochée avec la somme des valeurs d'utilité des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe, évaluée selon la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés, utilisées dans le cadre de la documentation des comptes consolidés du Groupe.

Enfin, nous avons vérifié que la note II.3.de l'annexe aux comptes annuels fournit 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.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Roche Bobois S.A. par les statuts à la constitution de la société 8 décembre 2006 pour le cabinet Mazars et lors de l'assemblée générale du 19 janvier 2018 pour le cabinet Grant Thornton.

Au 31 décembre 2018, le cabinet MAZARS était dans la douzième année de sa mission sans interruption et le cabinet Grant Thornton dans la deuxième année, dont une année pour les deux cabinets depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

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 au comité d'audit un rapport 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 5 avril 2019

Les Commissaires aux Comptes

GRANT THORNTON

SOLANGE AÏACHE

MAZARS

CHARLES DESVERNOIS

28. TABLES DE CONCORDANCE

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document de référence :

- Les informations qui constituent le rapport financier annuel (article L. 451-1-2 du code monétaire et financier et article 222-3 du Règlement général de l'AMF),
- Les informations qui constituent le rapport de gestion annuel (article L. 225-100 et suivants du code de commerce),
- Les informations qui constituent le document d'enregistrement universel (Prospectus 3).

28.1 Table de concordance avec le rapport financier annuel

Rapport financier annuel		**Document de référence – Chapitres**
1	Attestation du responsable du rapport financier annuel	1
2	Rapport de gestion	Voir index ci-dessous
3	Rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	16.6
4	Rapport de responsabilité sociale et environnementale	26.1
5	Communiqué relatif aux honoraires des commissaires aux comptes	2.3
6	Comptes consolidés établis en normes IFRS	20.1
7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés établis en normes IFRS	20.2
8	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales	26.2
9	Comptes annuels établis pour l'exercice clos le 31 décembre 2018	27.1
10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels clos au 31 décembre 2018	27.2
11	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise (inclus dans le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels)	16.6

28.2 Table de concordance avec le rapport de gestion

Rapport de gestion		**Document de référence – Chapitres**
1	Situation de la Société et activité au cours de l'exercice écoulé	6, 20
2	Examen des comptes et résultats	9, 20
3	Affectation des résultats	20.6
4	Dépenses non déductibles fiscalement	20.7
5	Rappel des dividendes distribués	20.5
6	Principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée / Utilisation des instruments financiers par la Société	4
7	Information sur les délais de paiement des fournisseurs	20.8
8	Activité en matière de recherche et développement	11
9	Évolution prévisible et perspectives d'avenir	6, 12
10	Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	12
11	Participation des salariés au capital à la clôture de l'exercice	17.3
12	Gouvernement d'entreprise	16
13	Informations générales concernant les mandataires sociaux	14
14	Rémunération et engagements de retraite et autres avantages viagers des mandataires sociaux	15
15	Informations relatives aux conventions intervenues entre la Société et (i) un dirigeant possédant plus de 10% des droits de vote d'une société ou (ii) ou une société détenant plus de la moitié du capital de la Société.	16.6
16	État récapitulatif des opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice écoulé	15.4
17	Activités des filiales et des sociétés contrôlées	7, 25
18	Prises de participations significatives dans des sociétés ayant leur siège en France, ou prises de contrôle de telles sociétés ; cessions de telles participations	7, 25
19	Renseignements relatifs à la répartition du capital et à l'autocontrôle – Programme de rachat d'actions	18.1, 18.2, 21.1.3
20	Modifications intervenues au cours de l'exercice dans la composition du capital	21.1.7

21	Évolution du titre – Risque de variation de cours	18.7, 4.6.4
22	Délégations de pouvoirs ou de compétence en matière d'augmentation de capital	16.6
23	Informations requises par l'article L. 225-100-3 du code de commerce	16.6
24	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	20.3
25	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	26

28.3 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise

Le présent Document de Référence comprend les informations requises par l'article L. 225-68 alinéa 6 dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise. Afin de faciliter la lecture dudit rapport, la table de concordance ci-dessous permet d'identifier les sections le constituant.

Informations requises dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	**Sections du Document de Référence**
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil de surveillance et du comité d'audit – Missions de ces organes – Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil de surveillance	14.2 – 16.3
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du directoire – Missions du directoire	14.1
Limitations apportées par le conseil de surveillance aux pouvoirs du directoire	16.3
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise – Dispositions du Code écartées et explications	16.4
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société durant l'exercice écoulé par les mandataires sociaux	14.3
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale, i.e. conventions intervenues, directement ou indirectement ou par personne interposée, entre : - d'une part, l'un des membres du directoire ou du conseil de surveillance, le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la société ; et - d'autre part, une autre société dont la société possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital	16.2 – 19.2
Tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs en cours de validité accordées par l'assemblée générale au directoire dans le domaine des augmentations de capital	21.1.6
Observation du conseil de surveillance sur le rapport de gestion et le rapport sur la gestion du groupe établis par le directoire ainsi que sur les comptes annuels et consolidés de l'exercice écoulé	16.6
Rémunération fixe, variable et/ou exceptionnelle totale et avantages de toute nature dus et versés à chaque mandataire social durant l'exercice, y compris sous forme d'attribution de titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, par la société, les sociétés qu'elle contrôle ou les sociétés la contrôlant – Description des critères en application desquels les éléments de la rémunération ont été calculés ou les circonstances à la suite desquelles ils ont été attribués, en faisant référence, le cas échéant, aux résolutions votées dans les conditions prévues à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Il est fait mention, s'il y a lieu, de l'application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-83.	15.1 – 15.3
Engagement de toute nature pris au bénéfice des mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres engagements viagers	15.1
Présentation des projets de résolution du conseil de surveillance prévu à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce relative aux principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du directoire et du conseil de surveillance – Approbation de la part variable de la rémunération de certains membres du directoire à verser au titre de l'exercice 2018	15.5

Description et explications des éléments suivants lorsqu'ils sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique : - Structure du capital de la société - Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce - Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce (participations significatives et d'autocontrôle) - Liste des détenteurs de tous titres comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci - Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier - Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote - Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil de surveillance, du directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société - Pouvoirs du conseil de surveillance et du directoire en matière, en particulier, d'émission ou de rachat d'actions - Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts - Accords prévoyant des indemnités pour les membres du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange	18.1 – 21.1 14.5 – 18.4 – 21.2.3 18.1 – 21.1.8 14.5 – 18.3 – 18.4 Néant 14.5 21.2.2 – 21.2.4 21.1.4 – 21.1.6 18.5 – 21.2.6 Néant
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou les dispositions des statuts qui prévoient ces modalités	21.2.5