SMCP

sandro maje claudie pierlot

DOCUMENT DE REFERENCE

Rapport financier annuel

2017









« Diffuser le chic parisien dans le monde »

SMCP

sandro maje claudie pierlot

SMCP S.A.
Société anonyme au capital de 81 909 433,10 euros
Siège social : 49, rue Étienne Marcel, 75001 Paris, France
819 816 943 R.C.S. de Paris

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017
INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

AMF | AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

En application de son règlement général, notamment de l'article 212-13, l'Autorité des marchés financiers a enregistré le présent document de référence le 27 avril 2018 sous le numéro R.18-034. 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. 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'Autorité des marchés financiers a vérifié que le document est complet et compréhensible, et que les informations qu'il contient sont cohérentes. Il n'implique pas l'authentification par l'Autorité des marchés financiers des éléments comptables et financiers présentés.

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès de SMCP, 49, rue Étienne Marcel, 75001 Paris, France, ainsi que sur les sites Internet de SMCP (www.smcp.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

REMARQUES GÉNÉRALES

*La société SMCP S.A., société anonyme de droit français, au capital social de 81 733 182,80 euros, dont le siège social est sis 49, rue Étienne Marcel 75001 Paris, France, immatriculée sous le numéro d'identification 819 816 943 (RCS de Paris) est dénommée la « **Société** » dans le présent document de référence. L'expression le « **Groupe** » désigne la Société et ses filiales et participations.*

*L'expression « **Document de Base** » désigne le document de base de la Société enregistré par l'Autorité des Marchés Financiers (l'« **AMF** ») le 15 septembre 2017 sous le numéro I.17-066.*

La Société a été créée le 20 avril 2016 et son exercice social court du 1er mai 2016 au 31 décembre 2017, soit un exercice social de vingt mois. Afin de faciliter la compréhension du lecteur, la Société présente et commente dans le présent document de référence les informations financières consolidées de la Société pour une période intérimaire de douze mois courant du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2017. Les informations financières pour la période intérimaire de douze mois close le 31 décembre 2017 présentées dans le présent document de référence sont extraites des états financiers consolidés de la Société pour l'exercice social de vingt mois clos le 31 décembre 2017 préparés conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté par l'Union européenne.

Le présent 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 et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entend », « devrait », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaite », « pourrait », ou, le cas échéant, la forme négative de ces 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 le Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent document de référence est susceptible d'avoir un impact sur les activités, la situation et les résultats financiers du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs.

Les investisseurs sont invités à prendre attentivement en considération les facteurs de risques décrits au chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent document de référence. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation ou les résultats financiers du Groupe. En outre, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe, pourraient avoir le même effet négatif.

Le présent document de référence contient des informations sur les marchés du Groupe et ses positions concurrentielles, y compris des informations relatives à la taille des marchés. Outre les estimations réalisées par le Groupe, les éléments sur lesquels sont fondées les déclarations du Groupe proviennent d'études et statistiques d'organismes tiers (voir le chapitre 23 « Informations provenant de tiers, déclaration d'experts et déclarations d'intérêts » du présent document de référence) et d'organisations professionnelles ou encore de chiffres publiés par les concurrents, les fournisseurs et les clients du Groupe. Certaines informations contenues dans le présent document de référence sont des informations publiquement disponibles que la Société considère comme fiables mais qui n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant. La Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir,

analyser ou calculer des données sur les segments d'activités obtiendrait les mêmes résultats. La Société ne prend aucun engagement, ni ne donne aucune garantie quant à l'exactitude de ces informations. Il est possible que ces informations s'avèrent erronées ou ne soient plus à jour. Le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour de ces informations, excepté dans le cadre de toute obligation légale ou réglementaire qui lui serait applicable, notamment le Règlement européen n°596/2014 du 16 avril 2014 relatif aux abus de marché.

Dans le présent document de référence, les données relatives aux ouvertures de points de vente par le Groupe sur une période considérée sont présentées, sauf mention contraire, sur une base nette des fermetures de points de vente sur cette même période.

Dans le présent document de référence, les données relatives au chiffre d'affaires réalisé par les ventes sur Internet incluent, sauf mention contraire, le chiffre d'affaires réalisé par les partenaires.

Certaines données chiffrées (y compris les données exprimées en milliers ou millions) et pourcentages présentés dans le présent document de référence ont fait l'objet d'arrondis. Le cas échéant, les totaux présentés dans le présent document de référence peuvent présenter des écarts non significatifs par rapport à ceux qui auraient été obtenus en additionnant les valeurs exactes (non arrondies) de ces données chiffrées.

Table des matières

Page

1. PERSONNES RESPONSABLES 7
1.1 Responsable du document de référence 7
1.2 Attestation du responsable du document de référence 7
2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES 8
2.1 Commissaire aux comptes titulaire 8
2.2 Commissaire aux comptes suppléant 8
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES 10
4. FACTEURS DE RISQUES 18
4.1 Risques liés au secteur d'activité du Groupe 18
4.2 Risques liés aux activités du Groupe 25
4.3 Risques liés à la Société 35
4.4 Risques de marché 39
4.5 Risques juridiques 41
4.6 Risques liés à l'évolution des normes comptables 45
4.7 Assurances et gestion des risques 46
5. INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE 51
5.1 Histoire et évolution 51
5.2 Investissements 52
6. APERCU DES ACTIVITÉS DU GROUPE 55
6.1 Aperçu 55
6.2 Forces et atouts concurrentiels 58
6.3 Stratégie 67
6.4 Présentation des marchés et de la position concurrentielle 71
6.5 Description des principales activités du Groupe 74
6.6 Facteurs de dépendance 95
6.7 Environnement législatif et réglementaire 95
7. ORGANIGRAMME 103
7.1 Organigramme juridique du Groupe au 31 décembre 2017 103
7.2 Filiales et participations 103
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS 106
8.1 Immobilisations corporelles importantes, existantes ou planifiées 106
8.2 Facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'utilisation des immobilisations corporelles du Groupe 107
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE 109
9.1 Présentation générale 110
9.2 Analyse des résultats pour l'exercice de vingt mois et la période de douze mois clos le 31 décembre 2017 129
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE 138
10.1 Présentation générale 138

10.2 Ressources financières et passifs financiers....138
10.3 Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe....145
10.4 Flux de trésorerie consolidés....146
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES....150
12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS....151
12.1 Tendances d'activités....151
12.2 Perspectives d'avenir à moyen terme....151
12.3 Chiffres clés et faits marquants du premier trimestre 2018....153
13. PRÉVISIONS DE BÉNÉFICES....155
13.1 Hypothèses....155
13.2 Prévisions du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018....156
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE....157
14.1 Composition et fonctionnement des organes de direction et de contrôle....157
14.2 Déclarations relatives aux organes d'administration....168
14.3 Conflits d'intérêts....169
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES....170
15.1 Rémunération et avantages versés aux dirigeants et mandataires sociaux....170
15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages....188
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION....189
16.1 Mandats des membres des organes d'administration et de direction....189
16.2 Informations sur les contrats de service liant les membres du conseil d'administration à la société ou à l'une quelconque de ses filiales....189
16.3 Comités du conseil d'administration....189
16.4 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise....192
16.5 Contrôle interne....192
16.6 Activité du conseil d'administration....192
17. SALARIÉS....193
17.1 Présentation....193
17.2 Participation et *stock-options* détenues par les membres du conseil d'administration et de la direction générale....198
17.3 Accords de participation et d'intéressement....199
17.4 Actionnariat salarié....199
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES....200
18.1 Actionnariat....200
18.2 Droit de vote des actionnaires....201
18.3 Déclaration relative au contrôle de la Société....202
18.4 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle....203
18.5 Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique....203
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS....206
19.1 Principales opérations avec les apparentés....206

19.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés pour l'exercice de 20 mois clos le 31 décembre 2017 206

20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE 209

20.1 Comptes consolidés du Groupe 209

20.2 Comptes sociaux de la Société 278

20.3 Date des dernières informations financières 303

20.4 Politique de distribution de dividendes 303

20.5 Procédures judiciaires et arbitrage 303

20.6 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 304

21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 305

21.1 Capital social 305

21.2 Acte constitutif et statuts 315

22. CONTRATS IMPORTANTS 328

23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS 329

24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 330

25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS 331

Annexe I Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société 333

Annexe II Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-35 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de SMCP 370

Annexe III Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise 372

Annexe IV Attestation de présence et rapport d'assurance modérée de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales 401

Annexe V Tables de concordance 404

1. PERSONNES RESPONSABLES

1.1 Responsable du document de référence

Monsieur Daniel Lalonde, Directeur général de SMCP S.A.

1.2 Attestation du responsable du document de référence

« *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 le périmètre de consolidation, et le rapport de gestion, dont la table de concordance figure en pages 404 et 405 du présent document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu du contrôleur légal des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle il indique avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence. »

Le 27 avril 2018

Monsieur Daniel Lalonde

Directeur général de SMCP S.A.

2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

2.1 Commissaire aux comptes titulaire

KPMG S.A.
2, avenue Gambetta
92066 Paris La Défense

Représenté par Monsieur Valéry Foussé

KPMG S.A. a été désigné le 19 avril 2016 dans les statuts constitutifs de la Société pour une durée de six exercices prenant fin à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

KPMG S.A. est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

Deloitte & Associés
185, avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Représenté par Monsieur Albert Aidan

L'assemblée générale des actionnaires de la Société du 25 septembre 2017 a désigné le cabinet Deloitte & Associés en qualité de co-commissaire aux comptes titulaire de la Société, pour une durée de six ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Deloitte & Associés est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

2.2 Commissaire aux comptes suppléant

Salustro Reydel
2, avenue Gambetta
92066 Paris La Défense

Représenté par Madame Isabelle Goalec

Salustro Reydel a été désigné le 19 avril 2016 dans les statuts constitutifs de la Société pour une durée de six exercices prenant fin à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Salustro Reydel est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

BEAS
195, avenue Charles de Gaulle
92220 Neuilly-sur-Seine

Représenté par Monsieur Joel Assayah

L'assemblée générale des actionnaires de la Société du 25 septembre 2017 a désigné le cabinet BEAS en qualité de co-commissaire aux comptes suppléant de la Société, pour une durée de six ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

BEAS est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Les informations financières sélectionnées présentées ci-après sont extraites :

- des comptes consolidés audités de la Société pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, établis en conformité avec les normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne, qui comprennent des informations comparatives pour la période intérimaire de douze mois close le 31 décembre 2017. Les comptes consolidés du Groupe pour la période de vingt mois close le 31 décembre 2017 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux inclus au paragraphe 20.1.2 du présent document de référence.

- des informations financières *pro forma* de la Société pour la période de douze mois close le 31 décembre 2016 préparés conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne, comme si l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi était intervenue le 1er janvier 2016[1], ainsi que le rapport correspondant des auditeurs, qui sont inclus par référence dans le présent document de référence en application de l'article 28-1 du Règlement (CE) N° 809/2004.

Ces principales données financières doivent être lues avec les informations contenues au chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » et au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe » du présent document de référence.

En application de l'article 28-1 du Règlement (CE) n°809/2004, les informations financières sélectionnées du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant au chapitre 3 « Informations financières sélectionnées » du Document de Base sont incluses par référence dans le présent document de référence.

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé

(En milliers d'euros)	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016 *pro forma*[2]**
Chiffre d'affaires	**1 136 490**	**912 371**	**786 286**
Commissions	(148 034)	(116 975)	(105 186)
Chiffre d'affaires net de commissions	988 456	795 396	681 100
Coût des ventes	(256 778)	(210 288)	(185 693)

[1] La Société a été constituée en avril 2016 dans le cadre de l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi. Les informations financières *pro forma* présentent la situation financière du Groupe comme si l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi était intervenue le 1er janvier 2016. Afin de permettre une meilleure compréhension et comparabilité de la situation financière du Groupe, certaines informations financières *pro forma* ont, en outre, été ajustées des charges non-récurrentes liées à l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi et à son refinancement concomitant (voir note 7 des états financiers *pro forma* pour la période de douze mois close le 31 décembre 2016, inclus au paragraphe 20.1.3 du Document de Base).

[2] Données *pro forma*, comme si l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi était intervenue le 1er janvier 2016.

(En milliers d'euros)	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016 *pro forma*[2]**
Marge brute[3]	731 678	585 105	495 407
Dotations aux amortissements et aux provisions	(42 519)	(35 000)	(37 918)
Résultat opérationnel courant	**152 341**	**116 805**	**91 674**
Résultat opérationnel	84 544	70 112	60 346
Résultat financier	(95 535)	(69 925)	(78 052)
Résultat avant impôt	(10 991)	0	(17 706)
Résultat net	**36 941**	**6 327**	**22 202**

Indicateurs de performance

(En milliers d'euros)	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016 *pro forma*[(2)]**
Chiffre d'affaires	**1 136 490**	912 371	786 286
EBITDA ajusté[(1)]	196 720	153 665	129 592

(1) L'EBITDA ajusté correspond au résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements, provisions et charges liées au plan d'attribution gratuite mis en place au cours du quatrième trimestre 2017 suite à l'introduction en bourse de la Société (d'un montant de 1,9 million d'euros). Il ne comprend pas le résultat non courant. L'EBITDA ajusté n'est pas un agrégat comptable standardisé répondant à une définition unique généralement acceptée. Il ne doit pas être considéré comme un substitut au résultat opérationnel, au résultat net, aux flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle ou encore à une mesure de liquidité. D'autres émetteurs ayant une activité similaire ou différente à/de celle de la Société pourraient calculer l'EBITDA ajusté de façon différente par rapport à la définition retenue par le Groupe.

(2) Données pro forma, comme si l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi était intervenue le 1er janvier 2016.

[3] La marge brute correspond au chiffre d'affaires après déduction du coût des ventes et des commissions versées aux grands magasins et affiliés.

Informations financières sélectionnées du bilan consolidé

(En milliers d'euros)	**31 décembre 2017**
ACTIF	
Goodwill	630 071
Marques	600 000
Autres immobilisations incorporelles	128 761
Immobilisations corporelles	67 755
Actifs financiers non courants	16 126
Autres actifs non courants	1 038
Actif d'impôts différés	56 181
Total actif non courant	**1 499 932**
Stocks	179 359
Créances clients et comptes rattachés	52 689
Autres créances	49 746
Autres actifs financiers courants	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	40 422
Total actif courant	**322 219**
TOTAL ACTIF	**1 822 151**
PASSIF	
Capitaux propres – part du Groupe	**1 082 862**
Emprunts obligataires[(1)]	192 312
Prêt d'Actionnaire PIK[(2)]	-
Autres passifs non courant	6
Provisions non courantes	335
Produits constatés d'avance	94
Provisions pour engagements de retraites à prestations définies	3 196
Autres dettes non courantes	2
Passif d'impôts différés	183 706
Total passif non courant	**379 651**
Passifs financiers portant intérêts (partie à court terme)	2 371
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	102 868
Concours bancaires et dettes financières à court terme	137 708
Provisions courantes	2 755
Autres dettes	113 935
Total passif courant	**359 637**
TOTAL PASSIF	**1 822 151**

(1) Concomitamment à son introduction en bourse, le Groupe a procédé (i) au remboursement intégral des Obligations 2022 (soit un montant de 100 millions d'euros) et (ii) au remboursement partiel des Obligations 2023 (à hauteur de 170,7 millions d'euros) (voir les paragraphes 10.2.2.2 et 10.3 du présent document de référence).

(2) Le Prêt d'Actionnaire PIK d'un montant de 300 millions a disparu par voie de confusion en raison de la fusion de la société European MidSoho Sàrl dans la Société concomitamment à son introduction en bourse.

Informations financières sélectionnées des flux de trésorerie consolidés

(En milliers d'euros)	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	89 037	81 248
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(1 007 948)	(48 930)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(956 330)	(50 384)
Variation nette de la trésorerie	(36 288)	(19 814)

Chiffre d'affaires par catégorie de points de vente

(En milliers d'euros)	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016** ***pro forma*****(2)**
Succursales	405 444	326 081	289 706
Concessions	410 017	323 808	293 312
Outlets	89 024	70 610	51 897
Affiliés	42 948	34 185	31 740
Internet(1)	119 329	99 666	66 903
Partenariats	69 728	58 022	52 728
Total	**1 136 490**	**912 371**	**786 286**

(1) Ces données incluent le chiffre d'affaires réalisé sur les sites Internet des marques du Groupe et le chiffre d'affaires réalisé sur les sites Internet des grands magasins au sein desquels le Groupe exploite des concessions. Elles n'incluent pas le chiffre d'affaires Internet des partenariats. En incluant le chiffre d'affaires Internet des partenariats, le chiffre d'affaires Internet total s'élevait à 110,1 millions d'euros pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017 et à 75,4 millions d'euros pour 2016.

Nombre de points de vente (détenus en propre)[4]

	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Par marque		
Sandro	466	436
Maje	367	344
Claudie Pierlot	191	168
Suite 341	46	50
Par zone géographique		
France	475	479
EMEA(1)	327	294
APAC(2)	133	93
Amériques	135	132
Total des points de vente	**1 070**	**998**

(1) La zone géographique EMEA regroupe les activités du Groupe dans les pays européens à l'exception de la France (principalement le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Allemagne, la Suisse, l'Italie et la Russie) ainsi que le Moyen-Orient (notamment les Émirats Arabes Unis).

(2) La zone géographique APAC regroupe les activités du Groupe en Asie-Pacifique (notamment Chine continentale, Hong Kong, Corée du Sud, Singapour, Thaïlande et Australie).

Nombre total de points de vente (incluant les points de vente détenus en propre et les partenaires)

	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Par marque		
Sandro	593	540
Maje	484	445
Claudie Pierlot	209	188
Suite 341	46	50
Par zone géographique		
France	475	479
EMEA	431	383
APAC	271	221
Amériques	155	140
Total des points de vente	**1 332**	**1 223**

[4] Les points de vente détenus en propre (*directly operated stores*) incluent les succursales, les concessions, les affiliés, les *outlets* et les plateformes électroniques détenues en propre, mais excluent les partenariats.

Nombre de points de vente par catégorie de points de vente

	Au 31 décembre 2017	**Au 31 décembre 2016**
Succursales	386	350
Concessions	501	480
Affiliés	73	73
Internet	56	48
Outlets	54	47
Total points de vente (détenus en propre)	**1 070**	**998**
Partenariats	262	225
Total	**1 332**	**1 223**

Croissance des ventes sur une base comparable (« like-for-like »[5]) à taux de change constant[6]

	Période de douze mois close le 31 décembre 2017	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016** ***pro forma***
Total croissance des ventes « like-for-like »	***7,8%***	***7,1%***

EBITDA ajusté et marge d'EBITDA ajusté[7]

(En milliers d'euros)	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016** ***pro forma***
Chiffre d'affaires	1 136 490	912 371	786 286
Commissions	(148 034)	(116 975)	(105 186)
Chiffre d'affaires net de commissions	**988 456**	**795 396**	**681 100**
Coût des ventes	(256 778)	(210 288)	(185 693)

5 La croissance « *like-for-like* » montre l'évolution des ventes du Groupe à périmètre constant de points de vente détenus en propre d'une période à l'autre. Pour la calculer, le Groupe prend en compte le nombre de points de vente ouverts au début de la période de comparaison et exclut les points de vente clos et fermés durant une période d'un mois au moins ainsi que les points de vente ayant changé d'activité (par exemple des points de vente Sandro passant d'un magasin Femme à un magasin Homme ou Mixte) au cours de la période considérée.

6 Correspondant au taux de change moyen retenu pour l'établissement des états financiers de la période précédente.

7 L'EBITDA ajusté du Groupe correspond au résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements, provisions et charges liées au plan d'attribution gratuite mis en place au cours du quatrième trimestre 2017 suite à l'introduction en bourse de la Société (d'un montant de 1,9 million d'euros). Il ne comprend pas le résultat non courant. L'EBITDA ajusté n'est pas un agrégat comptable standardisé répondant à une définition unique généralement acceptée. Il ne doit pas être considéré comme un substitut au résultat opérationnel, au résultat net, aux flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle ou encore à une mesure de liquidité. D'autres émetteurs ayant une activité similaire ou différente à/de celle de la Société pourraient calculer l'EBITDA ajusté de façon différente par rapport à la définition retenue par le Groupe. La marge d'EBITDA ajusté, exprimée en pourcentage, correspond à l'EBITDA ajusté divisé par le chiffre d'affaires.

(En milliers d'euros)	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016** ***pro forma***
Marge brute[8]	**731 678**	**585 105**	**495 407**
Autres produits et charges opérationnels	(297 634)	(239 850)	(198 956)
Charges de personnel	(237 323)	(191 589)	(166 859)
EBITDA ajusté[7]	**196 720**	**153 665**	**129 592**
Plan d'attribution d'actions gratuites	1 861	1 861	-
EBITDA	**194 860**	**151 805**	**129 592**
Marge d'EBITDA ajusté	**-**	**16,8%**	**16,5%**

Données consolidées par marque :

[8] La marge brute correspond au chiffre d'affaires après déduction du coût des ventes et des commissions versées aux grands magasins et affiliés.

(En milliers d'euros)	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016** ***pro forma***
Chiffre d'affaires			
- dont Sandro	568 552	456 325	375 823
- dont Maje	425 306	342 958	312 936
- dont Claudie Pierlot	142 632	113 088	97 528
- dont Autres & Holding	-	0	0
EBITDA ajusté			
- dont Sandro	101 907	78 930	59 721
- dont Maje	76 241	60 944	58 023
- dont Claudie Pierlot	18 961	13 791	11 871
- dont Autres & Holding	-	0	(23)
Marge d'EBITDA ajusté			
- dont Sandro	-	17,3%	15,9%
- dont Maje	-	17,8%	18,5%
- dont Claudie Pierlot	-	12,2%	12,2%

Flux de trésorerie disponibles[9] (Free cash flow)

(En millions d'euros)	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**
Flux de trésorerie disponibles	(898,8)[10]	45,4

9 Les flux de trésorerie disponibles sont définis comme l'EBITDA ajusté après prise en compte des variations des besoins en fonds de roulement, des éléments non courants payés ainsi que des flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissements.

10 Les flux de trésorerie disponibles du Groupe se sont élevés à (898,8) millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 dont (940) millions d'euros au titre de l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi ; retraité de cet élément, les flux de trésorerie disponibles seraient de 41,2 millions d'euros.

4. FACTEURS DE RISQUES

Les investisseurs sont invités à examiner l'ensemble des informations contenues dans le présent document de référence, y compris les facteurs de risques décrits ci-dessous. Ces risques sont, à la date d'enregistrement du présent document de référence, ceux dont la Société estime que la réalisation est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement ou ses perspectives. L'attention des investisseurs est toutefois attirée sur le fait que la liste des risques présentée au chapitre 4 du présent document de référence n'est pas exhaustive et que d'autres risques, inconnus ou dont la réalisation n'est pas considérée, à la date d'enregistrement du présent document de référence, comme susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister ou survenir.

4.1 Risques liés au secteur d'activité du Groupe

4.1.1 Risques liés à l'environnement concurrentiel

Le Groupe opère sur le marché de détail du prêt-à-porter et des accessoires, qui est un marché très fragmenté et sur lequel la concurrence est forte. Les principaux concurrents du Groupe sont les autres groupes de prêt-à-porter et d'accessoires, les détaillants en ligne et les chaînes de grands magasins qui vendent des vêtements et des accessoires. Certains des concurrents du Groupe peuvent bénéficier de ressources financières et marketing et de moyens de distribution significativement plus importants que ceux du Groupe. D'autres concurrents, historiquement présents sur des marchés nationaux dans lesquels le Groupe s'est implanté récemment, peuvent être plus à même de répondre aux attentes des consommateurs sur place. Ainsi, ces concurrents peuvent être capables de mieux s'adapter aux évolutions des préférences et des dépenses des consommateurs ou de mieux développer la renommée de leur marque. Cette forte concurrence contraint le Groupe à des efforts constants en matière de compétitivité afin de convaincre ses clients de la qualité, du style et de l'attractivité de ses produits et de ses marques, en particulier sur les marchés sur lesquels le Groupe s'est implanté récemment (tels que les États-Unis, la Chine, l'Italie ou le Portugal). En dépit de ses efforts, si les clients du Groupe ne reconnaissaient pas la qualité, le style et l'attractivité de ses produits et marques, notamment par rapport à celles de ses concurrents, ou si ceux-ci ne correspondaient pas à leurs attentes, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement et ses perspectives.

Enfin, les projets de développement des activités du Groupe sur de nouveaux marchés pourraient être affectés et ralentis du fait d'une forte concurrence existant déjà sur ces nouveaux marchés. Par exemple, certains des concurrents du Groupe peuvent bénéficier de marques renommées sur ces nouveaux marchés, leur conférant ainsi un avantage compétitif. L'importance de la concurrence sur les nouveaux marchés visés par le Groupe pourrait affecter négativement les perspectives de développement du Groupe.

4.1.2 Risques liés aux conditions économiques et leur évolution

L'évolution de la demande est, de façon générale, liée à celle des conditions macroéconomiques, dans les pays où le Groupe exerce son activité, en particulier en France où le Groupe a réalisé

41 % de son chiffre d'affaires pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Ainsi, la demande concernant les produits du Groupe pourrait être affectée négativement par des conditions économiques défavorables et leur impact sur les dépenses des consommateurs et le développement du tourisme. À la date d'enregistrement du présent document de référence, la croissance reste limitée dans l'Union européenne, et notamment en France, et les prévisions du Fonds Monétaire International pour l'année à venir sont prudentes (2,1 % dans l'Union européenne pour l'année 2018) (*source : FMI, Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2017*).

Bien que le Groupe ait connu des résultats positifs pendant la récente période de récession, les achats d'articles non essentiels tels que les vêtements et les accessoires peuvent être affectés par un contexte économique défavorable. Certains facteurs économiques indépendants de la volonté du Groupe influencent les dépenses des consommateurs, notamment le taux de chômage, l'évolution de l'inflation, le niveau de revenu réel disponible, le pouvoir d'achat des ménages, l'augmentation de la taxe sur la valeur ajoutée et plus généralement des impôts et la perception du consommateur des conditions économiques générales et de leurs perspectives. Si la conjoncture économique peu favorable actuelle devait perdurer, voire se dégrader, sur les principaux marchés sur lesquels le Groupe opère, en particulier en Europe, ou tente de s'implanter, cela pourrait donc avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement et ses perspectives.

4.1.3 Risques liés à l'évolution des tendances et des préférences des consommateurs

Le succès du modèle du Groupe en matière de suivi des tendances dépend de sa capacité à identifier les tendances de mode, à évaluer et à réagir rapidement aux évolutions des demandes des consommateurs, et à traduire les tendances du marché en offres de produits appropriées. Le secteur de la mode se caractérise généralement par des préférences et des tendances changeant rapidement. Ainsi, le Groupe lance chaque année deux collections pour chacune de ses marques (automne/hiver et printemps/été), avec un renouvellement constant des produits proposés en cours de saison, ainsi que plusieurs collections « capsules » en partenariat avec d'autres marques ou stylistes. La principale clientèle cible des marques Sandro, Maje et Claudie Pierlot, sont des femmes et des hommes âgés de 15 à 45 ans. Cette clientèle cible du Groupe pourrait ne pas être attirée par les collections du Groupe, notamment du fait d'une mauvaise évaluation par le Groupe des tendances et des préférences des consommateurs. En outre, le Groupe lance une collection unique dans les 38 pays au sein desquels il opère (y compris dans les pays dans lesquels il est présent par le biais de partenariats) et celle-ci peut correspondre aux tendances et aux préférences des consommateurs de certains pays mais pas nécessairement de tous. Enfin, les collections n'étant pas en général déclinées au-delà de trois tailles de vêtements standards, elles pourraient ne pas convenir à toutes les morphologies dans les pays d'implantation du Groupe.

Si les collections proposées par le Groupe ne répondent pas aux tendances et aux préférences des consommateurs et en particulier de sa clientèle cible, ou si les consommateurs préféraient consacrer leurs dépenses à d'autres types de produits (par exemple, voyages ou produits électroniques), les ventes du Groupe pourraient diminuer, les excédents de stocks augmenter et le Groupe pourrait être contraint de proposer des démarques plus importantes et subir des pertes du fait de produits invendus, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement et ses perspectives.

4.1.4 Risques liés aux variations saisonnières et climatiques

Le secteur du prêt-à-porter et des accessoires dans lequel le Groupe opère est soumis aux variations saisonnières. Ainsi, en France le chiffre d'affaires du Groupe est plus élevé pendant les premières semaines de soldes, en janvier et en juin/juillet. Tout facteur portant atteinte aux résultats réalisés durant ces périodes de soldes, notamment des conditions économiques défavorables ayant un impact sur le niveau de dépense des consommateurs, aura un effet d'autant plus important sur le chiffre d'affaires du Groupe. En France, certaines périodes de l'année connaissent en outre habituellement un niveau de ventes plus faible, en particulier les mois de février (qui correspond à la fin des soldes) et août (en raison de la trêve estivale).

En outre, le secteur du prêt-à-porter et des accessoires est dépendant des conditions climatiques. Ainsi, des conditions climatiques clémentes en automne ou froides et humides au printemps peuvent avoir un impact respectivement sur les ventes de vêtements des collections automne/hiver et printemps/été. À titre d'illustration, un temps très doux en Europe a eu un impact négatif sur les ventes des mois de septembre et octobre 2016 par rapport aux mêmes mois de l'exercice précédent du Groupe. Les catastrophes naturelles, telles que les ouragans, les tornades, les inondations, les tremblements de terre ou tous autres événements climatiques majeurs peuvent aussi avoir un impact négatif sur les activités du Groupe.

L'incapacité du Groupe à compenser les variations saisonnières et à s'adapter aux conditions climatiques peut ainsi avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

4.1.5 Risques liés à l'évolution des flux touristiques

La fréquentation des magasins du Groupe, et donc la demande pour ses produits, dépend en partie des flux touristiques, la plupart des magasins du Groupe étant située dans des zones touristiques, à l'image des villes de Paris, Londres, Hong Kong ou encore New York. L'évolution des flux touristiques, notamment internationaux, peut être soumise à de fortes variations, notamment liées aux conditions économiques générales, aux restrictions de libre circulation (notamment les politiques de visa des pays concernés) et d'autres évènements exceptionnels tels que la survenance de pandémies ou encore des attentats terroristes. À titre d'exemple, en janvier et novembre 2015, les ventes du Groupe ont été impactées en France en raison de la diminution de la fréquentation de ses magasins liée aux attentats terroristes ayant frappé la ville de Paris.

En cas de contraction des flux touristiques, la fréquentation des magasins du Groupe pourrait en être négativement affectée, ce qui aurait un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

4.1.6 Risques liés à l'augmentation des coûts de production

Les matières premières utilisées pour fabriquer les produits commercialisés par le Groupe (principalement le coton, le cuir, la laine, la soie, le polyester et la viscose) sont soumises à des contraintes de disponibilité et à la volatilité de leurs prix du fait notamment de la forte demande de tissus, des conditions climatiques, de la situation politique et économique des pays producteurs (notamment en Afrique du Nord et Asie), des conditions de livraison, des réglementations applicables et d'autres facteurs indépendants de la volonté du Groupe. Le Groupe ne peut garantir

qu'il sera en mesure de s'adapter en cas d'augmentation soudaine, prolongée et durable du prix des matières premières. L'augmentation significative du prix de ces matières premières pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Au coût des matières premières s'ajoutent d'autres facteurs pouvant affecter généralement les coûts de production tels que les modifications des dispositions réglementaires et l'augmentation des salaires dans les régions dans lesquelles le Groupe opère, l'évolution des coûts de transport, des législations douanières, des exigences de qualité, des coûts de l'énergie et des taux de change. À titre d'illustration, le coût de l'énergie a considérablement varié dans le passé. Ces variations peuvent entraîner une augmentation des coûts liés à l'achat de produits auprès de fabricants, des coûts de transport pour la distribution et des coûts d'exploitation supportés par chacun des points de vente. En outre, au cours des dernières années, le coût du travail a fortement augmenté dans certains pays de production pour le Groupe, notamment en Chine. Une augmentation significative du coût du travail peut entraîner une augmentation des coûts de production et contraindre le Groupe à revoir ses zones de production. Enfin, une partie des coûts du Groupe est libellée dans des devises autres que l'euro, dont l'évolution peut affecter négativement le Groupe. Ainsi, à titre d'exemple, l'évolution défavorable du taux de change de l'euro contre le dollar américain au cours de l'exercice 2015 a contraint le Groupe à chercher à réduire la part de ses coûts en dollars américains, en modifiant notamment la devise de règlement de certains de ses contrats fournisseurs en faveur de la devise locale, en Chine notamment.

Si un ou plusieurs de ces facteurs devait évoluer de manière défavorable et durable, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, le développement et les résultats du Groupe.

4.1.7 Risques liés à l'augmentation des coûts du travail

Au 31 décembre 2017, le Groupe employait 5 127 employés à temps plein (ou équivalent) dans ses points de vente, et les frais de personnel représentent en général une part significative de ses coûts. À l'avenir, le Groupe pourrait être amené à augmenter les salaires du fait de modifications du droit du travail ou du régime de protection sociale (ouverture le dimanche notamment), de négociations salariales ou pour s'aligner sur les augmentations générales des salaires du secteur et des régions dans lesquels le Groupe opère. Une augmentation des coûts du travail peut affecter la capacité du Groupe à faire face à la concurrence et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.1.8 Risques liés à la fabrication des produits par des tiers

Le Groupe ne détient pas et n'exploite pas de sites de fabrication et par conséquent dépend entièrement de tiers pour la confection des produits qu'il commercialise. Les produits du Groupe sont généralement fabriqués sur commande et l'identité et le nombre des fournisseurs peut évoluer en fonction des besoins du Groupe. En cas d'augmentation de la demande ou si le Groupe a besoin de remplacer un fournisseur existant, il ne peut être certain de l'existence ou de la disponibilité de capacités de fabrication supplémentaires à des conditions acceptables. De plus, le recours à de nouvelles unités de fabrication peut conduire le Groupe à subir des retards de production et supporter des coûts additionnels en raison du temps qu'il aura dû passer à former

les nouveaux fabricants aux méthodes, produits, normes de contrôle de qualité, de travail, d'empreinte environnementale, de santé et de sécurité du Groupe.

En outre, la production par un ou plusieurs fabricants pourrait être interrompue ou retardée, temporairement ou de façon permanente, en raison de problèmes économiques, sociaux ou techniques, notamment l'insolvabilité d'un fabricant, la défaillance des sites de fabrication ou une interruption du processus de production en raison de mouvements sociaux indépendants de la volonté du Groupe.

Tout retard ou interruption de la fabrication des produits du Groupe pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement et ses perspectives.

4.1.9 Risques liés à la distribution par des tiers

Bien que le Groupe privilégie le recours à des succursales et des concessions qu'il exploite directement pour distribuer ses produits (qui ont représenté la grande majorité de son chiffre d'affaires pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017), il a également recours à des partenaires locaux au niveau international et, de manière ponctuelle, à des affiliés en France et en Europe du Sud. En pratique, les partenariats ne sont utilisés que dans des cas où le recours à un partenaire local est nécessaire au succès d'une implantation locale, à l'atteinte de ses objectifs de rentabilité ou bien au titre de la réglementation applicable, ou encore, dans des zones géographiques lointaines (par exemple, en Australie). Le recours aux affiliés est, lui, effectué pour les emplacements disposant d'une zone de chalandise plus limitée en France, en Espagne et en Italie. Le Groupe dispose d'un contrôle opérationnel limité sur ces partenaires et affiliés.

S'agissant des partenariats locaux (activité dite de « *partnered retail* »), le Groupe y a recours notamment en Corée du Sud, au Moyen-Orient (Arabie Saoudite, Émirats Arabes Unis et Koweït) en Russie ou encore en Australie (voir le paragraphe 6.5.4.7 du présent document de référence). Le Groupe ne peut garantir que les distributeurs partenaires qu'il a sélectionnés se conforment strictement aux politiques et stratégies du Groupe en matière de distribution, de marketing et communication, ou à la mise en œuvre d'un mode de gestion et/ou de commercialisation des produits en ligne avec celle mise en œuvre par le Groupe, ce qui pourrait affecter négativement l'image de marque du Groupe et de ses produits ainsi que ses résultats. En outre, la survenance d'un désaccord important avec un de ses partenaires, voire la résiliation d'un ou plusieurs de ces partenariats, pourrait entraver et éventuellement suspendre, temporairement ou de manière permanente, le développement du Groupe dans le pays concerné, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement ou ses perspectives.

S'agissant des affiliés, le Groupe y a recours en France, en Espagne et en Italie exclusivement, avec 73 magasins au 31 décembre 2017 (voir le paragraphe 6.5.4.5 du présent document de référence). Les magasins en affiliation sont exploités par des commerçants indépendants propriétaires de leur fonds de commerce, sous les marques du Groupe. Étant indépendants et bien qu'ils soient tenus de suivre un « *concept book* » comprenant notamment des exigences en matière de mobilier et d'apparence propre à chacune des marques, le Groupe ne peut garantir que tous ses affiliés se conforment strictement aux stratégies commerciales du Groupe. En outre, des désaccords, notamment liés aux conditions des contrats de commission-affiliation les liant au

Groupe, sont susceptibles de survenir. De tels événements, s'ils se généralisaient au sein du réseau d'affiliés, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

Enfin, le Groupe peut par ailleurs être conduit à octroyer des contrats de licence à des tiers sur certains de ses produits, par exemple les produits d'optique proposés par certaines marques du Groupe (voir le paragraphe 6.3.1 du présent document de référence). Si les cocontractants du Groupe ne respectaient pas leurs engagements, notamment en matière de préservation de l'image des produits du Groupe (qualité de fabrication et sélection des emplacements des points de vente, en particulier), cela pourrait affecter négativement la réputation du Groupe.

4.1.10 Risques liés à la logistique et au traitement efficace des commandes

Une gestion et un développement efficaces du réseau logistique du Groupe sont essentiels pour son modèle économique, son activité et sa stratégie de croissance. Les activités de logistique en lien avec les trois marques du Groupe, Sandro (déclinée en Sandro Homme), Maje et Claudie Pierlot, sont opérées par sa filiale SMCP Logistique. Le Groupe sous-traite également une partie de la logistique et du processus opérationnel à des prestataires de services externes, notamment les entrepôts situés dans le New Jersey pour ses activités aux États-Unis, et à Shanghai, pour ses activités en Chine continentale (voir le paragraphe 6.5.6.2 du présent document de référence). Si le Groupe ne parvenait pas à gérer correctement et efficacement son réseau logistique, il pourrait être confronté à des capacités logistiques excédentaires ou, à l'inverse, insuffisantes, à une hausse des coûts, à des retards d'approvisionnement de ses points de vente et de livraison des commandes aux clients ou à d'autres atteintes à son activité. Le Groupe sous-traite notamment la livraison des commandes à ses clients et est de ce fait exposé aux éventuels manquements ou défauts de ses prestataires (retards de livraison, pertes ou vols de marchandises).

Le Groupe loue des entrepôts pour héberger son infrastructure logistique, notamment ceux de Vémars et Marly-la-Ville (région parisienne) (voir le paragraphe 6.5.6.2 du présent document de référence), qui forment le centre logistique mondial du Groupe et qui desservent notamment tous ses points de vente en Europe. Le Groupe pourrait ne pas parvenir à renouveler ses baux ou à les renouveler à des conditions satisfaisantes, ou être conduit à les remplacer, pour des raisons qui sont indépendantes de sa volonté, telles que de mauvaises conditions du marché immobilier local, la concurrence ou encore ses relations avec les propriétaires actuels et potentiels. Si le montant des loyers correspondants devait augmenter de manière importante ou si le Groupe ne parvenait pas à renouveler ses baux existants ou à louer des emplacements alternatifs appropriés à des conditions favorables, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, son développement ou les perspectives du Groupe.

Dans le cadre de son développement et de la croissance de son offre de produits ainsi que de sa couverture géographique, le Groupe aura besoin au cours des prochaines années d'une plus grande capacité de traitement et ses besoins logistiques devraient se complexifier. Bien que les installations actuelles du Groupe aient été mises en place en anticipant son développement futur, le Groupe ne peut garantir qu'il trouvera les capacités logistiques supplémentaires adéquates dont il pourrait avoir besoin à des conditions et dans des délais satisfaisants.

Toute panne ou interruption, partielle ou complète, du réseau logistique du Groupe ou des activités de ses prestataires de services (en particulier en matière de transport aérien auquel le

Groupe a recours pour la livraison de ses produits à l'international), par exemple à la suite de dysfonctionnements informatiques, pannes d'équipements, grèves, accidents, catastrophes naturelles, actes de terrorisme, vandalisme, sabotage, vol et dommages aux produits, non-conformité à la réglementation applicable ou toute autre interruption, pourrait réduire la capacité du Groupe à approvisionner ses points de vente, à livrer ses acheteurs en temps utile et à maintenir une chaîne logistique et un niveau de stocks approprié, ce qui pourrait nuire à sa réputation et avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement ou ses perspectives.

Tout dommage ou toute destruction d'un ou de plusieurs des entrepôts du Groupe ou de ceux de ses prestataires de services logistiques, ou tout vol ou vandalisme dans lesdits entrepôts, pourrait causer la destruction ou la perte de tout ou partie des stocks et des immobilisations corporelles du Groupe situés dans ces entrepôts, ainsi qu'avoir un impact important sur la capacité du Groupe à distribuer des produits à ses points de vente et à maintenir une chaîne logistique et un niveau de stocks approprié. En outre, si le Groupe subissait une augmentation des coûts de logistique, il pourrait ne pas être en mesure de répercuter l'impact de cette hausse des coûts sur les consommateurs. La survenance de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.1.11 Risques liés aux fournisseurs et aux fabricants

Le Groupe veille attentivement à ce que ses fournisseurs et fabricants respectent le droit du travail, les lois sur la protection sociale applicables, ainsi que les normes sociales et environnementales acceptables. À titre d'illustration, le Groupe a conclu des chartes avec ses principaux fournisseurs concernant les normes environnementales et éthiques à suivre et procède à des audits auprès de ses fournisseurs. Cependant, le Groupe ne peut garantir que ses fournisseurs ou fabricants respectent le droit du travail local, les normes environnementales et éthiques dans le cadre de leurs activités. S'il apparaît que ces fournisseurs et fabricants n'ont pas respecté le droit du travail local ou les normes environnementales ou éthiques, la réputation des marques du Groupe et ses résultats pourraient en être négativement affectés. De plus, le remplacement d'un fournisseur ou d'un fabricant à la suite de la découverte d'un manquement au droit du travail local ou aux normes environnementales ou éthiques pourrait contraindre le Groupe à supporter des coûts supplémentaires et des perturbations ou interruptions de la production de certains de ses produits. La survenance de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.1.12 Risques liés aux produits défectueux et à la mise en jeu de la responsabilité du Groupe

Le Groupe ne fabrique pas ses produits lui-même. Il dépend par conséquent de ses fabricants pour garantir que les produits qu'il commercialise sont conformes aux spécifications et normes de qualité appropriées. Si un défaut est identifié pendant les contrôles de qualité exercés par le Groupe, le Groupe n'acceptera pas la livraison du produit faisant l'objet du défaut. Dans ce cas, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de remplacer le produit rejeté en temps voulu, ce qui pourrait entraîner des ruptures de stocks et une baisse de ses ventes. De plus, les procédures de contrôle de qualité pourraient ne pas détecter un défaut. La renommée des marques du Groupe pourrait être négativement affectée en raison d'une commercialisation de produits défectueux, en

particulier dans l'hypothèse où des produits commercialisés contiendraient des substances dangereuses pouvant porter atteinte à l'intégrité physique des clients du Groupe ou provoquer des problèmes de santé. De tels défauts pourraient également entraîner une baisse significative des ventes du Groupe et la responsabilité du Groupe pourrait être engagée. La survenance de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.1.13 Risques liés à la contrefaçon

Le marché de détail du prêt-à-porter et des accessoires est sujet à de nombreux actes de contrefaçons. Les marques du Groupe jouissant d'une forte reconnaissance de la part des consommateurs, ses droits de propriété intellectuelle (notamment ses marques enregistrées et droits d'auteur) peuvent faire l'objet de contrefaçons de la part de tiers, telles que des imitations non-autorisées (copies serviles ou reprises de certains éléments protégés), en particulier sur ses nouveaux marchés comme la Chine. Bien que le Groupe soit activement engagé dans une lutte globale contre les atteintes à ses droits de propriété intellectuelle, rien ne peut garantir le succès des actions pour la prévention de la contrefaçon ni des actions judiciaires y afférentes. Une présence significative de produits contrefaits sur le marché pourrait avoir un impact négatif sur la valeur et l'image des marques du Groupe, conduire à une perte de la confiance des consommateurs et une diminution des ventes, et pourrait donc avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.2 Risques liés aux activités du Groupe

4.2.1 Risques liés à la réputation des marques, à l'intégrité et à l'image du Groupe

Les performances financières du Groupe sont étroitement liées au succès et à la réputation de ses trois marques, Sandro, Maje et Claudie Pierlot, qui dépendent elles-mêmes de facteurs tels que le design des vêtements, leur caractère distinctif et leur qualité, ainsi que l'image des points de vente du Groupe, de ses activités, de ses relations avec le public et de sa politique marketing.

L'intégrité et la réputation des marques du Groupe sont deux de ses actifs les plus importants et une part essentielle de sa stratégie de croissance repose sur leur valorisation. Des produits ou une politique de communication qui ne seraient pas en adéquation avec l'image des marques, des comportements inappropriés de la part des ambassadeurs des marques, de leurs employés, des distributeurs ou fournisseurs du Groupe, ainsi que la circulation dans les médias d'informations préjudiciables pourraient affecter la notoriété et l'image des marques du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe peut être confronté à la revente de produits achetés en grande quantité dans ses points de vente en Europe *via* des réseaux qui n'ont pas été agréés par le Groupe. Si ce procédé, notamment développé en Asie, venait à se répéter de manière significative, cela pourrait affecter défavorablement l'image des marques du Groupe car le mode de commercialisation, et notamment la présentation des produits sur les sites Internet de revente, n'est pas conforme aux standards d'exigences du Groupe.

Ces facteurs sont susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

4.2.2 Risques liés à la perte de valeur des actifs incorporels du Groupe

Les éléments d'actifs incorporels du Groupe, représentés principalement par les écarts d'acquisition (*goodwill*), ses marques, les droits au bail et les autres immobilisations incorporelles (licences et logiciels principalement), sont régulièrement revus par le Groupe sur la base d'hypothèses incluant des estimations budgétaires de trésorerie et de taux de croissance. Au 31 décembre 2017, le *goodwill* s'élève à 630,1 millions d'euros, les marques à 600 millions d'euros, les droits au bail à 113,6 millions d'euros et les autres immobilisations incorporelles à 15 million d'euros. Sur la base des tests de perte de valeur de 2017, le Groupe a enregistré des pertes de valeur de 1,4 million d'euros sur les droits au bail, et aucune perte de valeur sur le *goodwill*, les marques et les autres actifs incorporels.

Si les estimations du Groupe venaient à être modifiées ou si les conditions de marché évoluaient défavorablement, l'évaluation de la valeur recouvrable de ces actifs incorporels pourrait diminuer de manière significative et conduire à une perte de valeur qui nécessiterait l'enregistrement d'une charge dans le compte de résultat consolidé du Groupe, et pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur sa situation financière et ses résultats.

4.2.3 Risques liés à la mise en œuvre de la stratégie de développement du Groupe

Du 31 décembre 2015 au 31 décembre 2017, le nombre de points de vente détenus en propre du Groupe (hors partenariats) a augmenté de 906 à 1 070. Sur ces 1 070 points de vente, 386 sont des succursales et 501 sont des concessions au sein de grands magasins, le reste étant des sites Internet de ventes en ligne, des affiliés et des *outlets*. Le Groupe a l'intention de continuer à se développer, notamment en augmentant ses parts de marché en France, le nombre de ses points de vente à l'international (notamment au Royaume-Uni, en Espagne, en Italie, aux États-Unis et en Grande Chine[11] ainsi qu'au travers de partenariats, notamment aux Émirats Arabes Unis, en Arabie Saoudite, en Russie, en Australie, en Corée du Sud et en Turquie), et ses investissements dans les plateformes de commerce en ligne, ainsi qu'en améliorant le ciblage de sa base de clients, en poursuivant le développement des collections Sandro Homme et de la gamme accessoires en développant de nouvelles catégories de produits (telles que les lunettes) (voir le paragraphe 6.3.1 du présent document de référence).

Le succès du Groupe dépend, en partie, de sa capacité à identifier des emplacements appropriés pour ses points de vente et à négocier des baux ou des contrats de concession à des conditions satisfaisantes. Le Groupe vise en particulier des lieux de qualité pour ses succursales et concessions, comme c'est le cas, par exemple, pour ses magasins situés rue du Faubourg Saint-Honoré et avenue des Champs-Elysées et dans les artères commerçantes du Marais à Paris, de Soho à New York, de Chelsea ou de Regent Street à Londres, ainsi que pour ses concessions dans les grands magasins tels les Galeries Lafayette, le Printemps et Le Bon Marché en France, Selfridges et Harrods au Royaume-Uni, Bloomingdale's et Saks Fifth Avenue aux États-Unis, El Corte Inglés en Espagne, la Rinascente en Italie, ou encore dans des *malls* réputés comme Shin Kong Place en Chine continentale et International Finance Center et Harbour City à Hong Kong.

[11] La Grande Chine comprend la Chine continentale, Hong Kong, Macao et Taiwan.

Il se peut que le Groupe ne puisse pas mettre en œuvre sa stratégie d'expansion de façon satisfaisante et au rythme prévu en raison de la difficulté de plus en plus grande à trouver des emplacements attractifs disponibles. Le Groupe est en effet en concurrence avec d'autres détaillants internationaux et régionaux dans la recherche d'emplacements attractifs et ne peut être certain de les obtenir. Si le Groupe ne parvient pas à identifier et à louer des emplacements attractifs, à recruter du personnel de vente qualifié ou mettre en place les infrastructures requises, ou si l'attractivité des emplacements des points de vente du Groupe diminue pour des raisons indépendantes de la volonté du Groupe, sa stratégie d'expansion pourrait être ralentie et ses parts de marché pourraient diminuer.

Le succès des nouveaux points de vente peut également être affecté si le Groupe ne parvient pas à évaluer correctement la demande de la clientèle sur les marchés locaux concernés ou s'il ne parvient pas à établir de façon satisfaisante la renommée de ses marques. Ce risque est relativement plus élevé sur les nouveaux marchés dans lesquels le Groupe opère tels que l'Amérique du Nord et l'Asie, où ses positions, moins établies, ne lui permettent pas facilement d'évaluer la demande potentielle de la clientèle et l'attractivité de ses produits. Ce risque serait encore accru en cas d'implantation dans un pays dans lequel le Groupe n'a jusqu'alors jamais pris position.

En outre, l'ouverture dans les zones d'implantation actuelle du Groupe de nouveaux points de vente par le Groupe pourraient concurrencer ses points de vente existants, entraînant ainsi une baisse de la clientèle dans ses points de vente historiques et une croissance des ventes à données comparables plus faible.

Enfin, en Chine continentale, où le Groupe connaît un développement important, il s'appuie sur un prestataire local pour la gestion quotidienne de ses activités opérationnelles, notamment la prospection des nouveaux points de vente, sous le contrôle de ses équipes basées à Hong Kong. Le contrat correspondant, conclu en 2013 pour une durée initiale de 3 ans, a été renouvelé en 2016 pour une durée de 3 ans et 4 mois ; la rémunération du prestataire est déterminée sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires des points de vente du Groupe situés en Chine continentale. Le Groupe ne peut garantir que ce prestataire sera toujours à même d'identifier les implantations les plus pertinentes, ni de déployer la stratégie de développement et d'opération du Groupe avec succès.

Si la stratégie de développement du Groupe ne connaît pas le succès attendu ou se met en place de manière plus lente que prévu, sa position concurrentielle, sa rentabilité et sa croissance pourraient être affectées négativement, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.2.4 Risques liés à la croissance rapide des activités

Au cours des trois derniers exercices, le Groupe a connu une croissance très significative, le chiffre d'affaires du Groupe et le nombre de points de vente étant passé respectivement de 675,4 millions d'euros et 1 118 points de vente au 31 décembre 2015 à 912,4 millions d'euros et 1 332 points de vente au 31 décembre 2017. La gestion des opérations du Groupe devient en conséquence plus complexe et cette tendance devrait se poursuivre à l'avenir avec la poursuite de la stratégie d'expansion du Groupe. Cette complexité accrue, accentuée par l'extension de l'offre du Groupe avec de nouvelles catégories de produits (voir le paragraphe 6.3.1 du présent

document de référence), nécessite d'étendre et de développer les capacités de fabrication et d'exploitation, les infrastructures du Groupe existantes, la chaîne logistique, les fonctions centrales, ainsi que d'accroître, de former et de gérer une base d'employés élargie. Le Groupe devra également renforcer ses équipes en adéquation avec cette croissance. Ces investissements sont susceptibles de générer des coûts importants. En outre, tout retard dans le déploiement des fonctions de gestion et de contrôle adéquates pourrait affecter négativement la capacité du Groupe à identifier et gérer ses risques et à se conformer aux règlementations et normes en vigueur.

La stratégie d'expansion du Groupe pourra nécessiter des ressources administratives et opérationnelles additionnelles, notamment dans les secteurs de la logistique, de l'entreposage et de l'approvisionnement, ainsi qu'en matière de systèmes informatiques et d'équipements. Cette nécessité de faire appel à des ressources supplémentaires, externes au Groupe pour l'essentiel, pourrait entraîner un fonctionnement moins efficace du Groupe et des surcoûts, affectant ainsi les résultats de ses succursales et concessions et son activité, plus généralement.

La croissance rapide du Groupe pourrait également le contraindre à modifier son organisation et à adapter ses outils de prévision afin d'être en mesure d'anticiper avec suffisamment de précision ses charges et ses investissements futurs. Elle pourrait aussi faire peser une charge trop importante sur ses fournisseurs, en cas d'augmentation importante des volumes de ses commandes. La croissance du volume des commandes pourrait avoir un impact négatif sur les efforts fournis jusqu'ici tendant à minimiser le délai entre la commande passée et la date de livraison. La croissance des activités du Groupe pourrait également affecter sa flexibilité opérationnelle, la réactivité de sa chaîne logistique et l'empêcher de réagir rapidement aux évolutions des demandes des consommateurs et aux nouvelles tendances. Si le Groupe n'effectue pas les investissements nécessaires à sa future croissance, il ne pourra mettre en œuvre sa stratégie de développement. Il se peut enfin que le Groupe ne puisse pas anticiper toutes les conséquences que la croissance de ses activités imposera à son activité, son personnel et ses systèmes de contrôles. L'incapacité du Groupe à répondre de manière appropriée à ces enjeux pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement ou ses perspectives.

4.2.5 Risques liés aux contrats de bail et de concession en grands magasins

Chaque année, une partie des contrats de bail conclus par le Groupe pour des emplacements de magasins arrivent à échéance. Il est possible que le Groupe ne puisse pas prolonger ces contrats et qu'il soit contraint d'abandonner les emplacements ou de renouveler les contrats de bail à des conditions défavorables. De plus, le Groupe peut être conduit, à des conditions financières et dans des délais défavorables, à fermer certains magasins qui ne remplissent pas leurs objectifs financiers.

Le Groupe conclut en général des contrats de bail à long terme pour ses magasins. À titre d'illustration, la durée typique des baux commerciaux conclus par le Groupe est de dix ans aux États-Unis, neuf ans en France et trois ans en Asie (voir le paragraphe 6.5.4.1 du présent document de référence). Certains de ces contrats de bail contiennent des conditions de résiliation très contraignantes pour le Groupe et il peut être impossible pour lui de mettre fin à ces contrats (ou de conclure des contrats de sous-locations, en particulier pour ses magasins en Amérique du Nord) sans engager des frais considérables pour le Groupe ou attendre la fin d'une longue période

de préavis. En outre, les contrats de bail peuvent prévoir des charges fixes importantes qui pourraient ne pas être couvertes si l'activité des magasins concernés devait être réduite ou inférieure aux attentes du Groupe. Enfin, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de renégocier ses contrats de concession avec les grands magasins à des conditions acceptables.

Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, 35,5 % du chiffre d'affaires du Groupe provenait de ventes réalisées au travers des concessions. Un pourcentage des ventes réalisées par le Groupe dans ces concessions est payé aux grands magasins sous forme de redevances. Le niveau de ces redevances, qui peut croître de manière significative, dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment de l'emplacement, de l'attractivité du grand magasin concerné et de l'acceptation des autres détaillants à payer des redevances plus élevées (voir le paragraphe 6.5.4.2 du présent document de référence). En outre, le Groupe peut être affecté négativement par les choix stratégiques des grands magasins partenaires (notamment le choix des emplacements).

L'impossibilité de renouveler des contrats de bail arrivant à échéance, de mettre fin à ses contrats à la suite des performances réalisées par les magasins plus faibles que celles qui étaient attendues, de renouveler des contrats de concession ou d'en conclure de nouveaux à des conditions acceptables pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.2.6 Risques liés aux initiatives marketing du Groupe

Le succès et la rentabilité du Groupe dépendent de la croissance du nombre de ses clients et ce, à un coût maîtrisé. Le Groupe a réalisé et prévoit de continuer à réaliser des investissements importants pour l'acquisition de nouveaux clients, notamment au moyen d'une stratégie marketing déployée dans de nombreux types de médias. Ces investissements comprennent des dépenses importantes pour le marketing hors ligne, tel que la publicité dans des magazines de grande renommée et les placements de produits dans les catalogues des grands magasins. Le Groupe procède également à d'importants efforts de marketing pour promouvoir ses sites de commerce en ligne, tels que l'acquisition de trafic sur les moteurs de recherche et sur les réseaux sociaux. Ces initiatives pourraient ne pas réussir à attirer de nouveaux clients et de telles campagnes pourraient ne pas aboutir au volume d'achats escompté. En outre, des modifications des algorithmes ou des conditions générales d'utilisation des moteurs de recherche pourraient exclure les sites Internet du Groupe des résultats de recherche ou détériorer leur référencement. Par ailleurs, le coût de ces initiatives marketing pourrait augmenter à l'avenir, notamment en raison de modifications des modèles économiques ou des médias utilisés.

Le Groupe ne peut garantir que ses efforts en termes de marketing lui permettront de développer la notoriété escomptée de sa marque, de favoriser la croissance du nombre de ses clients ou plus généralement d'accroître ses volumes de ventes. Le chiffre d'affaires réalisé par les nouveaux clients acquis grâce à ces démarches pourrait finalement ne pas couvrir les coûts engagés pour les acquérir. Enfin, dans les marchés où le Groupe a déjà atteint un certain niveau de pénétration, l'acquisition de clients supplémentaires pourrait devenir plus difficile et plus coûteuse. La réalisation de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.2.7 Risques liés aux relations avec les clients du Groupe

Une clientèle satisfaite et fidèle est un élément crucial pour la croissance continue du Groupe.

Le Groupe considère qu'une partie de l'acquisition de nouveaux clients résulte du bouche-à-oreille et de recommandations émanant de clients actuels. Le Groupe doit donc veiller à ce que ses clients actuels soient satisfaits de ses services afin qu'ils continuent de le recommander. Si les efforts du Groupe pour satisfaire ses clients actuels n'aboutissaient pas, ou si le Groupe n'était plus en mesure d'anticiper les tendances du marché, il pourrait ne pas attirer de nouveaux clients en nombre suffisant pour continuer à développer ses activités ou pourrait être conduit à engager des dépenses de développement et de marketing beaucoup plus importantes en vue d'acquérir de nouveaux clients.

En outre, un service clientèle fiable est nécessaire pour s'assurer que les réclamations des clients soient traitées dans des délais appropriés et des conditions satisfaisantes, en particulier dans le cadre des ventes en ligne. Toute absence de réponse ou toute réponse insatisfaisante aux interrogations ou aux réclamations des clients, réelle ou perçue comme telle, pourrait avoir un impact défavorable sur le niveau de satisfaction et de fidélité des clients et sur la renommée des marques du Groupe et ce, particulièrement lorsque les clients font part de commentaires négatifs sur les blogs, les évaluations en ligne, les revues en ligne et les réseaux sociaux.

L'incapacité à attirer, retenir et à fidéliser ses clients, à identifier, suivre et réagir aux commentaires en ligne du fait de carences de son service clientèle pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.2.8 Risques liés aux activités internationales du Groupe

Un élément essentiel de la stratégie de croissance du Groupe est son développement ciblé à l'international. Alors que la France est son marché le plus important et que son siège social y est implanté, le Groupe vend actuellement ses produits sur 37 autres marchés (y compris dans les pays dans lesquels il est présent au travers de partenariats) grâce à ses points de vente et ses sites Internet dédiés, notamment en Europe, Asie et Amérique du Nord. Le périmètre international des activités du Groupe, qui tend à s'étendre en cohérence avec la stratégie du Groupe, est un élément de complexité qui accroît les risques générés par son activité, notamment :

- la nécessité d'adapter au marché local les options de paiement et de livraison et les services d'assistance à la clientèle du Groupe, notamment en traduisant les supports de présentation des produits en langue étrangère et en s'adaptant aux pratiques locales et aux divers standards culturels ;

- la nécessité de se montrer compétitif vis-à-vis d'autres commerçants de détail ou d'autres concurrents ayant potentiellement une meilleure connaissance du marché local ;

- l'exposition à des dynamiques différentes de la demande des consommateurs pouvant affecter le succès du Groupe ;

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

- les risques liés au recours aux partenariats dans certains pays (voir les paragraphes 4.1.8 et 6.5.4.7 du présent document de référence) ;

- la possible survenance de changements inattendus dans le cadre juridique, politique ou économique des pays dans lesquels le Groupe se fournit ou vend ses produits et qui pourraient notamment ralentir ou empêcher le Groupe de transférer librement ses marchandises et sa trésorerie ;

- les fluctuations des taux de change des devises contre l'euro (notamment la livre sterling, le yuan chinois, le franc suisse et le dollar américain) pour les activités du Groupe en dehors de la zone euro (pour des analyses de sensibilité sur l'exposition aux variations des taux de change, voir la note 6.17.5 des états financiers consolidés du Groupe pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017 figurant au paragraphe 20.1 du présent document de référence) ;

- l'imposition de barrières douanières, notamment sous la forme de droits de douane ; et

- la nécessité, en cas d'implantation du Groupe dans de nouveaux pays, (i) de mettre en place de nouvelles organisations et équipes ainsi que de nouveaux systèmes performants, tout en respectant ses objectifs de maîtrise des coûts de structure, (ii) d'identifier les meilleurs prestataires et partenaires pour y mener à bien son développement et (iii) d'obtenir les autorisations administratives nécessaire à son activité.

À titre d'exemple, à la suite de la décision du Royaume-Uni de quitter l'Union européenne (*Brexit*), le Groupe a été négativement impacté par l'évolution défavorable du taux de change entre l'euro et la livre sterling. Le Groupe ne peut exclure que cette décision n'ait pas d'autres impacts négatifs sur son activité et ses résultats, notamment en cas de dégradation de la conjoncture économique au Royaume-Uni ou de modification de la réglementation britannique en matière de droits de douane.

La réalisation de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.2.9 Risques liés à la défaillance des systèmes informatiques

La réussite du Groupe dépend de la disponibilité continue et ininterrompue de ses systèmes informatiques, pour traiter, notamment, les transactions effectuées par ses clients, la gestion de ses stocks, ses inventaires, les achats et les expéditions de ses produits. Afin de soutenir sa stratégie de développement, le Groupe utilise un ensemble d'applications informatiques lui permettant de contrôler la performance de ses succursales, de ses concessions et de ses collections et de gérer ses stocks en conséquence. Des événements indépendants de la volonté du Groupe, tels que des difficultés de télécommunication, des failles de logiciels, la capacité inadéquate des centres informatiques, le manque de disponibilité des ressources internes, des incendies, des pannes d'électricité, des attaques de tiers (notamment virus informatiques ou piratages) et la mise en place retardée ou impossible de nouveaux systèmes informatiques pourraient nuire à la capacité et à la disponibilité des systèmes informatiques du Groupe. Toute perturbation importante ou tout ralentissement des systèmes du Groupe pourrait provoquer des pertes ou des

retards dans le traitement des informations et entraîner des retards de livraison à ses points de vente et à ses clients ou des pertes de ventes.

Par ailleurs, les systèmes de sécurité mis en place par le Groupe, tels que le système de sauvegarde de données, la protection des accès, la gestion des utilisateurs et les plans d'urgence informatique peuvent ne pas s'avérer suffisants pour éviter la perte ou le vol d'informations ou encore les perturbations de ses systèmes informatiques. Ainsi, si des changements technologiques venaient à entraîner l'obsolescence de ses systèmes informatiques, ou si ceux-ci ne pouvaient plus soutenir la croissance du Groupe, cela pourrait entraîner des dysfonctionnements pour les opérations du Groupe.

Enfin, la direction du Groupe utilise des systèmes informatiques pour l'aider à la prise de ses décisions et pour contrôler les résultats des activités du Groupe. En cas de défaillance de ses systèmes, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de générer des reporting financiers et opérationnels précis et complets, essentiels pour la prise de décisions, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.2.10 Risques liés au vol et au détournement de fonds et de données

Dans le cours normal de ses activités, et malgré les procédures mises en place pour sécuriser la sauvegarde de ses flux de marchandises, le Groupe s'expose à un risque de vol de produits dans ses points de vente. Les produits peuvent aussi être détournés pendant leur transport ou au sein des entrepôts dans lesquels ils sont stockés. De plus, le Groupe peut subir des détournements de fonds dans le cadre de ses activités, notamment dans ses points de vente. De tels vols ou détournements, s'ils sont significatifs ou récurrents, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

En outre, les données personnelles des clients que le Groupe collecte dans le cadre de sa politique marketing peuvent également faire l'objet de vols ou détournements. Dans un tel cas, l'image des marques du Groupe pourrait être ternie et les clients du Groupe pourraient être dissuadés de partager leurs données personnelles, affectant ainsi l'efficacité du marketing et l'image du Groupe, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

4.2.11 Risques liés aux relations avec les fournisseurs de cartes de crédit

Une part substantielle des ventes du Groupe est réglée par les clients par carte de crédit ou de débit, conduisant le Groupe à payer divers frais, notamment une commission sur le montant de la vente. Une augmentation significative de ces frais peut affecter de façon négative les résultats du Groupe. Par ailleurs, le Groupe est soumis aux règles et politiques des différents réseaux de cartes de crédit, et aux règles régissant les transferts d'argent électroniques, qui peuvent être amenées à évoluer ou être réinterprétées, rendant plus difficile pour le Groupe la mise en conformité avec les normes applicables.

Le non-respect des exigences ou des réglementations applicables en la matière peut exposer le Groupe à des amendes et des frais de transactions plus élevés, à la perte de ses autorisations l'habilitant à accepter des paiements par carte de crédit de la part de ses clients ou à la perte de la

collaboration des fournisseurs de cartes de crédit. De tels évènements pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

4.2.12 Risques liés au commerce électronique et à la vente en ligne

Le Groupe investit depuis plusieurs années dans le marketing et la communication sur ses plateformes de commerce en ligne et prévoit de développer davantage ses offres en ligne dans le futur. Le commerce en ligne est une branche de plus en plus importante de son réseau de distribution (ayant représenté 12,1 % du total du chiffre d'affaires du Groupe au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017). Les produits du Groupe sont actuellement vendus en Europe et aux États-Unis par le biais de plusieurs magasins en ligne dédiés chacun à une des trois marques du Groupe. Le Groupe vend aussi ses produits par l'intermédiaire de plateformes de commerce en ligne telles que « placedestendances.com », « net-a-porter.com », « zalando.fr » ou « tmall.com », des sites de grands magasins partenaires comme « selfridges.com », « bloomingdales.com » ou par l'intermédiaire de grossistes en ligne.

Le marché du commerce en ligne se caractérisant par une évolution technologique rapide, le Groupe peut ne pas réussir à développer et améliorer son canal de distribution de commerce en ligne à un rythme approprié afin de s'adapter à de telles évolutions et de faire face à la concurrence. L'attractivité du canal de distribution de commerce en ligne du Groupe pourrait ainsi diminuer, ce qui pourrait limiter sa croissance ou entraîner une diminution de son chiffre d'affaires. Si les concurrents du Groupe lancent de nouvelles technologies ou acquièrent de nouvelles compétences, y compris avec des innovations relatives aux fonctions de recherche et de tri, aux communications marketing en ligne, à l'utilisation des réseaux sociaux ou à d'autres services contribuant à l'amélioration de l'expérience client en ligne, et que le Groupe est dans l'incapacité de proposer des technologies ou des compétences similaires de manière efficace et rapide, la popularité des sites Internet des marques du Groupe pourrait diminuer. Les efforts du Groupe afin de développer en temps utile et de façon rentable de nouvelles interfaces en ligne efficaces et attractives peuvent impliquer d'importants investissements et pourraient finalement ne pas satisfaire les objectifs recherchés ou les préférences des consommateurs en constante évolution. Le Groupe peut également encourir des frais imprévus ou rencontrer des problèmes techniques liés au développement de son canal de distribution en ligne. En outre, le Groupe ne contrôlant pas totalement l'image de ses marques lorsqu'il vend ses produits par le biais de plateformes intermédiaires, celles-ci pourraient ne pas correspondre à la stratégie de marketing mise en place par le Groupe.

Enfin, le Groupe estime que la concurrence venant d'autres fournisseurs de commerce en ligne pourrait s'intensifier. En effet, de plus en plus de détaillants du prêt-à-porter mettent en place des plateformes de distribution par Internet qui permettent une meilleure comparabilité par les clients des offres et des prix des produits. Cette concurrence pourrait conduire à une pression sur les prix des produits du Groupe et une perte de parts de marché.

La réalisation de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.2.13 Risques liés à la dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs ou certaines filières

Le Groupe peut, pour certains services très spécifiques, s'appuyer sur un nombre limité de fournisseurs sans toutefois leur accorder d'exclusivité ; c'est en particulier le cas pour certains accessoires, tissus et vêtements techniques. En conséquence, tout défaut de tels fournisseurs ou l'augmentation significative des prix qu'ils pratiquent ainsi que toute dégradation ou modification des relations avec ces fournisseurs ou encore toute défaillance de ces fournisseurs pourrait affecter négativement la capacité du Groupe à distribuer ses produits à des conditions satisfaisantes et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

4.2.14 Risques liés aux relations sociales

Dans des activités faisant largement appel aux ressources humaines, le maintien de relations harmonieuses avec les salariés et les institutions représentatives du personnel constitue un enjeu majeur. Bien que le Groupe veille étroitement à l'harmonie de ces relations et qu'il n'ait pas connu par le passé de mouvements sociaux, il ne peut garantir qu'aucune grève, action de revendication ou autre mouvement social ne viendra perturber ses activités à l'avenir. De tels événements sont susceptibles de provoquer des interruptions d'activités et de nuire à la réputation du Groupe ; plus généralement, leur survenance pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, sa situation financière, ses résultats, son développement et ses perspectives.

4.2.15 Risques liés à la non formalisation des contrats

Conformément aux usages du commerce et des pratiques en vigueur sur les marchés sur lesquels le Groupe opère, certains contrats conclus par le Groupe, notamment avec ses fournisseurs et en particulier ceux de petite taille, sont peu formalisés et consistent généralement en des accords tarifaires périodiquement renégociés entre les parties ou en des bons de commande.

En conséquence, les conditions de renouvellement ou de reconduction de ces contrats ne sont pas formalisées et dépendent dans une large mesure de la relation commerciale établie avec les fournisseurs concernés. En outre, ce fonctionnement peu formel peut se traduire par une définition moins précise des droits des parties et, en cas de désaccord entre les parties sur le contenu de leur accord, conduire à des contestations, différends ou conflits qui pourraient avoir un effet défavorable sur les activités, la situation financière, les résultats, le développement et les perspectives du Groupe.

4.2.16 Risques liés aux acquisitions

Le Groupe pourrait être conduit à étudier des opportunités d'acquisition, notamment de nouvelles marques ou de partenaires. En cas d'acquisition de taille significative, les résultats du Groupe dépendront en partie de sa capacité à intégrer avec succès les activités acquises. De telles intégrations peuvent nécessiter la mise en place d'un processus complexe, long et onéreux et impliquer un certain nombre de risques, notamment le fait de devoir supporter des coûts et des dépenses pour faire face à des imprévus, le fait que la direction détourne son attention des opérations quotidiennes, une mobilisation accrue des équipes de direction en raison de l'augmentation du volume et du périmètre des affaires à la suite de l'acquisition. En outre, le

Groupe ne peut garantir qu'une acquisition permettra de générer les synergies éventuellement attendues, les économies de coûts escomptées, une augmentation des résultats et de la trésorerie, une meilleure efficacité opérationnelle et plus généralement les bénéfices auxquels le Groupe peut s'attendre. Le Groupe peut également être exposé à des responsabilités ou engagements imprévus en lien avec de telles acquisitions. Si ces responsabilités et engagements sont significatifs ou que le Groupe échoue à intégrer efficacement une nouvelle acquisition, cela pourrait avoir un effet défavorable sur ses activités, sa situation financière, ses résultats, son développement et ses perspectives.

4.3 Risques liés à la Société

4.3.1 Risques liés aux personnes clés et à la gestion des ressources humaines

La réussite du Groupe et sa croissance future dépendent notamment des résultats de son équipe de direction et de création, réunie autour de Monsieur Daniel Lalonde, de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom, respectivement fondatrices et directrices générales déléguées en charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing des marques Sandro et Maje, et de Monsieur Ylane Chétrite, directeur général délégué en charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing liés aux collections Sandro Homme. En cas d'accident ou de départ de l'un ou plusieurs de ces dirigeants et personnes clés, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les remplacer rapidement, ce qui pourrait affecter sa performance opérationnelle. En outre, dans le cas où ses dirigeants, fondateurs ou ses salariés clés rejoindraient un concurrent ou créeraient une activité concurrente, le Groupe pourrait en être négativement affecté.

Plus généralement, la concurrence pour le recrutement de cadres dirigeants et de créateurs est forte, et le nombre de candidats qualifiés est limité. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de bénéficier de compétences équivalentes à celles de ses dirigeants, fondateurs et/ou de son personnel clé, ou, à l'avenir, pourrait ne pas parvenir à attirer des nouveaux talents et conserver un personnel expérimenté.

La survenance de telles circonstances pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats, le développement et les perspectives du Groupe.

4.3.2 Risques liés à la structure de société holding

La Société est la société mère du Groupe ; en tant que société holding, ses principaux actifs consistent donc en des participations directes ou indirectes dans ses différentes filiales qui génèrent les flux de trésorerie du Groupe. À cet égard, les revenus de la Société proviendront essentiellement des dividendes reçus de ses filiales, de la facturation de prestations de services effectuées pour le compte des filiales, des intérêts et remboursements de prêts intra-groupe par les filiales, ainsi que du produit d'intégration fiscale en tant que tête du groupe d'intégration fiscale constitué de la Société et ses filiales françaises (directes ou indirectes) détenues à 95 % et plus. De ce fait, les comptes sociaux de la Société et leur évolution d'une année sur l'autre ne traduiront que partiellement la performance du Groupe et ne reflèteront pas nécessairement les mêmes tendances que les comptes consolidés.

En outre, la capacité des filiales à effectuer ces versements au profit de la Société peut être remise en cause en fonction de l'évolution de leur activité ou de limites réglementaires. Les distributions de dividendes ou les autres flux financiers peuvent également être limités en raison de l'existence d'engagements divers tels que des conventions de crédit conclues par ces filiales ou le contrat d'émission régissant les Obligations 2023, ou en raison de contraintes fiscales rendant les transferts financiers plus difficiles ou plus coûteux.

Toute réduction des dividendes versés par les filiales du Groupe à la Société, soit à raison d'une dégradation de leurs résultats, soit à raison de contraintes règlementaires ou contractuelles, pourraient ainsi avoir un effet défavorable significatif sur les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

4.3.3 Risques liés à l'endettement du Groupe et aux clauses restrictives des financements

Au 31 décembre 2017, le montant total de l'endettement financier net[12] du Groupe s'élevait à 292 millions d'euros (voir le paragraphe 10.2.2 du présent document de référence).

L'endettement du Groupe peut avoir des conséquences négatives, telles que :

- exiger du Groupe qu'il consacre une part significative des flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles à la rémunération et au remboursement de sa dette, réduisant ainsi la capacité du Groupe à affecter les flux de trésorerie disponibles pour financer sa croissance organique, réaliser des investissements et pour d'autres besoins généraux de l'entreprise ;

- augmenter la vulnérabilité du Groupe au ralentissement de l'activité ou aux conditions économique ;

- placer le Groupe dans une situation moins favorable par rapport à ses concurrents qui ont moins de dette par rapport aux flux de trésorerie ;

- limiter la flexibilité du Groupe pour planifier ou réagir aux changements de ses opérations et aux évolutions de ses secteurs d'activité ;

- limiter la capacité du Groupe à engager des investissements destinés à sa croissance ;

- limiter la capacité du Groupe à mettre en œuvre sa politique de croissance externe ; et

- limiter la capacité du Groupe et de ses filiales à emprunter des fonds supplémentaires ou à lever des capitaux à l'avenir, et augmenter les coûts de ces financements supplémentaires.

Par ailleurs, la capacité du Groupe à honorer ses obligations, à payer les intérêts au titre de ses emprunts ou encore à refinancer ou rembourser ses emprunts selon les modalités qui y sont prévues, dépendra de ses performances opérationnelles futures et pourra être affectée par de nombreux facteurs, dont certains sont indépendants du Groupe (conjoncture économique, conditions du marché de la dette, évolutions réglementaires, etc.).

---

[12] « L'endettement financier net » correspond à l'endettement financier brut, retraité de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

En cas d'insuffisance de liquidités afin d'assurer le service de sa dette, le Groupe pourrait être contraint de réduire ou de différer des acquisitions ou des investissements, de céder des actifs, de refinancer son endettement ou de rechercher des financements complémentaires, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur son activité, ses résultats, sa situation financière, son développement ou ses perspectives. Le Groupe pourrait également ne pas être en mesure de refinancer son endettement ou d'obtenir des financements complémentaires à des conditions satisfaisantes.

Bien que l'endettement du Groupe ait été réduit de manière importante à la suite de l'introduction en bourse de la Société (le produit de l'augmentation de capital effectuée dans ce cadre ayant été affecté au remboursement partiel de la dette du Groupe), ces risques pourraient avoir une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Le Groupe est également exposé aux risques de fluctuation des taux d'intérêt dans la mesure où une partie de la rémunération de sa dette est à taux variable égal à l'EURIBOR et LIBOR augmenté d'une marge (voir le paragraphe 4.4.2 du présent document de référence).

En outre, le contrat d'émission régissant les Obligations 2023 impose au Groupe de se conformer à des engagements (*covenants*) (voir le paragraphe 10.2.2.2 du présent document de référence). Ces *covenants* limitent, entre autres, la capacité du Groupe à :

- contracter de l'endettement supplémentaire ;
- verser des dividendes ou faire toute autre distribution ;
- effectuer tout autre paiement restreint ou investissement ;
- créer des privilèges ou des sûretés additionnelles ;
- contracter des restrictions à la capacité de ses filiales à lui verser des dividendes ou effectuer d'autres paiements ;
- céder des actifs ou des participations dans d'autres sociétés ;
- effectuer des transactions avec des sociétés affiliées ; et
- fusionner, se rapprocher avec d'autres entités.

Des restrictions similaires sont prévues par le Contrat de Crédit conclu par le Groupe en 2017 (voir le paragraphe 10.2.2.1 du présent document de référence).

Par ailleurs, les Obligations 2023 et les prêteurs au titre du Contrat de Crédit bénéficient de sûretés notamment sur les actions ordinaires des sociétés SMCP Holding S.A.S. et SMCP Group S.A.S., certains de leurs comptes bancaires et certains autres actifs du Groupe (voir les paragraphes 10.2.2.1 et 10.2.2.2 du présent document de référence).

Les restrictions contenues dans le contrat d'émission régissant les Obligations 2023 et le Contrat de Crédit pourraient affecter la capacité du Groupe à exercer ses activités, et limiter sa capacité à réagir en fonction des conditions du marché ou encore à saisir des opportunités commerciales qui

se présenteraient. À titre d'exemple, ces restrictions pourraient affecter la capacité du Groupe à financer les investissements de ses activités, procéder à des acquisitions stratégiques, des investissements ou des alliances, restructurer son organisation ou financer ses besoins en capitaux. De plus, la capacité du Groupe à respecter ces clauses restrictives pourrait être affectée par des événements indépendants de sa volonté, tels que les conditions économiques, financières et industrielles. Un manquement de la part du Groupe à ses engagements ou ces restrictions, pourrait entraîner un défaut aux termes des conventions susvisées.

En cas de défaut auquel il ne serait pas remédié ou renoncé, les créanciers concernés pourraient exercer les sûretés susvisées sur les actifs du Groupe, mettre fin à leur engagement et/ou exiger que tous les montants en cours deviennent immédiatement exigibles. Cela pourrait activer les clauses de défaut croisé d'autres prêts du Groupe. Ce type d'événements pourrait avoir un effet significatif défavorable pour le Groupe, jusqu'à entraîner la faillite ou la liquidation du Groupe.

4.3.4 Risques liés à la comparabilité des résultats

Les résultats du Groupe peuvent significativement varier d'une période à l'autre du fait d'un ensemble de facteurs tels que les heures d'ouverture et de fermeture des points de vente (qui peuvent être notamment affectées par l'évolution de la réglementation applicable, en particulier celle relative à l'ouverture des magasins le dimanche), l'ouverture ou la fermeture de points de vente, l'indisponibilité temporaire de certains magasins existants pour rénovation, la mise en place de nouvelles concessions et de gammes de produits, les saisons et le niveau des démarques effectuées sur les stocks ainsi qu'en raison d'éléments exceptionnels (évolutions de périmètre, changements de normes comptables). En conséquence, les comparaisons des résultats du Groupe d'une période à une autre ne sont pas nécessairement représentatives de la tendance des résultats futurs du Groupe.

4.4 Risques de marché

4.4.1 Risque de liquidité

Le tableau ci-après présente la répartition de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2017 et l'échéance de la dette exprimée en flux de trésorerie contractuels (c'est-à-dire en prenant en compte les charges d'intérêt futurs) :

(En milliers d'euros)	**Valeur comptable au 31 décembre 2017**	**Flux de trésorerie contractuels**	**<1 an**	**2 à 5 ans**	**>5 ans**
Emprunts auprès des établissements de crédit	**192 312**	**200 340**	**-**	**-**	**200 340**
Obligations à taux variable (*Obligations 2022)*	192 312	200 340	-	-	200 340
Découverts bancaires	**4 136**	**4 136**	**4 136**	**-**	**-**
Autres emprunts et dettes financières	**135 949**	**199 741**	**146 770**	**47 080**	**5 891**
Lignes de tirage utilisées	133 572	135 000	135 000	-	-
Autres emprunts et dettes financières	2 377	64 741	11 770	47 080	5 891
Endettement financier	**332 397**	**404 217**	**150 906**	**47 080**	**206 231**

Dans le cadre de son introduction en bourse, le Groupe a conclu en octobre 2017 un Contrat de Crédit avec un syndicat de banques internationales (voir le paragraphe 10.2.2.1 du présent document de référence).

En outre, le Groupe a émis en mai 2016 un emprunt obligataire à taux fixe pour un montant en principal de 371 millions d'euros, remboursable à échéance le 1er mai 2023. A la date du présent document de référence, le montant total en principal des Obligations 2023 restant en circulation est de 200 millions d'euros. Ces obligations sont admises aux négociations sur le marché Euro MTF de la Bourse de Luxembourg (voir le paragraphe 10.2.2.2 du présent document de référence).

Les principales stipulations des contrats de financement existants du Groupe (notamment *covenants*, clauses de défaut, cas de remboursement anticipé) sont présentées au paragraphe 10.2.2 du présent document de référence.

Au 31 décembre 2017, le montant des lignes de crédit non utilisées du Groupe s'élève à 115 millions d'euros.

4.4.2 Risques liés aux taux d'intérêt

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en raison de certaines de ses dettes dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen

(« EURIBOR »), augmenté d'une marge. Par ailleurs, le Contrat de Crédit porterait également intérêt à un taux variable indexé sur l'EURIBOR ou le LIBOR. L'EURIBOR ou le LIBOR pourraient augmenter considérablement à l'avenir, entraînant une charge d'intérêts supplémentaire pour le Groupe, réduisant les flux de trésorerie disponibles pour les investissements et limitant sa capacité à honorer le service de ses dettes. Au 31 décembre 2017, l'encours de la dette à taux variable du Groupe s'élevait à 135,228 millions d'euros et l'encours de la dette à taux fixe du Groupe s'élevait à 202,302 millions d'euros, y compris les intérêts courus (voir le paragraphe 10.2.2 du présent document de référence).

4.4.3 Risque de crédit et/ou de contrepartie

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.

Les actifs financiers qui pourraient exposer le Groupe à des risques de crédit et/ou contrepartie sont principalement les créances sur ses fournisseurs ou partenaires (en cas notamment de défaut de paiement ou de non-respect des délais de paiement), la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés.

4.4.4 Risque de change

Le Groupe prépare ses états financiers en euros, mais une part importante de son chiffre d'affaires (37 % au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017) est réalisée dans des devises étrangères, notamment la livre sterling, le yuan chinois, le franc suisse et le dollar américain. Une partie du coût de ses ventes (environ 33%) est également libellée en devises étrangères, notamment les achats libellés en dollars américains ou en yuans chinois auprès de ses fournisseurs en Asie. Le Groupe détient également certains actifs qui sont inscrits à son bilan en devises étrangères.

S'agissant de la livre sterling, le Groupe est exposé à un risque de change, notamment à l'export, lié à l'évolution du taux de change avec l'euro. En 2016 et 2017, le Groupe a ainsi été impacté par l'évolution défavorable du taux de change entre l'euro et la livre sterling, à la suite de la décision du Royaume-Uni de quitter l'Union européenne (*Brexit*).

Des analyses de sensibilité sur l'exposition aux variations des taux de change, notamment de la livre sterling, du yuan chinois, du franc suisse et du dollar américain sont présentées à la note 6.17.5 des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice social de vingt mois clos le 31 décembre 2017 figurant au paragraphe 20.1 du présent document de référence.

Bien que le Groupe contrôle et évalue sur une base régulière les tendances en matière de variation des taux de change (en moyenne 6 mois avant le début de la saison), et qu'il se protège de telles expositions en utilisant des instruments financiers dérivés, il ne peut néanmoins exclure qu'une évolution défavorable des taux de change des devises susvisées puisse avoir un effet défavorable sur sa situation financière et ses résultats.

4.5 Risques juridiques

4.5.1 Risques liés aux droits de propriété intellectuelle

Le Groupe considère que ses marques (notamment « Sandro », « Maje » et « Claudie Pierlot »), ses noms de domaine, son savoir-faire, et tout autre droit de propriété intellectuelle dont il est le titulaire jouent un rôle crucial dans sa réussite et son développement. Des tiers pourraient imiter ses produits et violer ses droits de propriété intellectuelle. Ce risque s'est accentué avec le développement de la vente en ligne des produits du Groupe. Le Groupe ne peut garantir que les différentes actions de prévention et les poursuites qu'il entreprend afin de voir ses droits de propriété intellectuelle défendus empêcheront des tiers de commercialiser des produits identiques ou similaires aux siens. La reproduction non autorisée ou tout autre détournement des droits de propriété intellectuelle et des produits du Groupe pourraient conduire à une diminution de la valeur et de la renommée de ses marques et également affecter négativement les prix auxquels le Groupe peut vendre ses produits. De plus, même si une marque a été correctement déposée, selon la réglementation locale, le fait qu'elle ne soit pas utilisée pendant une certaine période (par exemple cinq ans dans l'Union européenne) peut conduire à sa déchéance. Enfin, le Groupe ne peut garantir que ses droits de propriété intellectuelle bénéficient d'une protection suffisante au sein de tous les marchés sur lesquels il opère.

Par ailleurs, dans le cadre de ses activités, le Groupe peut être poursuivi pour violation des droits de propriété intellectuelle de tiers (notamment leurs droits de marques et leurs dessins et modèles) pouvant le contraindre au versement de dommages-intérêts, l'empêcher d'utiliser, de faire fabriquer et de commercialiser certains produits ou de développer de nouveaux produits ainsi que le conduire à la conclusion de licences et à retirer de la vente les produits objets du litige.

La survenance de chacun de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la réputation, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

4.5.2 Risques liés à la règlementation et son évolution

Le Groupe est sujet à de nombreuses lois et réglementations, notamment celles relatives au droit du travail, aux droits de douanes, à la protection des consommateurs et des données personnelles (avec notamment l'entrée en vigueur en mai 2018 du Règlement européen n° 2016/679 sur la protection des données personnelles), à la responsabilité du fait des produits, à la publicité, aux horaires de travail, au travail le dimanche et en soirée, aux normes de sécurité et à l'accueil du public, aux ventes au déballage, soldes et liquidations ainsi qu'au droit de l'environnement (voir notamment le paragraphe 6.7 du présent document de référence).

Bien que le Groupe porte une attention particulière au respect de la réglementation en vigueur, il ne peut exclure tout risque de non-conformité. Le non-respect par le Groupe ou certains de ses partenaires, collaborateurs et affiliés de la réglementation pourrait l'exposer à des amendes et autres sanctions pénales ou administratives, telles que le retrait d'autorisations, et également porter atteinte à sa réputation.

En outre, le Groupe pourrait être conduit à engager des frais importants afin de se conformer aux évolutions de la réglementation, en France et/ou à l'étranger, et ne peut garantir qu'il sera

toujours en mesure d'adapter ses activités et son organisation à ces évolutions dans les délais nécessaires et à des coûts raisonnables.

L'incapacité du Groupe à se conformer et à adapter ses activités aux nouvelles réglementations, recommandations, normes nationales, européennes et internationales pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

4.5.3 Risques liés aux procédures et contentieux

Dans le cours normal de leurs activités, les sociétés du Groupe peuvent être impliquées dans un certain nombre de procédures judiciaires, administratives, pénales ou arbitrales notamment en matière de responsabilité civile, de concurrence, de propriété intellectuelle, fiscale ou industrielle, environnementale et de discrimination (voir le paragraphe 20.5 du présent document de référence). Dans le cadre de certaines de ces procédures, des réclamations pécuniaires d'un montant important pourraient être faites à l'encontre d'une ou de plusieurs sociétés du Groupe. Les provisions éventuelles correspondantes, que le Groupe serait amené à enregistrer dans ses comptes, pourraient se révéler insuffisantes. En outre, il ne peut être exclu que, dans le futur, de nouvelles procédures, connexes ou non aux procédures en cours, relatives aux risques identifiés par le Groupe ou liées à de nouveaux risques, ou à des risques imprévus soient engagées à l'encontre de l'une des sociétés du Groupe.

Ces procédures, si elles connaissaient une issue défavorable, pourraient dégrader l'image des marques du Groupe et avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

4.5.4 Risques liés aux assurances

Le Groupe a souscrit des polices d'assurance qui couvrent un large éventail de risques et s'efforce de maintenir un niveau d'assurance approprié à la nature de son activité. Néanmoins, les polices d'assurance sont soumises à des limitations usuelles (franchises, plafonds). En outre, tous les sinistres ne sont pas pris en charge par les polices d'assurance et le Groupe ne peut exclure qu'il soit confronté à un incident majeur non couvert par l'une ou l'autre de ses polices d'assurance. De plus, la survenance de plusieurs incidents au cours d'une même année et les demandes d'indemnisations importantes y afférentes peuvent avoir un effet défavorable significatif sur l'activité et la situation financière du Groupe. Par ailleurs, le coût de ces polices peut croître au regard de l'historique des réclamations du Groupe ou en répercussion à une hausse générale des prix sur le marché des assurances. Aussi, le Groupe ne peut garantir qu'il parviendra à conserver son niveau de couverture actuel, le cas échéant à un coût raisonnable.

4.5.5 Risques liés à la fiscalité et son évolution

Le Groupe est soumis à une législation fiscale complexe dans les différents pays dans lesquels il est présent. Il est notamment soumis, du fait de son activité internationale, aux règles relatives aux prix de transferts, qui peuvent être particulièrement complexes et sujettes à des interprétations divergentes. Les évolutions de la législation fiscale pourraient avoir des conséquences défavorables significatives sur sa situation fiscale, son taux d'imposition effectif ou le montant des impôts auxquels il est assujetti. En outre, les règlementations fiscales des différents pays dans lesquels le Groupe est implanté peuvent faire l'objet d'interprétations

diverses. Le Groupe n'est dès lors pas en mesure de garantir que les autorités fiscales concernées seront en accord avec son interprétation de la législation applicable. Une contestation de la situation fiscale du Groupe par les autorités concernées pourrait conduire au paiement par le Groupe d'impôts supplémentaires, à des redressements et amendes potentiellement importants ou encore à une augmentation des coûts de ses produits ou services aux fins de collecter ces impôts, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Par ailleurs, le Groupe commercialise des produits dont les prix sont soumis à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) en France ou à d'autres impôts ou taxes de même nature à l'étranger. Les taux de ces impôts et taxes sont susceptibles d'évoluer à la hausse. Une hausse importante pourrait affecter négativement l'activité du Groupe, notamment la demande des consommateurs, ce qui aurait un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Enfin, l'incorporation en cours dans la législation fiscale française des principes dégagés par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (l'« **OCDE** ») en matière d'érosion de la base d'imposition et de transfert de bénéfices (« **BEPS** »), de même que la Convention multilatérale pour la mise en œuvre des mesures relatives aux conventions fiscales pour prévenir le BEPS, en date du 7 juin 2017, pourraient alourdir la charge administrative fiscale pesant sur le Groupe.

4.5.6 Risques liés à la capacité du Groupe à déduire fiscalement les intérêts

Les articles 212 bis et 223 B bis du Code général des impôts limitent la fraction des charges financières nettes pouvant être déduites de l'impôt sur les sociétés, sous réserve de certaines conditions et sauf exceptions à 75 % pour les exercices fiscaux ouverts à compter du 1er janvier 2014.

En outre, aux termes des règles françaises en matière de sous-capitalisation, la déduction des intérêts versés au titre de prêts consentis par une partie liée, et, sous réserve de certaines exceptions, sur des prêts consentis par des tiers mais garantis par une partie liée, est autorisée sous certaines conditions mais soumise à des limitations, conformément aux règles de l'article 212 du Code général des impôts.

Les règles mentionnées ci-dessus limitant la déductibilité des intérêts en vertue de la législation fiscale française seront complétées à l'avenir. Le Conseil ECOFIN du 17 juin 2016 a en effet conclu un accord de texte définitif sur une proposition de directive du Conseil établissant des règles contre les pratiques d'évasion fiscale affectant directement le fonctionnement du marché intérieur (l'« **ATAD** »), avec une adoption formelle de la directive le 12 juillet 2016.

L'ATAD comprend notamment un mécanisme de limitation des surcoûts d'emprunt intragroupe et prévoit ainsi que le montant des surcoûts d'emprunt déductible subis par une entreprise de l'Union Européenne au titre de la période d'imposition au cours de laquelle ils ont été engagés, est limité soit à 30 % de l'EBITDA, soit à 3 millions d'euros maximum au cours d'un exercice donné. La mise en œuvre détaillée de cette nouvelle règle en France reste largement inconnue, y compris pour ce qui est de savoir si cette règle remplacera les régimes de limitation existants en France ou leur sera ajoutée en totalité ou en partie.

En principe, l'ATAD devrait entrer en vigueur le 1er janvier 2019 mais cela demeure incertain à ce stade. Toutefois, l'ATAD prévoit une dérogation en faveur des États Membres qui, au 8 août 2016, disposent de règles nationales ciblées pour prévenir les risques d'érosion de la base d'imposition et de transfert de bénéfices aussi efficaces que celles de l'ATAD ; ces Etats Membres pourront appliquer ces règles ciblées jusqu'à la fin du premier exercice fiscal complet suivant la date de publication de l'accord conclu entre les membres de l'OCDE sur une norme minimale relative à l'action 4 du plan BEPS, la date butoir étant toutefois fixée au 1er janvier 2024. Pour bénéficier de cette dérogation, les Etats doivent communiquer à la Commission européenne avant le 1er juillet 2017 toutes les informations nécessaires pour évaluer l'efficacité des règles nationales. La France a mis en œuvre cette faculté.

Enfin, le 27 mai 2017, le Conseil ECOFIN a adopté une proposition de directive complétant les dispositions de l'ATAD et qui a pour objectif principal d'édicter des règles anti-abus contre certains dispositifs permettant d'éluder l'impôt sur les sociétés en exploitant les différences entre les systèmes fiscaux des États Membres et ceux des pays tiers (« **ATAD 2** »). L'ATAD 2 entrerait en vigueur le 1er janvier 2020. Ces nouvelles règles pourraient également entraîner une modification des règles françaises mentionnées ci-dessus.

L'impact de ces règles sur la capacité du Groupe à déduire fiscalement effectivement les intérêts payés sur les prêts pourrait augmenter la pression fiscale à laquelle le Groupe est soumis et ainsi avoir une incidence défavorable significative sur ses résultats et sa situation financière.

4.5.7 Risques liés à la capacité du Groupe à utiliser ses déficits fiscaux

Le Groupe dispose de déficits fiscaux importants, dont, au 31 décembre 2017, un actif d'impôt différé d'un montant total de 56,2 millions d'euros. Tous les déficits fiscaux du Groupe sont reconnus. La faculté d'utiliser effectivement ces reports déficitaires dépendra d'un ensemble de facteurs, au nombre desquels, (i) la faculté de dégager des bénéfices fiscaux et le degré d'adéquation entre le niveau de réalisation de ces bénéfices et celui des pertes, (ii) aux termes de l'article 209 du Code général des impôts, la limitation générale du montant des déficits fiscalement reportables pouvant être utilisés pour compenser les bénéfices imposables d'un exercice donné à 1 million d'euros majoré d'un montant équivalent à 50 % de la part de ces bénéfices imposables excédant ce seuil d'1 million d'euros ; ainsi que certaines restrictions plus spécifiques relatives à l'utilisation de certaines catégories de déficits et (iii) les conséquences de contrôles ou contentieux fiscaux présents ou futurs qui pourraient remettre en cause l'utilisation ou l'existence desdits déficits fiscaux.

L'impact de ces facteurs pourrait augmenter la pression fiscale à laquelle le Groupe est soumis et ainsi avoir un effet défavorable sur la trésorerie, le taux effectif d'imposition, la situation financière et les résultats du Groupe.

4.5.8 Risques liés au crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (« CICE »)

En 2012, le gouvernement français a adopté un crédit d'impôt en faveur de la compétitivité et de l'emploi (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi, ou « **CICE** »), dans le cadre d'une politique globale de soutien à l'emploi et d'amélioration de la compétitivité de l'économie française. En vertu du CICE, les sociétés françaises reçoivent une subvention égale à 7 % (à compter du 1er janvier 2017) des salaires bruts versés à certaines catégories de salariés. Le montant du CICE est

calculé à partir des salaires bruts versés au cours de chaque année civile aux salariés dont la rémunération n'excède pas 250 % du salaire minimum légal. Conformément aux modalités du régime CICE, le salaire brut est calculé sur la base des heures de travail normales et supplémentaires, sans prendre en compte les majorations de taux auxquelles les heures supplémentaires ouvrent droit (pour les besoins des règles d'éligibilité).

Au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le montant du CICE dont a bénéficié le Groupe s'est élevé à 3,4 millions d'euros.

Le Projet de Loi de Finance pour 2018 prévoit une baisse du taux du CICE d'un point en 2018 (le faisant ainsi passer de 7% à 6%). Enfin, le Gouvernement a récemment annoncé son intention de supprimer le CICE en 2019 pour le remplacer par une baisse directe des cotisations pour les employeurs. Toute modification ou suppression du CICE, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

4.6 Risques liés à l'évolution des normes comptables

Les états financiers consolidés du Groupe sont préparés et présentés selon les normes IFRS. 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 des normes IFRS 9 (Instruments Financiers) et 16 (Locations) pourraient avoir un impact sur la manière dont le Groupe prépare et présentes ses états financiers.

La norme IFRS 9 modifie en profondeur les règles actuelles de classement et d'évaluation des actifs financiers, ainsi que le modèle de dépréciation des actifs financiers. La norme IFRS 9 s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018. Le Groupe a adopté la norme IFRS 9 dans ses états financiers consolidés pour l'exercice annuel débutant le 1er janvier 2018. Bien qu'à la date du présent document de référence, le Groupe considère que l'impact de l'adoption de cette norme IFRS 9 sur ses résultats à compter du 1er janvier 2018 devrait être peu significatif, son impact réel n'est pas encore entièrement connu car il dépendra des instruments financiers que le Groupe détient et des conditions économiques au moment de l'adoption de la norme, ainsi que des décisions comptables que le Groupe prendra à l'avenir.

La norme IFRS 16 prévoit un régime comptable unique applicable au locataire qui exige la comptabilisation de la location au bilan sauf si celle-ci a un terme inférieur à douze (12) mois ou porte sur un actif de faible valeur. La norme IFRS 16 se substitue à l'approche de la norme IAS 17, qui traite la location financière et la location simple séparément. Compte tenu des changements normatifs attendus et des incertitudes portant notamment sur la durée des contrats à retenir, le Groupe n'est à la date d'enregistrement du présent document de référence, pas encore en mesure d'estimer l'impact financier de l'adoption de la norme IFRS 16. Il a l'intention d'adopter la norme IFRS 16 pour la préparation de ses états financiers consolidés pour l'exercice ouvert à compter du 1er janvier 2019.

Outre ces nouvelles normes, l'*International Accounting Standards Board* pourrait à l'avenir adopter de nouveaux changements ou compléments aux normes IFRS, que le Groupe devra obligatoirement adopter et dont l'impact sera initialement incertain.

4.7 Assurances et gestion des risques

4.7.1 Politique d'assurance

La politique d'assurance du Groupe est coordonnée par la direction juridique du Groupe.

Dans le cadre d'un appel d'offre visant à choisir un nouveau courtier en assurance, la direction juridique du Groupe a procédé en mai 2015 à une mise à jour approfondie d'identification et de qualification des risques assurés ou assurables relevant du Groupe, afin de déterminer les évolutions nécessaires des polices d'assurance existantes. Sur la base du résultat de ces travaux, la direction juridique a négocié avec les acteurs majeurs de l'assurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couvertures de ces risques. La couverture assurance du Groupe a fait l'objet d'une nouvelle revue complète en 2017 dans le cadre du renouvellement de ses polices.

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

Les principales polices d'assurances du Groupe, souscrites auprès de compagnies d'assurances de réputation internationale, sont les suivantes :

- Responsabilité civile d'exploitation et responsabilité civile avant livraison ;
- Responsabilité civile produit livré et responsabilité civile après livraison ;
- Assurance Dommages ;
- Assurance contre la fraude ;
- Responsabilité civile des Mandataires Sociaux ;
- Assurance transport.

Au cours des trois dernières années, le Groupe n'a pas connu de sinistre significatif ayant conduit à une mise en jeu de ses polices d'assurances.

4.7.2 Gestion des risques

4.7.2.1 Objectifs, organisation, dispositif

Objectifs

La maîtrise des risques est suivie avec attention par la direction du Groupe, qui y associe étroitement le contrôle interne. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du

Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour permettre au Groupe :

- d'atteindre ses objectifs, accomplir ses missions, et détecter les opportunités de développement de son activité tout en respectant ses valeurs, l'éthique, ainsi que les lois et règlementations ; et

- de protéger ses actifs principaux constituant les fondamentaux de son activité (actifs corporels et incorporels et en particulier les marques), identifier les points critiques ainsi que les évènements internes et externes et les situations à risque pour le bon déroulement de son activité.

Cadre organisationnel

Le processus de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe est piloté depuis mai 2015 par la Direction de l'audit et du contrôle interne, qui permet au Groupe, dont la taille et la structure se développe rapidement, d'identifier et de prévenir les risques auxquels il pourrait faire face. La Direction de l'audit et du contrôle interne regroupe trois fonctions : (i) la gestion des risques, (ii) le contrôle interne, et (iii) l'audit interne.

La Direction de l'audit et du contrôle interne est hiérarchiquement rattachée au directeur financier et opérationnel du Groupe et dispose par ailleurs d'une faculté de *reporting* directement auprès du Président du Groupe.

La gestion des risques et le contrôle interne relèvent de la responsabilité des directions opérationnelles de chacune des entités du Groupe, sous le contrôle de la Direction de l'audit et du contrôle interne. En effet, au sein de chacune de ces entités, la personne responsable de la gestion des risques (généralement le directeur ou le directeur financier) est en charge de la vérification de la bonne application des procédures de prévention et a la possibilité de mettre en place des nouvelles procédures qui pourront, après étude par la Direction de l'audit et du contrôle interne, être appliquées à l'ensemble du Groupe. La Direction de l'audit et du contrôle interne joue en effet un rôle central en établissant les procédures applicables au niveau du Groupe (c'est-à-dire sans distinction selon les trois marques) et en définissant le cadre dans lequel les filiales exercent leurs responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne. Elle coordonne également le fonctionnement de l'ensemble du dispositif.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Le dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe entend s'inspirer du référentiel international « COSO » (*Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission*) et repose sur plusieurs éléments, notamment :

- la maîtrise des risques opérationnels ;

- la gestion des risques globaux du Groupe aux différentes échelles (entités, directions fonctionnelles, filiales) ;

- la cartographie des risques majeurs du Groupe ;

- le suivi du dispositif de contrôle interne du Groupe ;

- le dispositif et l'organisation éthique ; et

- l'audit interne, qui, en tant que fonction d'assurance indépendante, évalue l'efficacité et le fonctionnement de l'ensemble du système et en reporte aux différents acteurs de la gouvernance.

4.7.2.2 La gestion des risques opérationnels

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre par le Groupe pour identifier, analyser et maîtriser les risques auxquels il est exposé. Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance régulière par les directions des entités opérationnelles du Groupe, qui reportent les risques auprès de la Direction de l'audit et du contrôle interne. Cette dernière mène des initiatives spécifiques résumées ci-dessous.

Dans le cadre de sa procédure de gestion des risques, le Groupe élabore une cartographie des principaux risques. Le processus d'élaboration et de revue de la cartographie des risques, qui a été mis en place en 2015 par la Direction de l'audit et du contrôle interne, notamment dans la perspective de cotation du Groupe, permet d'identifier les principaux risques auxquels le Groupe est exposé et d'apprécier, pour chacun d'eux, leur impact potentiel ainsi que le plan d'actions mis en place, et notamment les personnes responsables au sein du Groupe du suivi et des contrôles associés.

Cette cartographie des risques est mise à jour chaque année et permet au Groupe de définir et de suivre les différents plans d'actions spécifiques mis en œuvre pour réduire ou maîtriser les risques identifiés. À titre d'exemple, les plans d'actions et de politiques internes mis en place pour gérer les risques identifiés par le Groupe comprennent :

- *Risques liés à l'environnement concurrentiel*. Dans un secteur fortement concurrentiel, dû notamment au développement du commerce électronique et à l'évolution constante des tendances et préférences des consommateurs, le Groupe s'attache d'une part à être présent dans tous les canaux de commercialisation possibles (physique – succursales, concessions et *outlets*, digital – sites Internet propres ou partenaires), et, d'autre part, à suivre avec attention l'évolution des marchés où il opère, notamment les offres de ses principaux concurrents. Il s'appuie en outre sur la rapidité de son cycle de production et de sa logistique afin de pouvoir commercialiser rapidement et le plus en amont possible des produits correspondant aux dernières évolutions des goûts des consommateurs.

- *Risques liés aux conditions économiques et leur évolution*. Le Groupe, afin de limiter l'impact négatif de conditions économiques défavorables sur ses activités, articule son développement autour de deux axes : (i) poursuivre la croissance de sa présence à l'international, avec une diminution progressive de son exposition à son marché historique (le chiffre d'affaires du Groupe réalisé en France est ainsi passé de 50 % à 41 % entre 2015 et 2017) et (ii) conserver son positionnement sur le segment de marché du luxe accessible, pour lequel la demande se caractérise par une sensibilité moindre aux cycles économiques.

- *Risques liés à l'augmentation des coûts de production.* Le Groupe dispose d'un large portefeuille de produits qui lui permet de réduire le risque de dépendance à une gamme

particulière. Sa politique de diversification et de négociation avec ses fournisseurs lui permet également de limiter sa dépendance vis-à-vis d'eux. Le Groupe peut également compenser tout ou partie d'une fluctuation à la hausse des prix des coûts de production par une hausse ciblée du prix de vente des produits finis.

- *Risques liés à l'évolution des tendances et des préférences des consommateurs*. Le Groupe commercialise lors de deux collections par an des produits de trois marques différentes (Sandro - déclinée en Sandro Homme et Sandro Femme, Maje, Claudie Pierlot) correspondant à des styles bien distincts. Cette diversité permet de pouvoir répondre aux différentes attentes des consommateurs et à leur évolution. En outre, le Groupe s'attache à diversifier son offre de produits, notamment avec sa ligne pour hommes (Sandro Homme), son offre d'accessoires et le recours au commerce en ligne.

- *Risques liés à la logistique et au traitement efficace des commandes*. Afin de gérer efficacement le traitement des commandes, le Groupe s'appuie sur plusieurs sites situés en région parisienne (Vémars, Marly-la-Ville et Vatry) ainsi que sur un système semi-mécanisé de préparation des commandes. En cas de défaillance de ce système, le Groupe pourra mettre en place de manière temporaire un traitement manuel des commandes. En outre, le Groupe peut avoir recours à d'autres transporteurs en cas de défaillance d'un de ceux avec lesquels il a l'habitude d'opérer.

- *Risques liés à la réputation des marques, à l'intégrité et à l'image du Groupe*. Les performances financières du Groupe sont étroitement liées au succès et à la réputation de ses trois marques, Sandro, Maje et Claudie Pierlot. Le Groupe s'attache donc à protéger ses marques et contrôler l'usage qui en est fait. Ainsi, il procède à des dépôts ou des réservations de ses marques dans tous les pays où il souhaite protéger ses droits. En outre, il veille à ce que l'image de ses marques soit directement contrôlée dans tout son réseau de distribution ; à titre d'exemple, ses partenaires et affiliés doivent adopter une présentation de leurs points de vente identique à celle des points de vente qu'il détient en propre (en mettant en œuvre les recommandations du « *concept book* »). Enfin, le Groupe conduit une politique active de recours judiciaires en cas de contrefaçons ou plus généralement d'utilisation frauduleuse de ses marques.

- *Risques liés aux relations avec les clients du Groupe*. Le Groupe a mis en place une stratégie de « vente personnalisée » permettant de s'assurer qu'il sera proposé au client des produits correspondant le mieux à ce qu'il recherche. De plus, les équipes de vente du Groupe bénéficient d'un programme de formation lancé en 2013 qui vise à former les vendeurs aux techniques de vente, aux fondamentaux des marques de luxe et à l'assistance des clients. Enfin, le Groupe utilise des outils de CRM[13] afin de fidéliser ses clients et de leur proposer des services attractifs.

- *Risques liés à la perte de personnes clés*. Le succès du Groupe est notamment lié aux performances de son équipe de direction et de création, réunies autour de Monsieur Daniel Lalonde, de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom, respectivement fondatrices et directrices générales déléguées en charge de la politique de création, du design, de la

[13] CRM, ou « *Customer Relationship Management* », désigne la gestion des relations clients.

direction artistique et de la stratégie marketing des marques Sandro et Maje, de Monsieur Ylane Chétrite, directeur général délégué en charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing des collections Sandro Homme. Afin de gérer le risque lié à un éventuel départ de l'un ou plusieurs membres de son équipe, le Groupe a, au cours des dernières années, veillé à la renforcer progressivement avec l'arrivée de nouveaux talents, issus notamment de groupes internationaux du luxe ou du *mass market*. Ce renforcement a concerné tant l'activité de création que les directions opérationnelles (finances, directions des marques, directions Amérique du Nord et Asie, e-commerce). A la date du présent document de référence, les équipes de création des marques Sandro, Sandro Homme, Maje et Claudie Pierlot rassemblent ainsi près d'une centaine de designers, stylistes et modélistes.

- *Risques liés à la dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs*. Les équipes de production du Groupe de chaque marque veillent à disposer de plusieurs fournisseurs pour chaque ligne de produits et à diversifier leur origine géographique ; elles identifient ainsi chaque année de nouveaux fournisseurs afin de limiter le développement de relations de dépendance à l'égard de fournisseurs en particulier.

4.7.2.3 Le dispositif et l'organisation éthique

L'éthique et les règles anti-corruption sont des valeurs clés et une préoccupation majeure du Groupe. Le Groupe a mis en place une charte éthique à destination de certains de ses fournisseurs, que le Groupe entend plus largement diffuser à l'avenir. Il s'assure en outre que ses partenaires (c'est-à-dire principalement ses distributeurs et ses fournisseurs de biens ou services) respectent sa politique éthique et anti-corruption. À titre d'exemple, le cahier des charges transmis à ses fournisseurs prévoit expressément des dispositions relatives au respect des principes éthiques (corruption, conditions de travail).

En outre, le Groupe fait appel depuis 2014 à des prestataires externes afin de réaliser des audits de sites de production et de s'assurer notamment que les exigences d'éthique y étaient respectées. Après l'Asie en 2014, le Groupe a étendu ces procédures à la zone EMEA en 2015 et 2016. En 2017, une nouvelle approche est privilégiée : les fournisseurs sont audités en fonction des risques métiers et non plus en fonction d'une zone géographique.

Une description détaillée des procédures mises en œuvre, dans le cadre de la mise en conformité avec les dispositions de la loi du 9 décembre 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin II », figure au paragraphe 5(b) du Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

5. INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE

5.1 Histoire et évolution

(a) Dénomination sociale

À la date du présent document de référence, la dénomination sociale de la Société est « SMCP S.A. ».

(b) Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 819 816 943.

(c) Date de constitution et durée

La Société a été immatriculée le 20 avril 2016. La durée de la Société est de 99 ans, sauf dissolution anticipée ou prorogation sur décision collective des associés conformément à la loi et aux statuts.

L'exercice social commence le 1er janvier et se clôture le 31 décembre de chaque année. À titre exceptionnel, l'exercice social clos le 31 décembre 2017 a débuté le 1er mai 2016.

(d) Siège social, forme juridique et législation applicable

Le siège social de la Société est situé au 49, rue Etienne Marcel, 75001 Paris, France. Le numéro de téléphone du siège social est le (33)1 55 80 51 00.

À la date d'enregistrement du présent document de référence, la Société est une société anonyme de droit français.

(e) Historique du Groupe

La marque Sandro a été fondée en 1984 par Madame Évelyne Chétrite, et la marque Maje a été fondée en 1998 par Madame Judith Milgrom, sœur de Madame Évelyne Chétrite.

En 2003, Maje a ouvert son premier magasin, à Paris, suivi par Sandro en 2004.

En 2007, Sandro Homme est créé, sous l'égide de Monsieur Ylane Chétrite, fils de Madame Évelyne Chétrite.

En 2008, le Groupe ouvre son 100ème point de vente.

En 2009, le Groupe réalise l'acquisition de la marque Claudie Pierlot.

En 2010 est constituée la société Groupe SMCP S.A.S., autour de L Capital et Florac, qui détenaient ensemble 50% du capital et 51% des droits de vote, le solde étant détenu par les fondateurs et dirigeants.

En 2011, le Groupe a lancé le concept multimarques « Suite 341 » (voir le paragraphe 6.5.4.3 du présent document de référence) et a ouvert ses premiers points de vente aux États-Unis. Il ouvre également son 500ème point de vente.

En 2012, le Groupe a ouvert ses premiers points de vente en Asie (à Hong Kong), grâce à une collaboration avec un partenaire local.

En 2013, KKR a acquis environ 70,2 % du capital du Groupe, les dirigeants et fondateurs conservant environ 29,8 %. La même année, le Groupe a ouvert son premier point de vente en Chine continentale (à Shanghai).

En 2014, le Groupe a réalisé l'acquisition de son partenaire hongkongais AZ Retail Ltd et a poursuivi son expansion en Asie.

En 2015, le Groupe a ouvert son 1 000ième point de vente.

En 2016, le groupe chinois Shandong Ruyi, un des plus grands fabricants de textile en Chine, a acquis auprès du KKR le contrôle du Groupe.

En octobre 2017, dans le cadre d'une augmentation de capital d'un montant brut d'environ 120 millions d'euros, la Société a été introduite en bourse et ses actions sont désormais négociées sur le compartiment A du marché réglementé d'Euronext Paris.

5.2 Investissements

Les dépenses d'investissement en matière de maintenance et d'infrastructures représentent 67,9 millions d'euros du chiffre d'affaires hors taxe du Groupe pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 (et se sont élevées à 48,9 millions d'euro pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017). Les dépenses d'investissement en matière d'infrastructure comprennent notamment les investissements liés aux infrastructures partagées, à la logistique et au digital (voir le paragraphe 10.3.1 du présent document de référence). Une description détaillée des flux de trésorerie du Groupe liés aux activités d'investissement est présentée au paragraphe 10.4.1.2 du présent document de référence.

(a) Investissements réalisés en 2016 et 2017

Au cours des exercices 2016 et 2017, l'élargissement de la présence du Groupe à l'international, caractérisé par l'ouverture de nombreux points de vente, a contribué à la croissance globale de ses activités. Le Groupe entend poursuivre ce développement, notamment en Europe, en Grande Chine[14] et aux États-Unis.

Au cours de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016, le Groupe a poursuivi son expansion internationale, notamment avec l'ouverture nette de 42 points de vente (incluant les partenaires) en zone APAC, dont 22 en Chine continentale, 7 à Hong Kong, 7 en Australie et 7 en Corée du Sud. Au total, le Groupe a ouvert 92 points de vente (hors partenariats), dont 16 succursales, 43 concessions, 9 affiliés et 14 *outlets*.

[14] La Grande Chine comprend la Chine continentale, Hong Kong, Macao et Taiwan.

Au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le Groupe a ouvert 109 points de vente (incluant les partenaires) et a poursuivi son expansion dans la zone APAC avec 50 ouvertures dont 37 en Chine continentale et 10 en Corée du Sud. Le Groupe a également ouvert 48 nouveaux points de vente dans la zone EMEA. Au total, le Groupe a ouvert 72 points de vente (hors partenaires), dont 36 succursales, 21 concessions, et 7 *outlets*. Par ailleurs, le Groupe a ouvert, en septembre 2017, à Vatry (région parisienne), un troisième site dédié à l'entreposage des anciennes collections des marques du Groupe (voir paragraphe 6.5.6.2 du présent document de référence).

Le tableau ci-dessous présente la variation nette du nombre de succursales et de concessions (hors partenariats, *outlets*, affiliés et Suite 341) par marque[15], ouverts par le Groupe au cours des périodes de douze mois closes les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2017 :

Marques		**Nombre de succursales et concessions ouverts au cours de la période concernée (hors partenariats, *outlets*, affiliés et Suite 341)**			
		Période de douze mois close le 31 décembre 2017	**% par rapport à la période précédente**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016**	**% par rapport à la période précédente**
Sandro	*Succursales*	16	10,2%	9	6,1%
	Concessions	9	4,2%	9	4,3%
Maje	*Succursales*	13	9,8%	5	3,9%
	Concessions	5	3,2%	11	7,7%
Claudie Pierlot	*Succursales*	7	12,1%	3	5,5%
	Concessions	9	10,5%	16	22,9%
Total		**59**	**7,3%**	**53**	**7,1%**

[15] Le nombre de fermetures de magasins (hors relocalisations dans une même ville) représente en moyenne sur la période moins de 20 fermetures par an.

Le tableau ci-dessous présente la variation nette du nombre de succursales et de concessions (hors partenariats, *outlets*, affiliés et Suite 341) par zone géographique, ouverts par le Groupe au cours des périodes de douze mois closes les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2017 :

Zones géographiques		**Nombre de succursales et concessions ouverts au cours de la période concernée (hors partenariats, *outlets*, affiliés et Suite 341)**			
		Période de douze mois close le 31 décembre 2017	**% par rapport à la période précédente**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016**	**% par rapport à la période précédente**
France	*succursales*	-4	-2,3%	3	1,7%
	concessions	-1	-0,5%	-	0%
EMEA	*succursales*	11	12,2%	1	1,1%
	concessions	15	10,2%	25	20%
APAC	*succursales*	27	54,0%	13	35,1%
	concessions	10	31,3%	11	52,4%
Amériques	*succursales*	2	6,5%	-	0%
	concessions	-1	-1,1%	-	0%
Total		**59**	**7,3%**	**53**	**7,1%**

(b) Principaux investissements futurs

Le Groupe entend poursuivre et renforcer sa présence dans les six marchés clés que sont la Grande Chine, le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et l'Amérique du Nord (voir le paragraphe 6.3 du présent document de référence).

Les informations relatives aux ouvertures de succursales et de concessions envisagées au cours de l'exercice 2018, figurent au chapitre 13 « Objectifs de bénéfices » du présent document de référence.

6. APERCU DES ACTIVITÉS DU GROUPE

6.1 Aperçu

Le Groupe est un acteur international en forte croissance de la vente de détail de prêt-à-porter et d'accessoires. Les produits du Groupe sont commercialisés par un réseau de points de vente et de sites Internet sous trois marques : Sandro, Maje et Claudie Pierlot. La gamme de produits du Groupe est composée de vêtements et d'accessoires tendances de haute qualité pour femmes et hommes, et proposée à des prix plus accessibles que ceux pratiqués par les marques de luxe. Pierre angulaire de la philosophie d'entreprise du Groupe, son modèle associe les codes de l'industrie du luxe et ceux du « *fast fashion* ». Le Groupe propose ainsi à ses clients une offre dont les caractéristiques sont associées au luxe, telles que des produits tendances et de haute qualité, une communication haut-de-gamme, des emplacements de vente de premier plan, ainsi qu'une expérience personnalisée. En outre, inspiré par le *fast fashion*, le Groupe a mis en place un cycle d'élaboration de ses produits court et réactif, avec un renouvellement constant des produits proposés en cours de saison et un modèle « *retail* » facilement déployable par le Groupe à l'international et ayant déjà démontré son efficacité. Le Groupe est également un « *pure player* » de retail, avec un modèle de distribution verticalement intégré qu'il contrôle étroitement (principalement grâce à des points de vente exploités en propre).

Le Groupe gère le design, le marketing et la commercialisation de ses produits sous ses trois marques, Sandro, Maje et Claudie Pierlot, répondant ainsi aux besoins d'un public large, principalement âgé de 15 à 45 ans. Le Groupe estime que son design parisien constitue une source d'inspiration naturelle, et le socle du positionnement de ses trois marques. Ces dernières sont complémentaires, chacune disposant de sa propre identité, ce qui permet au Groupe de diversifier ses activités tout en partageant pour chacune de ses marques une seule plateforme globale et une seule chaîne de distribution optimisée. L'approche créative du Groupe consiste à capter les tendances et les préférences des consommateurs et à les interpréter lors de la réalisation de produits de haute qualité, de collections et d'accessoires accessibles et fortement attractifs, tout en démontrant son sens du détail et son savoir-faire, en offrant des produits luxueux et à forte valeur ajoutée.

Chacune des trois marques du Groupe dispose de caractéristiques propres :

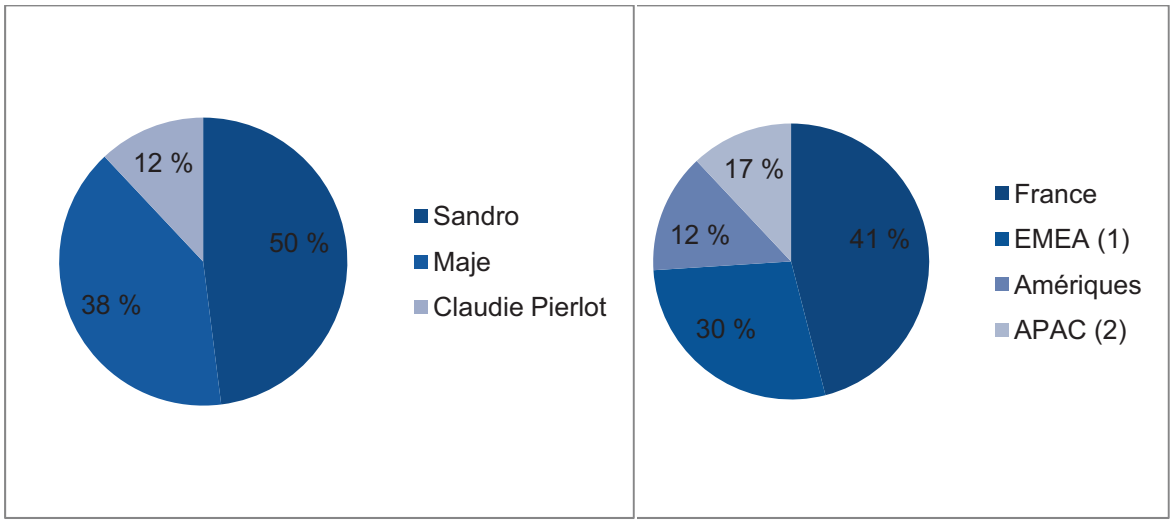
- **Sandro** : Fondée en 1984 par Madame Evelyne Chétrite, cette marque s'adresse à des femmes sophistiquées et pleines d'assurance, avec un style élégant et décontracté, agrémenté d'une certaine nonchalance parisienne. La marque comprend également une ligne pour homme (Sandro Homme, lancé en 2007 par le fils de Madame Evelyne Chétrite, Monsieur Ylane Chétrite) qui propose des tenues dynamiques et « *smart casual »* pour les jeunes actifs appréciant l'élégance. Sandro est la marque la plus importante du Groupe en termes de chiffre d'affaires et dispose de 593 points de vente dans le monde au 31 décembre 2017, dont 466 sont exploités en propre.

- **Maje** : Avec un positionnement « *bohémien-chic* », cette marque s'adresse à une clientèle féminine, jeune d'esprit et joyeuse. Fondée en 1998 par Madame Judith Milgrom, Maje est la deuxième marque la plus importante du Groupe en termes de

chiffre d'affaires et dispose de 484 points de vente dans le monde au 31 décembre 2017, dont 367 sont exploités en propre.

- **Claudie Pierlot** : Fondée en 1984 par Madame Claudie Pierlot, cette marque se caractérise par un style « BCBG », sage et avec une touche rebelle. Claudie Pierlot met l'accent sur un style naturel et indémodable. La marque a connu une croissance significative depuis son acquisition par le Groupe en 2009, et dispose de 209 points de vente dans le monde au 31 décembre 2017, dont 191 sont exploités en propre.

Les graphiques suivant présentent la répartition du chiffre d'affaires du Groupe par marque et par zone géographique pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017 :



(1) La zone géographique EMEA regroupe les activités du Groupe en Europe, à l'exception de la France (principalement le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Allemagne, la Suisse, l'Italie et la Russie), ainsi que le Moyen-Orient (notamment les Émirats Arabes Unis).

(2) La zone géographique APAC regroupe les activités du Groupe en Asie-Pacifique (notamment Chine continentale, Hong Kong, Corée du Sud, Singapour, Thaïlande et Australie).

Le Groupe s'est fortement implanté dans les principales capitales mondiales de la mode. Au cours des dernières années, le Groupe a particulièrement étendu sa présence hors de France, son lieu d'implantation historique, en particulier en zone EMEA où il a conquis avec succès de nouveaux marchés (431 points de vente, hors France et incluant les partenariats, au 31 décembre 2017) et dans la zone Amériques, depuis 2011 (155 points de vente au 31 décembre 2017, incluant les partenariats). Le Groupe a également étendu sa présence dans la zone APAC (271 points de vente au 31 décembre 2017, incluant les partenariats), et en particulier en Chine continentale où le Groupe a ouvert des points de vente exploités en propre depuis 2013 (99 points de vente au 31 décembre 2017). Au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le Groupe a ouvert 50 nouveaux points de vente (incluant les partenariats) dans cette zone avec notamment 32 ouvertures nettes en Chine continentale, 10 en Corée du Sud, et 1 à Taiwan où le Groupe est désormais présent *via* des points de vente détenus en propre.

Le Groupe opère ses activités en s'appuyant sur sa capacité à déterminer et négocier des emplacements recherchés et sur un modèle de distribution vertical, caractérisé par une combinaison de points de vente situés dans des zones prisées, telles que la rue du Faubourg Saint-Honoré et l'avenue des Champs-Elysées et dans les artères commerçantes du Marais à Paris, de Soho à New York, de Chelsea ou de Regent Street à Londres, de Paseo de Gracia à Barcelone et de la via Manzoni à Milan, et des concessions bénéficiant de positions privilégiées dans des grands magasins prestigieux, tels que les Galeries Lafayette, le Printemps et Le Bon Marché en France, Selfridges et Harrods au Royaume-Uni, Bloomingdale's et Saks Fifth Avenue aux États-Unis, El Corte Inglés en Espagne, la Rinascente en Italie, ou encore dans des *malls* réputés comme Shin Kong Place en Chine continentale et International Finance Center et Harbour City à Hong Kong. Au 31 décembre 2017, sur les 1 332 points de vente du Groupe, 386 sont des succursales et 501 des concessions, le reste étant constitué par des affiliés, des *outlets* ou des sites Internet en propre et des points de vente exploités dans le cadre de partenariats dédiés à l'une des marques. Ainsi, au 31 décembre 2017, le Groupe commercialise ses produits par le biais de 87 sites Internet dans 15 pays, dont 56 sites Internet opérés en direct grâce auxquels il est possible d'acheter des produits de ses marques dans 11 des pays où le Groupe est présent et 31 sites Internet de partenaires dans 7 autres pays.

Les magasins constituent le premier canal de communication du Groupe. Ainsi, il s'attache à maintenir un univers et un environnement de vente propre à chacune de ses marques. Le Groupe a mis en place un modèle de vente 100% assistée, en proposant aux clients un service personnalisé et une expérience d'achat très proche de celle du secteur du luxe. Avec en général une seule taille par produit disponible sur cintre en magasin, le Groupe privilégie davantage le conseil personnalisé que le self-service. Le nombre de vendeurs dans chaque magasin est étudié en fonction des objectifs de vente et de la taille du magasin afin d'assurer un service optimal à la clientèle. Le Groupe sélectionne et forme avec attention ses vendeurs, à travers la SMCP School, et a mis en place une structure de rémunération intégrant une part variable basée sur des objectifs de vente. Le réseau de vente du Groupe s'appuie sur une stratégie de marketing et de communication à 360°, qui bénéficie des retombées de « faiseurs de tendance » (tels que les bloggeurs et autres personnes comptant dans le secteur de la mode), de photographes renommés et du soutien de célébrités, renforçant l'attrait des marques du Groupe.

Le Groupe a rapidement et efficacement étendu son réseau de points de vente, avec 107 ouvertures nettes par an en moyenne depuis fin 2015 (incluant les points de vente exploités en partenariat). Le Groupe maintient une discipline ferme dans la croissance de son réseau de points de vente, en s'imposant notamment des exigences strictes de retour sur investissement dans les nouveaux points de vente. Afin d'assurer la flexibilité et la reproductibilité de son modèle de vente, le Groupe a développé un modèle de point de vente standard pour chacune de ses marques, utilisé essentiellement pour les points de vente exploités en propre et pour les concessions situées dans les grands magasins. Par ailleurs, le Groupe s'appuie ponctuellement sur des partenariats stratégiques pour déployer avec succès ses marques sur de nouveaux marchés, tout en s'assurant de leur cohérence en termes d'identité avec le reste de son réseau (voir le paragraphe 6.5.4 du présent document de référence).

Le modèle opérationnel du Groupe bénéficie, bien qu'il ne fabrique pas en propre, d'un cycle de production court et réactif, allant du design à la confection d'un produit, ainsi que d'une

plateforme logistique intégrée et d'une chaîne de distribution globale. Chaque marque du Groupe comprend une équipe de designers dédiés, dirigée par son propre fondateur et directeur artistique de la marque, et dispose d'un processus de design structuré, qui s'appuie sur une solide gestion des plans de collections ainsi que des observations permettant de capter les dernières tendances. Le réseau d'approvisionnement du Groupe inclut des fournisseurs stratégiquement situés à proximité géographique immédiate et s'appuie sur une base de fournisseurs diversifiée et réactive, principalement en Europe de l'Est et du Sud, en Afrique du Nord et en Asie. La plateforme de services partagés du Groupe contribue à réaliser des économies d'échelle, notamment sur les aspects d'immobilier, de planification et d'aménagement des points de vente, des finances, de la logistique, des systèmes informatiques et des ressources humaines, au profit de toutes les marques du Groupe et partout dans le monde.

Au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 912,4 millions d'euros, un EBITDA ajusté de 153,7 millions d'euros, et une marge d'EBITDA ajusté de 16,8 %. Au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017 et de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016, le Groupe a vu la croissance de son chiffre d'affaires progresser de 16 % et de 16,4 % respectivement. Au cours de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 1 136,5 millions d'euros et un EBITDA ajusté de 196,7 millions d'euros. De 2015 à 2017, le chiffre d'affaires a progressé de 16,2 % en taux de croissance annuel moyen (« **TCAM** »). Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de 1 332 points de vente (incluant les partenaires) dans 38 pays, et réalise 59 % de son chiffre d'affaires à l'international, reflétant une progression du chiffre d'affaires international de 25,4 % depuis 2015 (TCAM).

6.2 Forces et atouts concurrentiels

6.2.1 Trois marques à forte renommée, proposant des produits tendances et de haute qualité à travers le monde à des prix attractifs

Des marques complémentaires, chacune avec un ADN distinct

Les marques du Groupe, Sandro, Maje et Claudie Pierlot, sont trois acteurs majeurs du marché du prêt-à-porter et des accessoires, engagées à offrir aux consommateurs des produits « tendance » et de haute qualité, tout en maintenant des prix attractifs.

Chacune des marques a une histoire forte (34 ans pour Claudie Pierlot et Sandro ; 20 ans pour Maje), fondée sur des valeurs et des codes distincts ainsi qu'une expression et une identité uniques : chic, élégante et décontractée pour Sandro ; bohémien-chic pour Maje ; preppy-chic, romantique féminin pour Claudie Pierlot.

Ces identités distinctes rendent ces marques complémentaires parce qu'elles s'adressent chacune à une base de consommateurs différente. Ces trois marques permettent au Groupe de mieux conquérir un large public, âgé de 15 à 45 ans. L'expression de chaque marque, avec ses codes et son identité propre, est très présente dans la communication de chacune des marques, à travers la presse, les réseaux sociaux, les blogs, ainsi que dans ses concepts de magasins, qui constituent le premier outil de communication du Groupe.

Des produits tendances, de haute qualité, à renommée mondiale et à prix attractifs

Le Groupe dispose en interne d'équipes dédiées de designers pour chacune de ses marques, qui créent, sous la supervision de leurs directeurs artistiques respectifs, la totalité des produits vendus en magasin. Ces équipes de designers identifient les dernières tendances du marché et « *l'air du temps* » et les interprètent à travers les codes et l'identité propre de chacune des marques : robes sophistiquées, dentelle, soie, tailleurs et manteaux pour Sandro ; dentelle et broderies, matériaux techniques innovants, tricot et cuir pour Maje ; marinière, col claudine, style « BCBG » et vêtements à nœuds pour Claudie Pierlot. Outre les catégories de produits emblématiques spécifiques à chaque marque, le Groupe s'efforce également d'apporter en permanence des nouveautés à ses collections, ajoutant ainsi un élément de découverte lors de l'expérience de *shopping*.

Le Groupe propose également des collections « capsules » en éditions limitées et met en place des collaborations exclusives, telle que la collaboration de Sandro avec la marque de chaussures Superga, ou la collaboration entre Claudie Pierlot et Annick Goutal, marque française de parfumerie.

Les produits du Groupe se caractérisent par leur haute qualité démontrant l'étroite attention qu'il porte au détail et au savoir-faire. La qualité des produits est l'élément clé de la valeur ajoutée du Groupe, s'illustrant par des finitions et un mélange de fabrication de haute qualité et d'assemblages complexes, tout en préservant des prix attractifs et assurant la rentabilité des collections pour le Groupe.

Une attractivité mondiale s'appuyant sur une présence de premier plan dans les capitales de la mode

Le Groupe s'est implanté dans les capitales de la mode à travers le monde, de Paris à Los Angeles, Londres, New York, Shanghai, Dubaï ou encore Milan, où ses marques jouissent d'une forte attractivité et bénéficient des flux du tourisme mondial. Les magasins du Groupe sont souvent situés dans des zones prisées, telles que la rue Saint-Honoré et l'avenue des Champs-Elysées et dans les artères commerçantes du Marais à Paris, de Soho à New York, de Chelsea ou de Regent Street à Londres, de Paseo de Gracia à Barcelone et de la via Manzoni à Milan, ou bénéficient de positions privilégiées dans des grands magasins prestigieux tels que les Galeries Lafayette, le Printemps et Le Bon Marché en France, Selfridges et Harrods au Royaume-Uni, Bloomingdale's et Saks Fifth Avenue aux États-Unis, El Corte Inglés en Espagne, la Rinascente en Italie, ou encore dans des *malls* réputés comme International Finance Center et Harbour City à Hong Kong.

Le Groupe bénéficie également d'une clientèle de célébrités (comme des bloggeurs ou des VIPs) qui portent spontanément les produits du Groupe et développent ainsi leur notoriété. Les produits les plus vendus connaissent généralement le même succès sur tous les marchés où le Groupe est présent, ce qui confirme l'attractivité mondiale des marques du Groupe. A titre d'exemple, environ les deux tiers des produits les plus vendus des collections Sandro Femme sont les mêmes sur les différentes zones géographiques sur lesquelles la marque opère.

6.2.2 Un marché potentiel large et en croissance[16]

Un marché mondial important ayant connu une croissance continue au cours des dernières années

Le marché mondial du prêt-à-porter et des accessoires, valorisé autour de 1 800 milliards d'euros en 2016 (dont environ 1 100 milliards d'euros pour le prêt-à-porter et environ 700 milliards d'euros pour les accessoires), couvre à la fois les économies matures et les économies émergentes, avec des marchés clés tant en Asie-Pacifique (37%), qu'en Europe (22%), en Amériques (23%) et dans le reste du monde (17%). Ce marché a connu une croissance continue et solide au cours des dernières années, progressant de 4,3% en TCAM entre 2012 et 2016.

La Groupe estime qu'au cours des quatre prochaines années, le marché du prêt-à-porter et des accessoires devrait continuer à croître, avec un TCAM estimé de 4,1% de 2016 à 2021, qui se répartit en un TCAM estimé de 3,5 % pour le prêt-à-porter et de 5 % pour les accessoires.

De fortes dynamiques de croissance, soutenues par des tendances de consommation structurelles

Cette croissance est soutenue par plusieurs tendances de consommation structurelles favorables.

Du point de vue des fondamentaux de marché, les consommateurs achètent de plus en plus de prêt-à-porter et d'accessoires. Cette croissance est en outre soutenue par l'émergence d'une classe moyenne urbaine, qui aspire à la consommation de produits de prêt-à-porter et d'accessoires haut de gamme et est très sensible aux valeurs véhiculées par les produits et le positionnement du Groupe. Enfin, la demande dans les économies matures est stimulée par la croissance du tourisme mondial qui permet d'accroître significativement la renommée et le prestige des marques de prêt-à-porter et d'accessoires.

Un marché influencé par de nouvelles tendances

Les tendances actuelles de la consommation mondiale influencent fortement le marché du prêt-à-porter et des accessoires. Par exemple, les consommateurs montrent une tendance croissante à mélanger différentes catégories de produits appartenant à des gammes de prix très éloignées (*mix and match*).

Les consommateurs adoptent également un état d'esprit de « consommation intelligente » dans l'achat de leurs vêtements, privilégiant des facteurs tels que le rapport entre le prix d'un vêtement et le nombre d'occasions de le porter.

Les consommateurs de prêt-à-porter et d'accessoires recherchent par ailleurs de plus en plus la nouveauté. Enfin, les consommateurs aspirent à une vraie expérience omni-canale, combinant recherches sur Internet, réseaux sociaux, blogs avec achats en magasin.

---

[16] Les informations figurant au présent paragraphe relatives aux marchés, notamment leurs tailles et perspectives de croissance, sont principalement issues de sources tierces présentées au Chapitre 23 du présent document de référence.

Une capacité unique à attirer les consommateurs sur l'ensemble des segments du marché du prêt-à-porter et des accessoires

Le positionnement du Groupe lui permet de capter les clientèles propres au luxe, au luxe accessible et au *mass market* en répondant ainsi aux nouvelles tendances de consommation qui caractérisent le marché du prêt-à-porter et des accessoires. Les produits du Groupe captent ainsi l'ensemble du spectre du marché du prêt-à-porter et des accessoires.

6.2.3 Un modèle opérationnel unique et éprouvé, de *retail pure player*, combinant les codes du luxe et du *fast fashion*

Le Groupe emprunte les codes du secteur du luxe

Un processus de création pleinement internalisé pour chacune des marques

Les capacités internes de design du Groupe sont conduites par des directeurs artistiques dédiés à chaque marque et mises en œuvre par des équipes talentueuses et expérimentées de designers et de créateurs, installées dans leurs propres studios à Paris. Chaque marque dispose ainsi d'une équipe complète de création composée de designers, stylistes et modélistes.

Le processus de création capte « *l'air du temps* », en s'inspirant des voyages, tendances, couleurs, techniques et synthèses des derniers défilés de mode, qui se reflètent dans les empreintes spécifiques de chaque marque.

Une image haut de gamme véhiculée par une stratégie de communication dédiée

Le Groupe a adopté une stratégie de marques visant à véhiculer une image haut de gamme à travers des campagnes publicitaires soutenues par des photographes et des modèles de renom pour chaque collection. Par ailleurs, les campagnes publicitaires de chaque marque sont déclinées sur de multiples médias, notamment des tournages et des films, des évènements et communications, de l'affichage public, des collaborations, des publicités dans la presse et des initiatives numériques. Par exemple, la campagne vidéo pour la collection Sandro printemps/été 2017 reprend une thématique cinématographique.

Dans cette optique, le Groupe déploie ses concepts de magasins dans tous les pays où il est présent. Les points de vente du Groupe restent toutefois son outil de communication principal afin de véhiculer cette image de luxe. Les évènements spéciaux au sein des magasins, en particulier, permettent au Groupe d'instaurer une véritable proximité avec sa clientèle et de renforcer l'expérience du client avec chacune de ses marques.

Le Groupe s'efforce par ailleurs de faire de sa plateforme en ligne un relais de ses standards de communication haut-de-gamme et pour qu'elle permette d'offrir à ses clients une meilleure expérience d'achat. Le Groupe met de plus en plus l'accent sur la communication en ligne, au travers d'initiatives telles que de la publicité ciblée et des campagnes vidéo en ligne, qui renforce le positionnement unique de ses marques. Une forte présence sur les réseaux sociaux, mais aussi sur des sites Internet dédiés à la mode, permet également de consolider la notoriété des marques du Groupe et de construire l'image de marque.

Une empreinte globale à travers des emplacements de haute qualité

Le Groupe dispose d'un réseau global comprenant un total de 1 332 points de vente situés dans les plus grandes capitales de la mode (notamment Paris, Los Angeles, Londres, New York, Shanghai, Dubaï ou encore Milan). Les magasins des marques du Groupe sont généralement situés dans des zones prisées, telles que la rue Saint-Honoré et l'avenue des Champs-Elysées et dans les artères commerçantes du Marais à Paris, de Soho à New York, de Chelsea et de Regent Street à Londres, de Paseo de Gracia à Barcelone et de la via Manzoni à Milan et ses concessions bénéficient de positions privilégiées dans les grands magasins les plus prestigieux tels que les Galeries Lafayette, le Printemps et Le Bon Marché en France, Selfridges et Harrods au Royaume-Uni, Bloomingdale's et Saks Fifth Avenue aux États-Unis, El Corte Inglés en Espagne, la Rinascente en Italie, ou encore dans des *malls* réputés comme International Finance Center et Harbour City à Hong Kong.

Accessibilité des marques grâce à un service personnalisé

Le réseau des points de vente du Groupe permet à ses clients de développer une relation personnelle avec les marques, grâce à une assistance personnalisée proposée par des vendeurs, passionnés par la mode, soigneusement recrutés et formés. La stratégie de *merchandising* visuel du Groupe vient soutenir le « *story telling* » des marques. Afin de renforcer cette relation personnelle, une seule taille par produit est présentée sur cintre et les cabines d'essayages sont dépourvues de miroir, ce qui encourage le contact avec l'équipe de vente. Des conseils en stylisme sont également proposés par les vendeurs, véritables ambassadeurs de la marque.

Le recrutement de vendeurs multilingues lui permet d'offrir à sa clientèle internationale un accueil adapté et une expérience d'achat inégalée. Les points de vente du Groupe sont dotés de forces de vente très organisées et motivées, et soutenues par un suivi étroit et une rémunération des vendeurs et assistants basée sur les performances de vente. Les vendeurs, directeurs de magasins et directeurs régionaux bénéficient de formations spécifiques dans le cadre de la SMCP School créée en 2013 et déployée en France, aux Etats-Unis et en Asie. A titre d'exemple, en 2017, le Groupe a formé plus de 970 salariés et dispensé plus de 17 700 heures de formation à travers le monde.

***Le Groupe emprunte également les codes et les méthodes du secteur du* fast fashion**

Des cycles de création à production (« design to store *») courts et réactifs*

Les procédures internes mises en place en matière de design, d'achat et d'approvisionnement sont fortement coordonnées et permettent au Groupe d'approvisionner les magasins avec de nouvelles collections en l'espace de 100 à 120 jours, essayant ainsi de rapprocher son modèle de celui des marques *fast fashion* caractérisé par des cycles de création à production (« *design to store* ») très courts allant de 35 à 40 jours. Le délai de conception et d'approvisionnement du Groupe est ainsi très inférieur à celui observé chez les marques du secteur du luxe (avec un délai moyen de 365 jours). Ceci permet aux marques du Groupe d'intégrer les dernières tendances de la mode.

Un approvisionnement souple et une base de fournisseurs diversifiée

La souplesse de son approvisionnement et la diversité de sa base de fournisseurs et fabricants permettent au Groupe d'avoir un calendrier de design et de production très flexible. Le Groupe s'appuie en effet sur une base diversifiée de plus de 600 fournisseurs, les 10 plus importants représentant environ 22% de son approvisionnement. La proximité géographique d'une partie de la base d'approvisionnement (la production du Groupe est équillibrée entre les régions Europe et APAC) permet de bénéficier de délais de livraison réduits. En outre, la sélection rigoureuse de ses partenaires permet au Groupe de s'appuyer sur des partenaires efficaces pour délivrer des produits fiables et de haute qualité. Les approvisionnements du Groupe incluent des produits finis et résultant du travail à façon, pour lesquels il achète les tissus et sous-traite la fabrication à des tiers. Cette répartition permet au Groupe d'être beaucoup plus réactif en cas de réapprovisionnement, la production des produits à façon pouvant être relancée très rapidement.

L'approche verticalement intégrée du Groupe permet des cycles de réapprovisionnement rapides et des niveaux de stock optimisés. Le plan de collection permet au Groupe d'anticiper ses besoins en matières premières et les bonnes relations avec ses fournisseurs autorisent une certaine flexibilité dans les capacités de pré-réservations et dans les commandes de matières premières. Les présentations des collections en amont (à la presse, aux partenaires et aux gérants des magasins), les remontées régulières des magasins et la gestion optimisée des stocks permettent au Groupe d'identifier les *best sellers* et de réapprovisionner rapidement ses magasins, entre 4 et 9 semaines, avec les produits les plus vendus.

Une plateforme logistique permettant un réassort en continu partout dans le monde

Le modèle opérationnel du Groupe s'appuie sur une plateforme et une chaîne d'approvisionnement globales complétement intégrées. Les systèmes informatiques du Groupe, communs à l'ensemble des marques, facilitent le cycle de réapprovisionnement des magasins et la gestion des stocks (voir le paragraphe 6.5.6.1 du présent document de référence). Ces systèmes permettent également de mesurer les performances des magasins et d'appliquer les meilleures pratiques dans tout le réseau *retail*. Les récents investissements du Groupe dans des infrastructures partagées et des plateformes globales lui permettent d'anticiper une forte croissance future. Enfin, ses entrepôts situés à proximité de l'aéroport Paris Charles de Gaulle, à Marly-la-Ville et à Vémars, entièrement automatisés, et à Vatry, qui a ouvert en septembre

2017, ainsi que les entrepôts et infrastructures logistiques du New Jersey et de Shanghai, permettent au Groupe de bénéficier d'une logistique souple et réactive partout dans le monde. En assurant le réapprovisionnement en moins de 2 jours en Europe et 4 jours en Amérique du Nord (sur la côte Est), le Groupe peut maintenir des stocks limités dans ses points de ventes et donc maximiser la surface dédiée à la vente.

Un processus de création qui reste encadré

Le Groupe bénéficie d'un processus de création éprouvé et encadré par un plan de collection très précis, qui s'appuie sur des procédures d'achat et d'approvisionnement efficaces et réactifs. Les 8 nouvelles collections par an (deux par marque, y compris Sandro Homme) présentent une moyenne de 450 à 500 références par collection. Le plan de collection du Groupe définit un nombre cible de références par catégorie de produits (notamment en termes de couleurs, de textiles, de prix et d'occasions de porter le vêtement) afin d'assurer une offre équilibrée, tout en prenant en considération les objectifs de prix et de marge dès le début du processus. Les équipes de création tiennent compte de la performance historique de certains modèles, des retours qui leur sont faits par la force de vente, des *best sellers* lors des saisons précédentes et d'analyses des pratiques de ses concurrents.

Un renouvellement permanent dans les magasins assurant une fréquentation importante

La capacité à offrir de la nouveauté est un élément clé de la stratégie de produits du Groupe. A cet égard, la création continue tout au long de l'année permet un renouvellement permanent de l'offre et assure ainsi une constante nouveauté dans les points de vente. En outre, le déroulement de chaque collection, avec 12 dépôts par collection et 25 nouveaux produits en moyenne par semaine dans chaque point de vente, ainsi que de nouvelles collections « capsules », permettent de stimuler les ventes du Groupe en incitant les clients à revenir plus souvent dans ses magasins. Par ailleurs, chaque nouvelle collection propose une réinterprétation des *best sellers* de chacune des marques du Groupe.

Un modèle retail facilement déployable et une politique disciplinée d'ouverture de nouveaux points de vente

Le Groupe a su accroître son réseau de distribution rapidement et efficacement, tout en observant une stratégie d'expansion disciplinée, avec un historique d'ouverture nette de 107 points de vente par an en moyenne depuis fin 2015 (en incluant les magasins partenaires) et un temps d'ouverture moyen des points de vente détenus en propre de deux mois. Ce temps d'ouverture réduit ainsi que le concept de magasins standardisés pour chaque marque du Groupe optimisent les investissements nécessaires à l'extension et à l'entretien du réseau. Cette optimisation des investissements et la courte période de démarrage (*ramp-up*) des points de vente permettent au Groupe de réaliser un retour sur investissement rapide (mesuré en rapportant les investissements à la rentabilité d'un point de vente avant prise en compte des dépenses générales, administratives et de vente). Le Groupe applique une approche rigoureuse dans sa stratégie d'expansion, et retarde si nécessaire l'ouverture de ses nouveaux magasins jusqu'à ce que les meilleurs emplacements soient disponibles à un coût et à des conditions satisfaisantes. Cette approche a permis au Groupe d'accroître rapidement son réseau à l'international sans renoncer à ses critères rigoureux de retour sur investissement.

Un « pure player » du retail

Un réseau de distribution totalement intégré

Le Groupe est un « *pure player* »[17] dans le domaine de la distribution de la vente du prêt-à-porter et accessoires et dispose ainsi d'un contrôle étroit sur sa distribution, son image et sa politique commerciale. Ce modèle permet au Groupe d'offrir à ses clients une même expérience dans tous les points de vente du réseau, situés dans les plus grandes capitales de la mode à travers le monde (Paris, Los Angeles, Londres, New York, Shanghai, Dubaï ou encore Milan). Cette stratégie a été mise en place par le Groupe dès le début des années 2000 au cours desquelles il a progressivement abandonné ses activités *wholesale* (ventes en gros). Le réseau de distribution du Groupe inclut :

- des succursales, constituées de magasins exclusivement dédiés aux marques du Groupe dans des emplacements et centres commerciaux prestigieux, au nombre de 513[18] et représentant 47,2 %[19] du chiffre d'affaires en 2017 ;

- des concessions (« *corners* ») par marque dans des grands magasins prestigieux, au nombre de 501 et représentant 35,5 % du chiffre d'affaires en 2017 ;

- des magasins de vente en ligne (y compris les partenaires internet), au nombre de 87 et représentant 12,1 % du chiffre d'affaires en 2017 ;

- des partenariats (hors partenaires internet), avec 231 points de vente et représentant 5,2 % du chiffre d'affaires en 2017.

Le réseau de succursales et concessions permet au Groupe de contrôler directement les points clés de sa stratégie, tels que le prix de vente, les achats, les forces de vente, l'image et la communication. Le Groupe estime que cette approche est l'un des principaux facteurs lui ayant permis de réaliser une marge brute de gestion de 77 % au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. De surcroît, l'équilibre entre loyers fixes et loyers variables, résultant du mix entre magasins et concessions de son réseau, permet de limiter l'exposition du Groupe au risque de diminution des marges. Outre son réseau exploité en propre, le Groupe a recours à des partenariats pour s'implanter sur certains marchés à fort potentiel. Cette approche lui permet de couvrir des marchés attractifs dans certains pays présentant des contraintes réglementaires spécifiques ou des risques opérationnels plus élevés. Enfin, seulement 5% des points de vente opérés directement par le Groupe sont des *outlets* au 31 décembre 2017.

---

[17] Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, uniquement 6,4 % du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé par les ventes des partenaires « retail » et 1,14 % par les partenaires digital « pure players », le reste étant réalisé par les ventes *retail*.

[18] Y compris les affiliés et les *outlets*.

[19] Y compris les affiliés et les *outlets*.

Le Groupe cherche également à maintenir un dialogue permanent et une réelle proximité avec ses clients en utilisant ses techniques avancées de gestion de la relation client (CRM[20]). Ces outils ont contribué à la constitution d'une base de données clients multicanal commune aux trois marques du Groupe d'environ 5 millions de clients en 2017 et en forte croissance de près de 30%. Ils permettent ainsi au Groupe de se lancer dans des campagnes de communication ciblées et régulières par voie postale, par e-mail, ou par téléphone, dans le but d'accroître la fidélité des clients. Le Groupe met en place une communication efficace et ciblée fondée sur la segmentation des clients. Des newsletters périodiques présentant les nouvelles collections des trois marques et les évènements exclusifs renforcent également cette proximité avec les clients.

Une excellence dans la gestion du réseau retail

Le Groupe estime avoir atteint un haut niveau d'excellence dans la gestion de son réseau *retail*, ce qui stimule l'augmentation des ventes dans les magasins. Le panier moyen est composé de 1,5 produit pour un ticket moyen de 255 euros à chaque achat. Environ la moitié des ventes se fait à un prix non démarqué ce qui démontre l'attractivité des produits du Groupe pour les clients.

Les points de vente exploités en propre par le Groupe se caractérisent par une surface relativement compacte (80 à 100 mètres carrés en moyenne pour les succursales et 40 à 50 mètres carrés en moyenne pour les concessions), ce qui conduit à de très bons indicateurs clés de performance opérationnelle. A titre d'exemple, en termes de chiffre d'affaires par mètre carré de points de vente, le Groupe estime se situer au-dessus de la moyenne du marché avec pour l'année 2017 environ 14 mille euros de chiffre d'affaires réalisés par mètre carré. Le niveau élevé du retour sur le capital investi (défini comme le ratio des investissements sur la marge sur coûts directs - « *pay back* ») des nouveaux points de vente illustre le succès de la stratégie de déploiement du Groupe à l'international et son approche rigoureuse des investissements pour ses points de vente.

6.2.4 Un historique de croissance rentable

Le Groupe a démontré sa capacité à développer son activité, non seulement en termes de taille, mais également en termes de marges et de rentabilité.

Entre 2015 et 2017, le chiffre d'affaires du Groupe a ainsi progressé de 675,4 millions d'euros à 912,4 millions d'euros, représentant un TCAM de 16,2 %, ce qui résulte d'une combinaison entre croissance organique et ouverture de nouveaux points de vente. La croissance du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants a été de 7,8 % pour l'année 2017, et 7,1 % pour l'année 2016. Le Groupe a également significativement étendu son réseau de points de vente sur la même période, avec environ 107 ouvertures nettes par an en moyenne depuis fin 2015, avec un nombre total de points de vente passant de 1 118 au 31 décembre 2015 à 1 332 au 31 décembre 2017.

---

[20] CRM, ou « *Customer Relationship Management* », désigne la gestion des relations clients.

L'EBITDA ajusté du Groupe est passé de 106,5 millions d'euros en 2015 à 153,7 millions d'euros en 2017, soit un TCAM de 20,1 %, porté par une solide croissance organique et par l'ouverture de nouveaux points de vente. Au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le Groupe a continué à démontrer sa capacité à générer une croissance rentable, à travers une importante extension de son réseau de 1 332 points de vente dans 38 pays au 31 décembre 2017, une croissance de 16 % de son chiffre d'affaires, ainsi qu'une marge d'EBITDA ajusté de 16,8 % (contre 16,4 % pour la période de douze mois close le 31 décembre 2016), reflétant les bénéfices des investissements réalisés en 2016.

6.2.5 Une équipe de direction solide et une organisation bien structurée pour conduire la croissance future

Le Groupe dispose d'une équipe de direction très expérimentée, conduite par Monsieur Daniel Lalonde, avec l'implication active des directeurs artistiques, Madame Evelyne Chétrite, fondatrice de la marque Sandro, Madame Judith Milgrom, fondatrice de la marque Maje, et Monsieur Ylane Chétrite, fondateur de la marque Sandro Homme. Monsieur Daniel Lalonde, a plus de 25 ans d'expérience dans les secteurs du luxe international et du *retail*, et a occupé des postes de direction chez Ralph Lauren, LVMH et Nespresso. Cette équipe de direction est accompagnée d'une équipe de managers talentueux. Chaque marque et chaque région principale est dirigée par un directeur exécutif bénéficiant de plus de 20 ans d'expérience en moyenne. L'équipe de direction dispose d'une expérience significative à la fois dans le secteur du luxe et au sein de grands groupes du *fast fashion*, et le Groupe bénéficie également d'une stabilité dans les fonctions clés de support des activités commerciales, de production et d'achat. Au cours des dernières années, l'équipe de direction a mené avec succès l'expansion internationale du Groupe et conduit la croissance du chiffre d'affaires dans un environnement macro-économique difficile. Le Groupe dispose d'une équipe forte et a récemment renforcé son organisation par l'ajout de nouveaux talents à son équipe de direction (notamment au sein de la direction finance et opérations et l'équipe digital), afin d'accompagner le Groupe dans les années de croissance et la nouvelle phase de développement visant à faire de lui un leader mondial du segment du luxe accessible. Enfin, les directeurs artistiques et l'équipe de direction sont également actionnaires de la Société (voir le chapitre 18 « Principaux actionnaires » du présent document de référence), contribuant à aligner les intérêts de chacun à accompagner la croissance future du Groupe.

6.3 Stratégie

L'objectif du Groupe est de devenir un leader sur le marché mondial du prêt-à-porter et des accessoires, en diffusant le chic parisien à travers le monde. Les trois principaux piliers de cette stratégie de croissance du Groupe sont la poursuite de la croissance organique, le gain de parts de marchés en France et le développement de sa présence dans les marchés internationaux clés : Grande Chine[21], Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, Italie et Amérique du Nord.

[21] La Grande Chine comprend la Chine continentale, Hong Kong, Macao et Taiwan

6.3.1 Poursuivre la croissance organique en renforçant le cœur de métier du Groupe, en devenant l'un des leaders du commerce en ligne, en exploitant le potentiel du secteur de la mode masculine et en étendant l'offre d'accessoires

Renforcer le cœur de métier du Groupe

Dans le secteur du prêt-à-porter, le Groupe entend continuer à créer des collections attirantes et innovantes, qui captent les tendances de mode parisiennes, tout en restant dans sa gamme de prix actuelle. Le Groupe envisage également de renforcer encore l'attractivité des points de vente afin d'enrichir l'expérience de ses clients. Par ailleurs, le Groupe entend poursuivre le développement de la notoriété de ses marques, notamment par le biais d'actions marketing impliquant, entre autres, des lanceurs de tendances (ou « *influencers* »). Enfin, le Groupe entend encore renforcer sa base de clients et leur fidélité aux marques du Groupe.

Devenir l'un des leaders du commerce en ligne

Le Groupe a connu une croissance rapide de ses ventes en ligne au cours des dernières années, les ventes en ligne représentant 12,1 % du chiffre d'affaires total pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, contre 6,2 % en 2015. Entre 2015 et 2017, le Groupe est ainsi passé de 60 à 87 points de vente dans 15 pays. En outre, les ventes en ligne du Groupe ont bénéficié d'une très forte augmentation, passant de 41,9 millions d'euros en 2015 à 110,1 millions d'euros en 2017.

Le Groupe contrôle la majorité de ses points de ventes Internet. La contribution des sites Internet des marques du Groupe au chiffre d'affaires Internet est restée stable à 62 % en 2017, comparé à 2016. Le Groupe dispose en outre de l'infrastructure nécessaire pour soutenir sa stratégie digitale et notamment une équipe centralisée composée de professionnels hautement compétents et une plateforme électronique unique.

Afin de saisir le potentiel de ce segment, le Groupe entend continuer à développer ses plateformes électroniques, notamment à l'international. Le Groupe a ainsi ouvert ses propres sites e-commerce en Chine pour les marques Sandro et Maje.

Il continue également d'investir afin d'améliorer l'expérience client et de disposer d'un confort d'achat de premier choix, notamment en réduisant les délais de livraison, en proposant des nouvelles options de livraison, ou encore en améliorant la qualité du packaging pour les commandes en ligne. En outre, le Groupe entend développer un service client « *premium* » grâce à une nouvelle plateforme digitale au service des clients.

En outre, pour développer le contenu des marques (*brand content*), le Groupe entend accroître la communication digitale de ses marques (à titre d'exemple, par l'utilisation de vidéos et l'exploitation de l'histoire de chacune d'entre elles), accroitre le trafic sur ses sites, impliquer ses clients dans le marketing des marques du Groupe (notamment par leur présence sur les réseaux sociaux) et accroitre l'attractivité de ses marques.

Enfin, le Groupe estime que les clients omni-canaux ne représentent aujourd'hui qu'une partie limitée des clients du Groupe, mais dépensent deux fois plus que les autres clients. Ainsi, grâce à sa stratégie de « *pure player* », le Groupe entend poursuivre le déploiement de ses marques au travers de services omni-canaux, tels que la réservation en ligne des produits, le « *click and collect* » ou la localisation des points de vente (« *store locator* »).

Exploiter le potentiel du secteur de la mode masculine

Le Groupe estime qu'il existe un potentiel de croissance additionnelle dans le secteur de la mode masculine, représentant 85,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017 contre 59,1 millions d'euros en 2015, au travers de la ligne Sandro Homme, présente dans 102 points de vente dédiés à la marque (principalement en France), dans 125 points de vente mixtes et sur 25 sites Internet. Les ventes de vêtements masculins ont montré une croissance solide ces dernières années, et le segment du prêt-à-porter masculin mondial devrait continuer à croître. Le Groupe entend poursuivre le développement de son offre dans la mode masculine autour du style « urban chic » qui a fait son succès. Le Groupe prévoit également d'étendre la présence de Sandro Homme au travers de nouveaux concepts de magasins et de formats plus adaptés à la clientèle masculine, dans des points de vente dédiés ou unisexes avec la possibilité de bénéficier de conseils stylistiques personnalisés. Afin d'exploiter le potentiel de la mode masculine, le Groupe entend enfin continuer à développer un plan marketing dédié à sa ligne homme, notamment au travers d'évènements ciblés, d'activité sur les réseaux sociaux et de partenariats avec des « influencers » importants.

Développer l'activité liée aux accessoires

Les accessoires représentent une part importante et croissante du marché. L'offre actuelle d'accessoires du Groupe représentait 7,4 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017, contre 7,2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016 et 5,9 % en 2015. Le chiffre d'affaires en accessoires réalisé par le Groupe a augmenté de 29,5 % entre 2015 et 2017, passant de 40 millions d'euros en 2015, à 67,1 millions d'euros 2017. Le Groupe estime qu'il existe un potentiel de croissance important dans ce segment. Le Groupe entend également compléter son offre d'accessoires en développant toute une gamme de produits dans des catégories clés, telles que les chaussures et la maroquinerie, tout en conservant son ADN. Le Groupe a ainsi conclu, en 2016, un partenariat avec Mondottica, acteur majeur du marché de l'optique, pour développer des collections de lunettes sous les marques Sandro et Maje à compter du premier trimestre 2018. Afin d'améliorer l'expérience client dans ses différents points de vente, le Groupe déploie des magasins dotés d'espaces dédiés aux accessoires et de « *corners* » dédiés aux accessoires dans des grands magasins sélectionnés, tout en assurant la promotion de l'offre d'accessoires par des campagnes de communication et évènements médiatiques impliquant, entre autres, des lanceurs de tendances (ou « *influencers* »).

6.3.2 Conquérir de nouvelles parts de marché en France

A la date du présent document de référence, la France demeure le principal marché du Groupe avec 153 points de vente en région parisienne, 312 points de vente en province et 10 sites

Internet[22] au 31 décembre 2017. Le Groupe y dispose d'un réseau de distribution équilibré par marque avec 187 points de vente Sandro, 132 points de vente Maje, 110 points de vente Claudie Pierlot, 46 points de vente Suite 341 et par canal de distribution (175 succursales, 208 concessions, 21 *outlets*, 61 affiliés et 10 site Internet[23]).

Historiquement, la croissance du chiffre d'affaires du Groupe en France a surperformé le marché, avec une croissance de 3,3 % et de 9,0 % en 2017 et 2016, respectivement. Dans ce contexte, le Groupe entend poursuivre son développement en France et y conquérir de nouvelles parts de marché, en continuant d'offrir des collections désirables et une expérience client de qualité.

Le Groupe entend ainsi poursuivre l'optimisation de son réseau de points de vente grâce à un nombre limité d'ouvertures (concernant principalement la marque Claudie Pierlot) et de fermetures, et à la rénovation des points de vente existants, à leur relocalisation, ainsi qu'à l'augmentation de leurs surfaces de vente. En outre, le Groupe entend également y poursuivre sa stratégie omni-canal, augmenter sa présence dans le secteur de la mode masculine et développer l'activité liée aux accessoires. Le Groupe entend notamment bénéficier du regain de confiance des consommateurs sur le marché français et des tendances favorables de l'évolution du tourisme en France.

6.3.3 Accroître son empreinte sur ses marchés clés à l'international

Au regard de la croissance de la demande mondiale pour les produits du Groupe, une expansion internationale ciblée sur les marchés clés représente une opportunité de croissance particulièrement intéressante. Le Groupe dispose à cet égard d'une solide expérience de croissance maîtrisée, éprouvée sur de nombreux marchés internationaux, notamment en Asie, en Europe et aux États-Unis.

Le Groupe entend poursuivre son développement dans les principales capitales et villes importantes, notamment en Asie (notamment en Grande Chine[24]), en Europe de l'Ouest, au Moyen-Orient et en Amérique du Nord afin d'y renforcer sa présence sur le marché du prêt-à-porter et des accessoires et d'y accroître la renommée de ses marques sur ses marchés clés. En 2015, le marché français représentait 50 % du chiffre d'affaires du Groupe contre 41 % en 2017, ce qui démontre le dynamisme de l'expansion internationale du Groupe.

Le Groupe se fixe pour objectif d'accroître son taux de pénétration sur les zones géographiques où il est déjà implanté, soit directement, soit, le cas échéant, au travers de partenariats stratégiques. Le Groupe entend en particulier continuer à renforcer sa présence directe dans six marchés clés : en Grande Chine, au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne, en Italie et en Amérique du Nord.

---

22 Sites Internet des marques du Groupe exploités en propre et sites Internet partenaires.

23 Sites Internet des marques du Groupe exploités en propre et sites Internet partenaires.

24 La Grande Chine comprend la Chine continentale, Hong Kong, Macao et Taiwan.

Le Groupe dispose d'un fort potentiel de développement en Grande Chine où l'attractivité des marques est très importante (les trois marques du Groupe ayant été classées comme les marques les plus attractives des consommateurs en Grande Chine). Les marques du Groupe sont présentes dans 21 villes en Grande Chine dans des emplacements de haute qualité dont la rentabilité est supérieure à la rentabilité moyenne des points de vente du Groupe. A cet égard, le Groupe entend continuer l'expansion de son réseau de points de vente dans cette zone géographique, y renforcer le digital et y développer la notoriété de ses marques.

En Europe de l'Ouest, le Groupe axe son développement sur quatre marchés clés : Royaume-Uni, Espagne, Allemagne et Italie, où il bénéficie d'importantes possibilités d'expansion notamment dans les villes principales, telles que Londres, Barcelone, Milan, Rome, Munich et Francfort.

Le Groupe entend également étendre son réseau de points de vente en Amérique du Nord, constitué de 99 concessions (incluant les partenariats) et 33 succursales situées dans des emplacements de haute qualité. A cet égard, le Groupe entend développer son réseau de points de vente dans des emplacements soigneusement sélectionnés, en renforçant la notoriété de ses marques et en renforçant sa performance sur Internet.

Simultanément, le Groupe prévoit d'étendre sa présence au travers des partenariats clés existants en Corée du Sud, au Moyen-Orient et en Australie, ainsi que du développement de sa présence sur de nouveaux marchés, notamment au Japon.

La Société pourrait également étudier des opportunités d'acquisitions d'entreprises de taille modeste sur le marché du luxe accessible dans des segments de marché complémentaires, le Groupe privilégiant néanmoins sa croissance organique.

6.4 Présentation des marchés et de la position concurrentielle[25]

Le Groupe est un acteur international en forte croissance du marché du prêt-à-porter et des accessoires. Le Groupe opère dans 38 pays répartis en Europe, Amériques, Asie et Moyen Orient. Au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, 41 % du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé en France, 30 % dans la zone EMEA, 17 % dans la zone APAC et 12 % dans la zone Amériques.

6.4.1 Le prêt-à-porter et les accessoires : un marché mondial large et en croissance

Le marché mondial du prêt-à-porter et des accessoires a représenté environ 1 786 milliards d'euros en 2016. Ce marché a connu une croissance continue et solide au cours des dernières années, progressant de 4,3% en TCAM entre 2012 et 2016, la taille du marché mondial ayant augmenté de plus de 276 milliards d'euros entre 2012 et 2016, passant d'environ 1 510 milliards d'euros en 2012 à environ 1 786 milliards d'euros en 2016. Ainsi, le prêt-à-porter a représenté environ 1 098 milliards d'euros en 2016 (soit une augmentation de plus de 155

[25] Les informations, figurant au présent paragraphe, relatives aux marchés, notamment leurs tailles et perspectives de croissance, sont principalement issues de sources tierces présentées au chapitre 23 du présent document de référence.

milliards d'euros entre 2012 et 2016) et les accessoires ont représenté environ 688 milliards d'euros (soit une augmentation de plus de 121 milliards d'euros entre 2012 et 2016).

En 2016, la croissance du marché du prêt-à-porter et des accessoires a été générée à hauteur d'environ 37% en Asie Pacifique, 23 % en Amérique du Nord et 22 % en Europe de l'Ouest. Le marché à destination de la clientèle féminine représente environ 53 % du marché du prêt-à-porter et des accessoires et celui à destination de la clientèle masculine représente environ 35 %. En 2016, la taille du marché de la mode masculine était d'environ 378 milliards d'euros et pourrait croître de 3 % par an d'ici 2021.

Au cours de la période 2016-2021, la croissance de la taille du marché du prêt-à-porter et des accessoires dans le monde pourrait s'élever à environ 4,1 % par an (soit une augmentation sur une base comparable à taux de change constant d'environ 3,5 % pour le prêt-à-porter et d'environ 5,0 % pour les accessoires). La croissance par géographie devrait rester en ligne avec la période précédente, à l'exception de l'Asie Pacifique qui devrait ralentir à 4,6% de TCAM estimé, alors que l'Europe Occidentale devrait accélérer sa croissance à 1,5% de TCAM estimé sur la période.

6.4.2 Les facteurs de croissance du marché du prêt-à-porter et des accessoires

La forte croissance du marché du prêt-à-porter et des accessoires constatée au cours des dernières années est le fruit de l'augmentation du budget accordé par les consommateurs aux achats, de l'essor des classes moyennes urbaines et de la croissance du tourisme international.

Un budget élevé consacré par les consommateurs au prêt-à-porter et aux accessoires

Les dépenses des consommateurs pour l'achat des produits du prêt-à-porter et des accessoires ont sensiblement augmenté au cours des dernières années. Le marché du prêt-à-porter et des accessoires augmente plus rapidement que le produit intérieur brut (PIB) mondial. Ainsi, la croissance de ce marché est estimée à 4,1% par an d'ici 2021, surperformant la croissance du PIB mondial, estimé à 2,2% par an d'ici 2021.

L'essor des classes moyennes urbaines

Le marché du prêt-à-porter et des accessoires bénéficie d'une base de consommateurs accessible en forte croissance au cours des dernières années ; ce mouvement devrait se poursuivre au cours des prochaines années en raison de l'essor des classes moyennes urbaines à travers le monde (une augmentation estimée à plus de 1,9 milliard de personnes, pour atteindre environ 3,6 milliards de personnes d'ici 2030). A titre d'illustration, la croissance de la classe moyenne urbaine chinoise ayant un revenu supérieur à 45 000 euros par an est estimée à 8,6 % par an d'ici 2030.

La croissance du tourisme international

En outre, le marché du prêt-à-porter et des accessoires bénéficie de la forte croissance du tourisme international permettant de multiplier les occasions d'achat, les touristes ayant tendance à dépenser plus lorsqu'ils se déplacent à l'étranger que sur leur marché domestique. A

titre d'exemple, le nombre de touristes pourrait augmenter d'environ 4,2 % par an dans le monde d'ici 2020. De plus, le budget alloué aux achats par les touristes lors de leurs voyages est généralement élevé ; il devrait augmenter de 6,9 % par an d'ici 2020 pour atteindre environ 252 milliards d'euros à l'échelle mondiale en 2020, contre environ 180 milliards d'euros en 2015.

6.4.3 Des évolutions profondes des comportements des consommateurs

Les consommateurs adoptent de manière croissante un état d'esprit de « consommation intelligente » pour l'achat de leurs vêtements, privilégiant des facteurs tels que le rapport entre le prix d'un vêtement et le nombre d'occasions de le porter (ou « *value per wear* ») ; cette tendance favorise les produits pouvant être portés en de multiples occasions et sur plusieurs saisons à un prix accessible.

En outre, les consommateurs du marché du prêt-à-porter et des accessoires privilégient de plus en plus le « *mix and match* », c'est-à-dire le mélange de produits appartenant à des gammes de prix très éloignés. En effet, la clientèle historique du secteur du luxe recherche des produits de qualité à des prix plus abordables ; ainsi un sac à main d'une marque de luxe peut être combiné avec le style élégant d'une robe Sandro. De plus, les clients du *mass market* peuvent également acquérir des produits des marques du Groupe pour des occasions particulières.

Enfin, l'expérience omni-canal optimisée est devenue clé pour les consommateurs, leurs achats étant fortement influencés par le digital (à titre d'illustration, 61% des consommateurs affirment que les recherches sur Internet ont influencé leurs 4 derniers achats et 40% des consommateurs considèrent que les médias et les blogs *online* influencent leurs décisions d'achat). Les consommateurs sur le marché du prêt-à-porter et des accessoires recherchent constamment la nouveauté en termes de produits et de contenu des marques.

6.4.4 Des marques compétitives attirant les consommateurs de l'ensemble des segments du marché du prêt-à-porter et des accessoires

Les marques du Groupe occupent une place centrale sur le marché du prêt-à-porter et des accessoires. Parmi les acteurs globaux présents sur ce marché, on relève l'anglais Ted Baker et Burberry, les américains Tory Burch, Theory et Marc Jacobs, les italiens Max&Co et Moncler ou encore l'espagnol Zara. Le positionnement du Groupe lui permet de capter des clients de l'ensemble des segments de ce marché.

Le Groupe est fortement implanté dans les principales capitales mondiales et a réalisé au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, 59 % de son chiffre d'affaires à l'international, contre 53,6 % au cours de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 et 50,4 % au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2015. Il entend encore accroître cette présence internationale au cours des prochaines années, avec l'objectif de devenir un des leaders du marché du prêt-à-porter et des accessoires.

A l'étranger, le Groupe estime bénéficier d'une image très positive, notamment grâce à l'attractivité de ses marques Sandro et Maje. A titre d'exemple, une étude réalisée par le Groupe en 2017 indique que la marque Sandro a été la marque la plus attractive en Chine et au

Royaume-Uni, la marque Maje occupe la première place aux Etats-Unis et la marque Sandro Homme ressort comme étant la marque la plus attractive en Grande Chine, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.

6.5 Description des principales activités du Groupe

6.5.1 Les marques et produits du Groupe

Le Groupe est organisé autour de trois marques à forte renommée, chacune disposant de son identité propre et d'équipes de création dédiées : Sandro (déclinée en Sandro Homme), Maje et Claudie Pierlot. Ces trois marques, complémentaires, permettent au Groupe de mieux pénétrer ses marchés en s'adressant à des profils de clients différents avec des gammes de produits adaptés.

6.5.1.1 Sandro

- Historique de la marque

  La marque Sandro a été créée en 1984 par Madame Evelyne Chétrite, qui en est actuellement la directrice artistique. Initialement destinée exclusivement à une clientèle féminine, Sandro s'est ouvert à la clientèle masculine en 2007 par la création de Sandro Homme par Monsieur Ylane Chétrite, fils de Madame Evelyne Chétrite et actuel directeur artistique de la marque.

- Style et profil cibles

  Les produits de la marque Sandro s'inscrivent dans une tendance sobre, chic et décontractée, associant l'exigence de l'élégance avec une certaine nonchalance parisienne. Les produits Sandro s'adressent à une clientèle active, ayant développé un goût particulier pour un style vestimentaire contemporain et élégant.

- Produits proposés

  Les produits phares proposés par Sandro sont les robes sophistiquées tissées, les hauts en soie, les vêtements en dentelle, les tailleurs et les manteaux pour la clientèle féminine ainsi que les costumes et les vêtements d'extérieur pour les hommes. À destination de sa clientèle féminine, la marque Sandro propose tous les types de vêtements (manteaux, blousons, vestes, robes, chemises, pantalons, jupes, shorts, jeans, t-shirts, pulls et cardigans) ainsi que des chaussures, sacs et autres accessoires (incluant notamment des ceintures, bonnets et gants). À destination de sa clientèle masculine, Sandro Homme commercialise également tous les types de vêtements (blousons, vestes, trenchs, manteaux, cuirs, costumes et smokings, pantalons et shorts, chemises, jeans, t-shirts et polos, pulls et cardigans) ainsi que des chaussures et accessoires (incluant notamment des sacs, cravates, nœuds papillons, gants et bonnets).

Au-delà de ses deux collections principales par an, la marque propose également des collections « capsules » [26] qui viennent diversifier son offre de produits (pour les fêtes de fin d'année ou pré-collection printemps-été par exemple). À titre d'illustration, la marque Sandro a collaboré au cours de l'année 2016 avec la marque de chaussures Superga.

- Implantations géographiques

Le premier magasin Sandro a ouvert ses portes en 2004 dans le quartier du Marais à Paris. Au 31 décembre 2017, la marque comptait 593 points de vente[27] dans 38 pays (contre 31 pays en 2015), dont 187 en France et 406 à l'international. Au total, 341 points de vente sont destinés à la clientèle féminine, 114 à la clientèle masculine (points de vente « Sandro Homme ») et 138 sont des points de vente mixte (Sandro et Sandro Homme). Les points de vente sont situés dans les capitales et villes importantes des pays d'implantation (notamment Paris et les principales villes françaises, Londres, Madrid, Barcelone, Berlin, Rome, Milan, Zurich, Genève, New-York, Shanghai, Pékin, Hong Kong, Dubaï, Séoul, Moscou ou encore Sydney).

Les points de vente de la marque Sandro se caractérisent par une devanture en pierre de chaux comprenant le nom de la marque écrit en lettres noires. L'intérieur est constitué de parquet, de marbre de Carrare, d'éclairages encastrés et de meubles *vintage*.

Le tableau ci-dessous présente la répartition par pays des points de vente de la marque Sandro au 31 décembre 2017 :

Pays	**Nombre total de points de vente**	**dont Sandro Femme**	**dont Sandro Homme**	**dont mixte(1)**
France	**187**	**91**	**57**	**39**
Royaume-Uni	31	20	7	4
Espagne	26	16	2	8
Allemagne	22	10	8	4
Suisse	19	15	1	3
Italie	17	10	1	6
Russie	9	9	-	-
Émirats Arabes Unis	10	6	1	3
Pays-Bas	10	5	3	2
Turquie	9	6	2	1
Belgique	6	3	-	3
Irlande	4	4	-	-
Liban	5	3	2	-
Arabie Saoudite	3	2	-	1
Autriche	2	1	1	-

[26] Les collections « capsules » désignent des collections composées d'un nombre limité de produits et commercialisées durant une période plus réduite que les collections saisonnières.

[27] Les points de vente de la marque incluent, qu'ils soient exploités en propre ou en partenariat, les magasins, concessions, *outlets* et plateformes électroniques.

Pays	Nombre total de points de vente	dont Sandro Femme	dont Sandro Homme	dont mixte(1)
Kazakhstan	2	1	-	1
Norvège	2	2	-	-
Portugal	2	2	-	-
Koweït	1	1	-	-
Lettonie	1	-	-	1
Luxembourg	1	-	-	1
Maroc	1	1	-	-
Suède	1	1	-	-
Ukraine	1	-	-	1
Qatar	1	-	-	1
Bahreïn	1	1	-	-
Site Internet consultable dans plusieurs pays européens	1	-	-	1
Total EMEA	**188**	**119**	**28**	**41**
Corée du Sud	52	37	11	4
Chine continentale	49	23	3	23
Australie	12	12	-	-
Hong Kong	11	6	1	4
Macao	3	1	-	2
Thaïlande	3	3	-	-
Singapour	2	1	-	1
Taïwan	1	1	-	-
Total APAC	**133**	**84**	**15**	**34**
États-Unis	70	38	11	21
Canada	12	6	3	3
Mexique	3	3	-	-
Total Amériques	**85**	**47**	**14**	**24**
Total	**593**	**341**	**114**	**138**

(1) Points de vente proposant simultanément les produits Sandro Femme et Sandro Homme.

6.5.1.2 Maje

- Historique de la marque

La marque Maje a été créée en 1998 par Madame Judith Milgrom, sœur de Madame Evelyne Chétrite. Madame Milgrom est directrice artistique de la marque depuis sa création.

- Style et profil cibles

Les produits de la marque Maje s'inscrivent dans un style bohémien-chic, d'inspiration chic et décontractée parisienne, avec une touche ethnique et des détails mélangeant les styles glamour et esprit libre. Les produits Maje s'adressent à une clientèle féminine, ayant un goût prononcé pour la mode.

- Produits proposés

Les produits phares proposés par Maje sont des vêtements en dentelle et broderie, des produits en matériaux innovants, des articles en tricot imaginatif et cuirs. Plus généralement, la marque Maje propose tous les types de vêtements (manteaux, blousons, vestes, pulls et cardigans, chemises, tee-shirts, robes, pantalons, jeans, jupes et shorts) ainsi que des chaussures, sacs, bijoux, écharpes et foulards, ceintures et autres accessoires (incluant notamment chapeaux et collants).

Comme l'a fait Sandro pour certains de ses produits, Maje collabore, dans le cadre de collections « capsule », avec d'autres marques tierces bénéficiant d'une renommée importante, telle que la marque Minnetonka en 2015 pour la conception et la commercialisation de chaussures et d'autres accessoires. Au cours de l'année 2017, la marque Maje a collaboré avec la marque de *streeetwear* Schott.

- Implantations géographiques

Le premier magasin Maje a ouvert ses portes en 2003 rue du Four à Paris. Au 31 décembre 2017, la marque comptait 484 points de vente[28] dans 38 pays (contre 32 pays en 2015), dont 132 sont situés en France et 352 à l'international. Tout comme la marque Sandro, les points de vente Maje sont présents dans les principales capitales et villes importantes des différents pays d'implantation (telles que Paris, Berlin, Madrid, Rome, Chicago, Vancouver, New York, Milan, Londres, Dubaï, Hong Kong, Shanghai ou encore Pékin).

Les points de vente de la marque Maje se caractérisent par une devanture blanche comprenant le nom de la marque écrit en lettres dorées. L'intérieur est constitué de parquet, de marbre, de tapis et d'étagères.

Le tableau ci-dessous présente la répartition par pays des points de vente de la marque Maje au 31 décembre 2017 :

Pays	**Nombre total de points de vente**
France	**132**
Espagne	29
Royaume-Uni	24
Suisse	18
Allemagne	13
Russie	9
Émirats Arabes Unis	10
Belgique	6
Italie	10
Irlande	5
Pays-Bas	7

[28] Les points de vente de la marque comprennent, qu'ils soient exploités en propre ou en partenariat, les magasins, concessions, outlets et plateformes électroniques.

Pays	Nombre total de points de vente
Turquie	6
Andorre	2
Arabie Saoudite	4
Kazakhstan	2
Liban	3
Norvège	2
Portugal	2
Ukraine	2
Autriche	1
Lettonie	1
Luxembourg	1
Koweït	1
Maroc	1
Suède	1
Qatar	1
Site Internet consultable dans plusieurs pays européens	1
Total EMEA	**162**
Corée du Sud	44
Chine continentale	44
Australie	12
Hong Kong	8
Thaïlande	4
Macao	4
Singapour	2
Taïwan	2
Total APAC	**120**
États-Unis	58
Canada	9
Mexique	3
Total Amériques	**70**
Total	**484**

6.5.1.3 Claudie Pierlot

- Historique de la marque

Madame Claudie Pierlot a créé en 1984 la marque éponyme après avoir exercé le métier de styliste au sein de différents établissements. La société Claudie Pierlot a été acquise en 2009 auprès de Mesdames Claudie Pierlot et Barbara Maynial ainsi que de la société René Derhy Import Export. Madame Vanessa Pierrat est actuellement directrice artistique de la marque, sous la supervision de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom.

- Style et profil cibles

Claudie Pierlot s'adresse à une clientèle féminine, plutôt jeune et qui souhaite adopter une allure indépendante et naturelle, attirée par la mode tout en ne souhaitant pas être prisonnière des codes et des tendances.

- Produits proposés

Les produits phares proposés par Claudie Pierlot sont la marinière, les cols Claudine, style « BCBG » et des vêtements à nœuds. Plus généralement, la marque Claudie Pierlot propose tous les types de vêtements (manteaux, blousons, vestes, robes, jupes et shorts, pantalons et jeans, t-shirts, chemises, mailles et sweatshirts), ainsi que des chaussures et accessoires (incluant sacs, écharpes et foulards, gants, bonnets et ceintures). Au cours de l'année 2017, la marque Claudie Pierlot a collaboré avec *My Little Box* et *Gambettes Box*.

- Implantations géographiques

Au 31 décembre 2017, la marque comptait 209 points de vente[29] dans 19 pays (contre 16 pays en 2015), dont 110 sont situés en France et 99 à l'international. Tout comme les marques Sandro et Maje, les points de vente Claudie Pierlot sont présents dans les capitales et villes importantes des différents pays d'implantation (telles que Paris, Berlin, Bruxelles, Madrid, Dublin, Barcelone, ou encore Hong Kong).

Les points de vente de la marque Claudie Pierlot se caractérisent par une devanture bleue marine sur laquelle le nom de la marque est écrit en lettres dorées. L'intérieur est de style haussmannien et comprend des niches dans lesquelles sont présentés les accessoires.

Le tableau ci-dessous présente la répartition par pays des points de vente de la marque Claudie Pierlot au 31 décembre 2017 :

Pays	**Nombre total de points de vente**
France	**110**
Espagne	18
Royaume-Uni	15
Allemagne	11
Suisse	10
Russie	2
Belgique	3
Irlande	3
Liban	2
Pays-Bas	4

[29] Les points de vente de la marque comprennent, qu'ils soient exploités en propre ou en partenariat, les magasins, concessions, *outlets* et plateformes électroniques.

Portugal	2
Arabie Saoudite	1
Émirats Arabes Unis	2
Luxembourg	1
Italie	6
Site Internet consultable dans plusieurs pays européens	1
Total EMEA	**81**
Corée du Sud	7
Chine continentale	6
Australie	3
Hong Kong	2
Total APAC	**18**
Total	**209**

6.5.2 Image de marque, communication et marketing

6.5.2.1 Une stratégie marketing de luxe

L'image des marques du Groupe est principalement entretenue par ses points de vente. En effet, leur emplacement, l'atmosphère qui s'y dégage due notamment à l'attention portée à la décoration et l'ameublement, ainsi que le savoir-faire des forces de vente contribuent à créer une image unique propre à celle du secteur du luxe (voir les paragraphes 6.5.4 et 6.5.5 du présent document de référence). En outre, l'image de luxe des produits du Groupe est également mise en avant par des campagnes de marketing haut de gamme comprenant la diffusion de photos et vidéos réalisées par des photographes de renoms (tels que par exemple Alasdair McLellan pour la collection printemps/été 2016 de la marque Sandro, Tyrone Lebon pour la collection printemps/été 2016 de la marque Maje et Angelo Penetta pour la collection printemps/été 2016 de la marque Claudie Pierlot).

6.5.2.2 Des campagnes de communication à 360 degrés

Pour chacune de ses collections, le Groupe met en place une campagne de communication adaptée avec une approche « 360° », c'est-à-dire en couvrant tous les canaux de communication (presse écrite, digital, affichage public, magasins), et en s'appuyant sur de solides équipes de communication et de marketing.

– Campagnes de communication

Le Groupe estime que ses points de vente constituent son principal moyen de communication à l'égard des consommateurs. À cette fin, le Groupe s'attache à ce que ses points de vente soient situés dans des lieux de premier choix et gérés comme des boutiques de luxe, notamment en ce qui concerne les vitrines, renouvelées toutes les deux semaines. De plus, le Groupe organise au sein de ses points de vente des

évènements haut de gamme tels que des soirées destinées à ses meilleurs clients, par exemple lors du lancement de nouvelles collections.

La stratégie de communication du Groupe comprend également des campagnes de publicité dans des catalogues et des magazines de mode haut de gamme tels que Vogue ou ELLE, ainsi que des affichages dans l'espace public représentant les produits du Groupe portés par des mannequins et des campagnes photos diffusées à chaque nouvelle collection.

Enfin, le Groupe utilise sa présence sur Internet (notamment grâce à ses sites de vente en ligne et les réseaux sociaux tels que Facebook et Instagram) pour diffuser des campagnes publicitaires sous différents formats.

– Les équipes en charge de la communication et du marketing

Chaque marque dispose d'une équipe dédiée en charge des opérations de communication et de marketing, ainsi que d'une équipe dédiée en charge des CRM et de marketing digital. Les équipes marketing de chaque marque sollicitent également les services d'agences tierces.

6.5.2.3 CRM[30] et proximité client

Le Groupe utilise ses outils de CRM afin de renforcer la proximité avec ses clients et les fidéliser. Ces outils comprennent l'envoi de SMS, de courriels et de courriers les tenant informés des nouvelles collections et des offres promotionnelles. Le Groupe a également mis en place sur chacun des sites Internet de ses marques la possibilité de recevoir des *newsletters*, permettant ainsi à ses clients de suivre régulièrement l'actualité de la marque et de recevoir des invitations à des offres, ventes privées et avant-premières. Le Groupe a établi une segmentation de sa clientèle en fonction notamment du montant et de la fréquence des achats effectués pour chacune des marques. La communication du Groupe auprès de ses clients a vocation à devenir de plus en plus ciblée et de plus en plus efficace grâce à ces outils.

6.5.3 L'élaboration des produits

– La création

Le Groupe conçoit toutes ses nouvelles collections en interne, grâce à quatre équipes de création indépendantes situées à Paris, chacune concentrée sur une de ses marques (Sandro, Sandro Homme, Maje et Claudie Pierlot). A titre d'illustration, l'équipe de création de Sandro Femme est conduite par Madame Evelyne Chétrite (fondatrice de la marque), assistée d'une équipe, comprenant des stylistes, modélistes, patronnistes et des personnes dédiées aux accessoires.

---

[30] CRM ou « *Customer Relationship Management* », désigne la gestion des relations clients.

En général, un produit est commercialisé dans un point de vente du Groupe entre 100 et 120 jours après avoir été conçu par les designers. Le processus de conception débute par l'élaboration d'un dessin (manuel puis électronique) des modèles. Ensuite, les équipes en charge de la création choisissent les matériaux des produits (qui devront être en ligne avec les objectifs de marge fixés pour chacune des collections), créent les patrons puis les prototypes lorsque les caractéristiques des produits ont été finalisées.

Le Groupe a un processus de design indépendant pour chacune de ses marques afin de maintenir leur identité et de les rendre facilement reconnaissables par ses clients. Le Groupe s'attache à maintenir l'indépendance de ses marques pour permettre également de réduire son exposition à l'évolution des tendances de la mode et d'éviter toute dépendance sur des produits spécifiques.

Lors de la création de ses nouvelles collections, le Groupe se concentre sur des créations qu'il estime attendues par les consommateurs. Les créateurs du Groupe prennent en considération les tendances existantes sur le marché afin de les intégrer dans ses collections.

De plus, le Groupe adopte une approche structurée pour le développement de ses collections et mène une analyse détaillée du succès des collections précédentes, ce qui lui permet d'identifier les produits les plus appréciés par ses clients.

– Les achats et le travail sur la structure des collections

Un plan de collection est mis en place à chaque saison et décrit le cadre de la collection, le calendrier de lancement des produits et la stratégie de prix et de positionnement. Chaque collection est conçue à partir des tendances du moment (notamment en termes de couleurs, de techniques et des créations présentées lors des défilés). Les quantités à produire sont ajustées tout au long de la saison de sorte que les produits ayant le plus de succès soient recommandés en réassort rapide (généralement entre 4 et 9 semaines) dans de plus grandes quantités afin de maximiser les ventes.

Le Groupe met en place pour chaque marque deux collections par an (printemps/été et automne/hiver), chacune prévoyant plusieurs nouveaux arrivages (en général douze, soit 24 arrivages par an). Le Groupe met par ailleurs en place plusieurs collections « capsules »[31] par an, élaborées en partenariat avec d'autres marques ou stylistes. Ceci permet au Groupe de s'assurer que sa gamme de produit est renouvelée fréquemment et reste séduisante et attractive pour les clients. Ainsi, 25 nouveaux produits en moyenne sont commercialisés chaque semaine dans les points de vente du Groupe.

– Le *sourcing*

Le Groupe ne possède pas d'atelier de confection propre et externalise donc la fabrication de ses produits auprès de fabricants tiers qu'il sélectionne avec soin. Dans

[31] Les collections « capsules » désignent des collections composées d'un nombre limité de produits et commercialisées durant une période plus réduite que les collections saisonnières.

certains cas, le Groupe fournit lui-même à ces fabricants une partie des matières premières et autres produits qu'ils devront utiliser (travail à façon). La confection des produits du Groupe est en grande partie basée en Europe et dans le bassin méditerranéen, notamment en France, Italie, Espagne, Portugal, Tunisie et Turquie, Europe de l'Est, et pour le solde en Asie, notamment en Chine continentale, au Vietnam et en Inde. Les coûts de *sourcing* et de production du Groupe sont équilibrés entre les régions Europe et APAC. Le Groupe veille à diversifier sa base géographique de fournisseurs afin de limiter son exposition à l'inflation et à l'évolution des taux de change (notamment au Vietnam, en Bulgarie, en Turquie, en Macédoine). Le Groupe s'attache à bénéficier de délais courts de confection et livraison afin de maintenir une flexibilité dans sa chaîne d'approvisionnement. En outre, l'externalisation permet au Groupe de se concentrer sur son cœur de métier et l'étroite collaboration qu'il entretient avec ses fournisseurs de longue date lui permet de conserver un fort degré de contrôle sur le processus de fabrication.

Le Groupe commercialise des produits à façon pour lesquels le Groupe achète des matières premières (telles que le coton, le cuir, la laine, la soie, le polyester et la viscose) et externalise ensuite la confection à des sous-traitants. Le reste des produits sont des produits finis achetés par le Groupe directement auprès des fabricants, le Groupe conservant toutefois le contrôle de la conception de ces produits.

Les matières premières sont commandées par le Groupe à l'avance. Le risque d'excès de stock est limité puisque les tissus peuvent généralement être utilisés pour plusieurs produits et être réutilisés pour les collections futures.

Le Groupe dispose d'une base de fournisseurs pérenne et diversifiée dans plusieurs pays afin de minimiser sa dépendance en matière d'approvisionnement et d'atténuer tout risque de perturbation potentielle. À titre d'illustration, les dix principaux fournisseurs du Groupe représentent environ 22 % des achats du Groupe. Des chartes sont mises en place avec ses fournisseurs et ses fabricants couvrant les sujets éthiques, sociaux et environnementaux. La nature commerciale et juridique de ces relations varie d'un fournisseur à un autre, mais en général ces relations sont fondées sur des principes de coopération étroite destinés à permettre et favoriser la réalisation et le maintien d'un cycle de conception et de production rapide. Le paiement des commandes des fournisseurs est effectué tout au long de l'année, mais une grande partie est effectuée en octobre et novembre pour les collections printemps/été de l'année suivante et en avril et mai pour les collections automne/hiver.

Le Groupe a mis en place un cycle court entre la conception et la production de ses produits, allant, en moyenne, de cent à cent-vingts jours, selon le type de produit et le pays de confection. Le Groupe commande un nombre limité et adapté de chaque produit au début de la saison lors de l'introduction de la collection afin de limiter le risque d'excédents de stock. Le Groupe passe ensuite des commandes à ses fournisseurs selon la demande réelle des clients.

Les systèmes informatiques du Groupe lui permettent de suivre la performance de ses collections en temps réel et de commander ainsi uniquement les articles les plus vendus en vue de maximiser les ventes. Le Groupe « pré-réserve » les capacités de ses fournisseurs pour s'assurer qu'ils pourront rapidement honorer les nouvelles commandes des produits les mieux vendus. Cette « pré-réservation » permet également au Groupe de déterminer ce qu'il faudrait produire juste avant le lancement des collections, en prenant en compte la demande attendue et le développement des tendances. Ce cycle de production court permet au Groupe de réagir rapidement aux changements des tendances et des préférences des consommateurs, ainsi qu'aux premiers résultats des ventes.

Enfin, les achats et l'approvisionnement du Groupe sont gérés par des équipes dédiées pour chaque marque, situées au siège de chaque marque.

– Le contrôle qualité

Les employés du Groupe entreprennent régulièrement et rigoureusement des inspections des patrons de chaque produit, ainsi que des inspections finales avant expédition à l'entrepôt. Historiquement, le pourcentage de produits défectueux est faible. Lorsque le Groupe identifie un produit défectueux avant la livraison des produits aux centres de distribution, le Groupe en exige le remboursement auprès de ses fournisseurs. Le Groupe supporte toutefois les dépenses liées aux retours de ses clients.

6.5.4 La distribution

Le réseau de distribution du Groupe s'organise autour de quatre principaux canaux de distribution : les succursales (incluant les affiliés et les *outlets*), les concessions (essentiellement « *corners* » dans les grands magasins), les plateformes électroniques et les partenariats. Le Groupe privilégie un développement reposant sur un réseau de distribution détenu en propre afin de contrôler étroitement la qualité de ses produits et de protéger l'image de ses marques ; les partenariats et affiliations ne sont utilisés que dans des cas où le recours à un partenaire local s'avère nécessaire pour une bonne implantation locale ou au titre de la réglementation applicable.

6.5.4.1 Les succursales

– Présentation générale

Au 31 décembre 2017, le Groupe disposait de 386 succursales, soit 36 succursales de plus par rapport à 2016, dont 101 dans la zone EMEA, 175 en France, 33 en Amériques et 77 en Asie. Le Groupe privilégie ce canal de distribution qui lui permet de maîtriser la relation avec ses clients et de s'assurer de l'homogénéité de son réseau de distribution. Ainsi, pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, 35,7 % du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé par les succursales. En 2017, le Groupe a notamment ouvert de nouvelles succursales en Chine continentale, en Italie, en Allemagne et à Hong Kong.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des succursales par marques et pays au 31 décembre 2017 :

	Sandro	Maje	Claudie Pierlot	Total
Total France	**72**	**58**	**43**	**175[(1)]**
Royaume-Uni	11	11	7	29
Espagne	8	9	2	19
Belgique	5	5	2	12
Suisse	5	4	3	12
Italie	8	4	2	14
Allemagne	4	3	1	8
Luxembourg	1	1	1	3
Norvège	1	1	-	2
Pays-Bas	1	1	-	2
Total EMEA	**44**	**39**	**18**	**101**
Chine continentale	25	22	2	49
Hong Kong	9	6	2	17
Macao	3	4	-	7
Singapour	2	2	-	4
Total APAC	**39**	**34**	**4**	**77**
États-Unis	16	13	-	29
Canada	2	2	-	4
Total Amériques	**18**	**15**	**-**	**33**
Total	**173**	**146**	**65**	**386[(1)]**

(1) Dont 2 succursales Suite 341.

– Description du magasin type

La taille moyenne des magasins du Groupe est d'environ 80 à 100 mètres carrés. Les magasins Sandro sont généralement plus grands que les magasins Maje et Claudie Pierlot. Ceci s'explique par la stratégie historique du Groupe de disposer, pour la marque Sandro, de magasins mixtes de plus grande superficie afin de pouvoir exposer les produits des collections homme et femme. Les magasins Claudie Pierlot sont généralement plus petits que les magasins Sandro et Maje, la marque n'ayant qu'environ 400 références en moyenne dans ses plans de collection contre environ 480 pour Maje et 500 pour Sandro Femme et donc des besoins en mètres linéaires en magasin plus réduits pour pouvoir présenter la totalité de ses collections.

La dimension des magasins du Groupe, relativement compacte, permet de créer une ambiance intime propre aux boutiques de luxe, avec un nombre de vendeurs dans chaque magasin déterminé selon sa taille et sa fréquentation. Le Groupe s'attache également à maintenir un univers distinct pour chacune de ses marques, afin de renforcer leur identité propre et de créer un style unique dans l'esprit de ses clients. Les

caractéristiques des magasins sont définies au niveau du Groupe et sont appliquées dans tout le réseau dans un souci de cohérence de présentation et d'expérience client.

Dans ses magasins, le Groupe cherche ainsi à recréer pour ses clients des caractéristiques associées au domaine du luxe, notamment en proposant des produits de haute qualité, des emplacements stratégiques, un agencement attrayant, ainsi qu'un niveau élevé de service à la clientèle. Le Groupe a mis en place un modèle de vente 100% assisté, comprenant un service personnalisé destiné à fournir aux clients une expérience de *shopping* similaire à celle des marques de luxe.

À la date du présent document de référence, le concept de magasins développé par chaque marque n'est pas encore entièrement décliné dans tous les magasins du réseau ; néanmoins, les magasins du Groupe sont progressivement rénovés afin de s'y conformer.

– Principales caractéristiques des baux

La durée des baux relatifs aux magasins du Groupe varie de 3 à 10 ans. En France, la durée est généralement de 9 ans avec la possibilité offerte aux parties de résilier le contrat de manière anticipée à l'expiration de chaque période triennale. Les baux interdisent généralement la sous-location et excluent l'utilisation des locaux pour l'exercice de toute autre activité que la vente de vêtements et accessoires. Aux États-Unis, la durée des baux est généralement de dix ans alors qu'elle est de trois ans en Asie.

Les montants des loyers sont généralement fixés par les parties lors de la signature du bail et les clauses des contrats prévoient pour la plupart la possibilité de procéder à une augmentation annuelle, par exemple en France sur la base de l'indice INSEE du coût de la construction ou de l'indice des loyers commerciaux. Une partie des contrats de bail prévoit des loyers dont le montant varie en fonction du chiffre d'affaires réalisé par les ventes du magasin. Un droit d'entrée est également dû au bailleur au moment de l'ouverture de nouveaux magasins et un prix de cession peut être versé par le Groupe au précédent locataire dans le cadre de la cession d'un droit au bail ou de la cession d'un fonds de commerce dans certains pays tels que la France ou l'Espagne.

6.5.4.2 Les concessions

– Nombre, lieux d'implantation et répartition par marque

Au 31 décembre 2017, le Groupe disposait de 501 concessions, soit 21 concessions de plus par rapport à 2016, dont 162 dans la zone EMEA, 208 en France, 89 en zone Amériques et 42 en Asie. Les concessions correspondent aux « *corners* » dont dispose le Groupe dans les grands magasins (la taille moyenne des *corners* est d'environ 40 à 50 mètres carrés). Le choix de l'emplacement des concessions est guidé par la volonté du Groupe de préserver l'image de luxe de ses trois marques. Ainsi, le Groupe a notamment ouvert des concessions dans des grands magasins parmi les plus prestigieux et prisés tels que les Galeries Lafayette, le Printemps et Le Bon Marché en France,

Selfridges et Harrods au Royaume-Uni, Bloomingdale's et Saks Fifth Avenue aux États-Unis, El Corte Inglés en Espagne, la Rinascente en Italie, ou encore dans des *malls* réputés comme Shin Kong Place en Chine continentale et International Finance Center et Harbour City à Hong Kong. Comme pour les emplacements des succursales du Groupe, les villes d'implantation des concessions sont généralement reconnues comme dynamiques et attractives dans le milieu de la mode. Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, 35,5 % du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé par les concessions.

En 2017, le Groupe a ouvert de nouvelles concessions en Italie, en Chine continentale et au Pays-Bas.

Le tableau ci-dessous présente la répartition au 31 décembre 2017 des concessions du Groupe par marque et pays :

	Sandro	**Maje**	**Claudie Pierlot**	**Total**
France	**87**	**49**	**50**	**208[(1)]**
Espagne	12	10	13	35
Allemagne	13	7	7	27
Suisse	11	11	5	27
Royaume-Uni	12	7	5	24
Irlande	4	4	3	11
Pays-Bas	6	4	3	13
Italie	6	5	4	15
Portugal	2	2	2	6
Norvège	1	1	-	2
Suède	1	1	-	2
Total EMEA	**68**	**52**	**42**	**162**
Chine continentale	18	16	3	37
Hong Kong	1	1	-	2
Taïwan	1	2	-	3
Total APAC	**20**	**19**	**3**	**42**
États-Unis	41	33	-	74
Canada	9	6	-	15
Total Amériques	**50**	**39**	**-**	**89**
Total	**225**	**159**	**95**	**501[(1)]**

(1) Dont 22 concessions Suite 341.

– Description de la concession-type

La taille moyenne d'une concession en grand magasin est d'environ 40 à 50 mètres carrés et le nombre de salariés présents est déterminé en fonction de la superficie et de l'importance de l'espace de vente. Les espaces de ventes Sandro, Maje et Claudie Pierlot se trouvent généralement dans des grands magasins proposant des produits de prêt-à-porter de luxe et bénéficient d'une clientèle de passage, notamment touristique, importante. Comme pour ses succursales, le Groupe maintient un niveau élevé de contrôle sur ses concessions, notamment en ce qui concerne le recrutement des salariés, qui sont des salariés du Groupe et non du grand magasin, et le choix de la décoration et de l'ameublement afin de recréer une ambiance similaire à celle des succursales Sandro, Maje et Claudie Pierlot.

– Fonctionnement des concessions

La durée des contrats de concession est différente d'un pays à un autre. Certains contrats ne prévoient aucune durée minimale et d'autres la fixent jusqu'à 4 ans maximum. Ces contrats peuvent généralement être résiliés à tout moment par les deux parties sous réserve d'un préavis raisonnable.

Les contrats de concession prévoient le paiement d'une redevance fixée principalement sur les ventes réalisées. Quelques contrats prévoient toutefois une redevance minimum pour une période déterminée qui peut être révisée chaque année. Sur la base des contrats de concession conclus par le Groupe, les redevances de concessions représentent environ 20 % à 40 % du chiffre d'affaires réalisé. Ce montant varie en fonction des pays d'implantation, ainsi que des grands magasins où sont situées les concessions. Le chiffre d'affaires réalisé est perçu directement par le grand magasin qui le reverse tous les mois au Groupe, net de la redevance.

Les contrats de concession prévoient généralement que le Groupe exerce un contrôle sur l'organisation des inventaires, ainsi qu'en matière de fourniture et d'assortiment des produits. En outre, les contrats prévoient également que les stocks de marchandises non vendues seront repris à chaque fin de saison par le Groupe qui en reste le propriétaire.

La vente des produits à travers les concessions procure une grande flexibilité opérationnelle au Groupe notamment en raison des dépenses d'exploitation limitées et du montant des redevances de concession qui diffèrent selon les contrats.

6.5.4.3 Suite 341

Suite 341 est un *concept-store* lancé par le Groupe en septembre 2010 pour le marché français où les clients peuvent acquérir les pièces essentielles des collections de Sandro, Maje et Claudie Pierlot réunies. Prononcé en anglais « *Suite Three Fo(u)r One* » (Trois marques Pour un Magasin), son nom évoque entièrement l'idée du concept : avoir trois lignes de prêt-à-porter et d'accessoires réunies en un seul espace. Après une première ouverture en 2010 à Angoulême, le Groupe dispose désormais au 31 décembre 2017 de 46 points de vente Suite 341 (incluant succursales et concessions) situés uniquement en France et essentiellement en province. Le

concept Suite 341 permet au Groupe d'optimiser sa couverture en France, en particulier dans les villes de province de taille moyenne. Les points de vente Suite 341 sont essentiellement des affiliés (voir le paragraphe 6.5.4.5 du présent document de référence) et des concessions.

6.5.4.4 Les plateformes électroniques

Le commerce en ligne constitue une part croissante des ventes du Groupe et constitue également un outil marketing pour développer la notoriété de ses marques en France et à l'international. Ainsi, pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, 12,1 % du chiffre d'affaires du Groupe, soit 110,1 millions d'euros, a été réalisée sur Internet, contre 6,2 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 (avec 41,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015). Au 31 décembre 2017, les produits du Groupe sont commercialisés *via* 56 plateformes électroniques opérées en propre et 31 plateformes opérées par les partenaires. En 2015, seuls 38 sites internet en propre commercialisaient les produits du Groupe.

Sur Internet, les produits du Groupe sont distribués principalement par le biais de ses propres e-boutiques et, dans une moindre mesure, par l'intermédiaire de plateformes de commerce en ligne tierces, notamment les sites Internet des grands magasins.

– Les e-boutiques du Groupe

  Le Groupe exploite des sites Internet dédiés à chacune de ses marques. La marque Sandro dispose de sites Internet dédiés en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Italie, en Allemagne et aux États-Unis, et la marque Claudie Pierlot en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne et en Belgique. La marque Maje dispose de sites Internet dédiés en France, en Espagne, en Italie, en Allemagne, en Irlande, au Royaume-Uni, en Belgique et aux États-Unis. Le Groupe prévoit d'améliorer l'expérience des consommateurs sur ses e-boutiques, notamment en offrant de nouveaux services tels qu'un système de discussion instantanée avec un conseiller, en améliorant l'accès par mobile aux e-boutiques, en facilitant le processus de paiement, ainsi qu'en instaurant un système de pré-commandes.

– Les plateformes électroniques tierces

  Par ailleurs, le Groupe vend ses produits sur des plateformes de commerce en ligne tierces, reconnues telles que « placedestendances.com », « selfridges.com », « bloomingdales.com », « net-a-porter.com », « zalando.fr », « tmall.com » ou encore « galerieslafayette.com ». Ces plateformes sont choisies par le Groupe conformément à sa stratégie commerciale ; il s'agit soit de plateformes de commerce en ligne de grands magasins partenaires, soit de plateformes de commerce en ligne tierces spécialisées en prêt-à-porter haut de gamme.

  Les plateformes de commerce en ligne tierces restent généralement libres dans la gestion de leur site Internet et assurent notamment les services d'édition, d'hébergement et de gestion du site Internet, sous réserve de respecter l'image des marques dont les produits sont proposés, et effectuent le référencement des produits. Le Groupe peut néanmoins effectuer des demandes spécifiques de mise en valeur

concernant certains produits clés. Les autres services fournis par les plateformes incluent notamment la prise de commandes, le traitement des demandes d'information des clients et le traitement et suivi des commandes.

Pour la plupart des contrats conclus avec le Groupe, les prix de vente sur les plateformes de commerce en ligne sont généralement cohérents avec la politique de prix du Groupe par pays ayant fait l'objet de la demande de mise en ligne. Le prix du produit est encaissé par la plateforme électronique tierce pour le compte du Groupe. En contrepartie de ces services, les plateformes de commerce en ligne perçoivent des commissions. Certains contrats prévoient également des contributions complémentaires pour la promotion des marques du Groupe. La durée des contrats est généralement d'un an renouvelable.

6.5.4.5 Les affiliés

Les affiliés font partie du réseau de distribution du Groupe en France et sont principalement situés dans des villes françaises de taille moyenne où le Groupe ne possède pas de succursales ou de concessions (telles que Mulhouse, Poitiers, Ajaccio, Chartres, Valenciennes, Le Touquet et Saint-Etienne). Le Groupe a également recours à des affiliés en Espagne et en Italie. Au 31 décembre 2017, le Groupe faisait appel à 73 affiliés.

Les magasins en affiliation sont exploités par des commerçants indépendants propriétaires de leur fonds de commerce dans le cadre de contrats de commission-affiliation. Les affiliés recrutent leurs propres salariés mais les magasins des affiliés du Groupe sont gérés sous les noms des marques et possèdent les mêmes dispositions et atmosphères que les autres points de vente du Groupe. En effet, ces magasins en affiliation sont tenus de suivre un « *concept book* » comprenant notamment des exigences en matière de mobilier et d'apparence propre à chacune des marques du Groupe. Bien que les frais de personnel et les frais de location soient payés par les affiliés, le Groupe conserve la propriété des marchandises vendues à travers ce canal de distribution. Enfin, les salariés des affiliés bénéficient de la formation proposée aux salariés du Groupe dans le cadre de la SMCP School.

Les contrats conclus par le Groupe avec ses affiliés prévoient des commissions dues aux affiliés fondées sur un pourcentage du chiffre d'affaires hors taxes. Le produit des ventes est prélevé sur le compte bancaire des affiliés deux fois par mois, net de commissions. Il peut arriver que le Groupe décide de racheter le magasin géré par un de ses affiliés. Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, 3,7 % du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé avec les affiliés.

6.5.4.6 Les *outlets*

En plus de ses succursales, concessions, ventes en ligne et ventes réalisées via ses affiliés, le Groupe vend également ses stocks d'invendus grâce à un nombre limité d'« *outlets* » (54 *outlets* au 31 décembre 2017) situés dans des emplacements de premier plan en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Belgique ou encore aux États-Unis. Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, 7,7 % du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé avec les *outlets*.

6.5.4.7 Les points de vente partenaires (« *partnered retail* »)

Le Groupe dispose également d'un canal de distribution de « *partnered retail* » (magasins en partenariat) destiné à des géographies spécifiques. Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, ce canal de distribution a représenté 6,4 % du chiffre d'affaires du Groupe, dont 18 % réalisé sur les plateformes électroniques opérées par les partenaires. L'activité des « *partnered retail* » permet au Groupe d'avoir accès, en limitant les risques, à de nouveaux marchés et à des pays où la taille du marché ne justifie pas la présence d'un point de vente exploité en propre. De plus, elle lui permet également de vendre ses produits dans des pays au sein desquels il serait autrement impossible, difficile, moins efficace ou rentable de gérer un réseau de distribution propre en raison des législations locales.

Le Groupe choisit avec soin ses partenaires locaux afin de s'assurer de la cohérence de la distribution locale avec sa stratégie et son image de marque notamment avec la mise en œuvre du « *concept book* » ; à titre d'exemple, il veille à ce que ses partenaires adoptent une présentation des magasins et « *corners* » identique à celle des points de vente détenus en propre. Le Groupe procède régulièrement à des visites des points de vente exploités en partenariat afin de s'assurer du respect de son concept ; il bénéficie par ailleurs de relations solides avec ses partenaires. Les contrats de partenariat sont des contrats de prestation de services et sont généralement conclus pour une durée de 3 à 5 ans, renouvelable tacitement, durant laquelle le partenaire bénéficie d'une exclusivité octroyée par le Groupe pour la distribution de ses produits et reçoit une rémunération correspondant en général à un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits du Groupe qu'il réalise. Certains des contrats de partenariat ne sont pas renouvelables.

Le partenaire local est un commerçant indépendant, responsable de son personnel, du paiement de ses loyers, de la négociation du bail de son point de vente ou du contrat de concession s'il s'agit d'une concession en grands magasins. Il est également en charge de l'approvisionnement et est responsable de ses achats ; la marchandise lui appartient et il doit la revendre dans un point de vente dont l'enseigne et l'apparence correspondent à ceux des marques du Groupe, de sorte que le client final ne peut pas faire la différence entre un magasin ou une concession gérée en propre et un magasin ou une concession gérée par un partenaire. En outre, les partenaires peuvent écouler les invendus dans leurs propres réseaux *outlets* avec l'autorisation du Groupe.

Dans certains cas, le Groupe a procédé à la prise de contrôle de ses partenaires, comme à Hong Kong en 2014.

À la date d'enregistrement du présent document de référence, les produits du Groupe sont distribués en « *partnered retail* » notamment en Corée du Sud (partenariat depuis 2009 pour Maje et 2013 pour Sandro et Claudie Pierlot), Russie, Turquie, au Moyen Orient (notamment aux Émirats Arabes Unis depuis 2015 pour Sandro, Maje et Claudie Pierlot, au Koweït depuis 2015 pour Sandro et Maje et en Arabie Saoudite depuis 2016 pour Sandro, Maje et Claudie Pierlot), en Australie (depuis 2015), au Maroc et au Liban.

En 2017, 37 magasins en partenariat ont été ouverts à travers le monde, notamment en Corée du Sud (13), aux Etats-Unis (12), en Arabie Saoudite (5) et aux Emirats Arabes Unis (5).

Le tableau ci-dessous présente la répartition par marque et pays au 31 décembre 2017 des points de vente du Groupe exploités à travers des partenariats locaux :

	Sandro	Maje	Claudie Pierlot	Total
Russie	9	9	2	20
Émirats Arabes Unis	10	10	2	22
Turquie	9	6	-	15
Liban	5	3	2	10
Arabie Saoudite	3	4	1	8
Kazakhstan	2	2	-	4
Royaume-Uni	2	2	-	4
Autriche	2	1	-	3
Ukraine	1	2	-	3
Andorre	-	2	-	2
Koweït	1	1	-	2
Lettonie	1	1	-	2
Maroc	1	1	-	2
Allemagne	2	1	1	4
Qatar	1	1	-	2
Bahreïn	1	-	-	1
Total EMEA	**50**	**46**	**8**	**104**
Corée du Sud	52	44	7	103
Australie	12	12	3	27
Thaïlande	3	4	-	7
Hong Kong	-	1	-	1
Total APAC	**67**	**61**	**10**	**138**
Mexique	3	3	-	6
États-Unis	7	7	-	14
Total Amériques	**10**	**10**	**-**	**20**
Total	**127**	**117**	**18**	**262**

6.5.4.8 Critères d'investissement pour les nouveaux magasins et processus d'implantation

Le Groupe suit un plan moyen terme à cinq ans de développement international visant à cibler les villes d'implantation selon l'environnement concurrentiel, le marché local et la base de consommateurs. Le Groupe établit également une estimation des ventes potentiellement réalisables par les points de vente, procède à une visite des lieux et fixe des critères de rentabilité des potentiels nouveaux points de vente. La décision d'investir dans l'ouverture d'un

nouveau point de vente est ensuite adoptée par un comité dirigé par le Directeur Général du Groupe.

À la suite de sa décision d'investissement, le Groupe est en mesure de pouvoir ouvrir un nouveau point de vente dans un délai moyen de deux mois entre la signature du contrat de bail et l'ouverture du point de vente à la clientèle.

6.5.5 Force de vente

Le Groupe prête une attention particulière au savoir-faire de ses équipes de force de vente. Ainsi, il a instauré, au sein de chaque marque mais aussi dans ses succursales en Asie et en Amérique du Nord, une structure de direction commerciale de proximité, s'appuyant sur des directeurs régionaux gérant chacun jusqu'à 15 points de vente. Cela permet une fréquence de visite et un temps de présence passé au sein même de ces points de vente significatifs. Par ailleurs, le Groupe a mis en place depuis 2013 un programme de formation destiné à ses équipes de force de vente. Ce programme, d'une durée de trois semaines pour les nouveaux vendeurs, vise à former les équipes aux techniques de vente, aux fondamentaux des marques de luxe, à l'assistance des clients, notamment internationaux, ainsi qu'à l'amélioration des résultats des points de vente. Au total, à la date du présent document de référence, plus de 2 500 vendeurs ont bénéficié de ce programme de formation.

6.5.6 L'organisation logistique

6.5.6.1 Le système informatique

Le Groupe a mis en place une architecture informatique adaptée à la gestion d'un réseau de magasins intégré et couvrant l'ensemble de ses points de vente, y compris le e-commerce et l'international.

Ce système est articulé autour d'un logiciel ERP (*Enterprise Ressource Planning*) Retail Groupe, commun à toutes les marques et à toutes les zones géographiques dans lesquelles le Groupe est présent, d'une solution point de vente unique, d'une plate-forme de développement e-commerce unique ainsi que d'une solution de gestion logistique centrale. Le Groupe dispose d'une équipe informatique composée d'environ 49 personnes en central et à l'international, en charge de gérer les projets et d'assurer le développement et la maintenance de ses applications et infrastructures informatiques.

Grâce à cette architecture, les points de vente transmettent des informations relatives notamment aux produits vendus et à la segmentation des clients, permettant au Groupe de réaliser des *benchmarks* pour ses points de vente et de gérer, grâce à son réseau logistique, le réapprovisionnement rapide des points de vente. En outre, les informations transmises par son système informatique permettent au Groupe d'identifier ses meilleurs clients et de procéder à des ajustements dans la création de ses produits selon les résultats des ventes.

6.5.6.2 La logistique propre

La logistique centrale du Groupe est commune aux trois marques et dessert tous les points de vente directement ou indirectement *via* les centres logistiques secondaires situés aux États-Unis et en Chine continentale (voir le paragraphe 4.1.10 du présent document de référence). Une équipe d'environ 155 salariés est dédiée à la logistique et à l'approvisionnement du réseau de distribution du Groupe. Le complexe d'entreposage central du Groupe pour la France et l'international dispose, depuis novembre 2015, de deux sites principaux, gérés en propre et proches de l'aéroport de Roissy-Charles De Gaulle : le premier situé à Marly-la-Ville et d'une surface de 10 000 mètres carrés et le second situé à Vémars et d'une surface de 24 000 mètres carrés. Le Groupe a ouvert, en septembre 2017, à Vatry (région parisienne), un troisième site d'une superficie de 17 000 mètres carrés et dédié aux produits finis. Il est géré par un logisticien qui y traitera les anciennes collections. Ce nouveau site permettra de créer une capacité supplémentaire d'entreposage et de consacrer les deux sites actuels à la gestion des collections courantes, mais aussi d'internaliser la totalité des traitements du e-commerce. Outre l'obtention de surfaces nécessaires à la croissance du Groupe sur plusieurs années, cette organisation permet d'assurer une qualité de service client optimisée, notamment pour l'omni-canal et de disposer de sites supplémentaires disponibles en cas de force majeure.

Pour son activité aux États-Unis, le Groupe sous-traite l'approvisionnement des produits *via* un entrepôt situé dans le New Jersey et géré par la société Panalpina. Cet entrepôt, d'une superficie de 18 000 mètres carrés (utilisé en partie par le Groupe) dessert l'ensemble du marché nord-américain.

Le Groupe sous-traite également l'approvisionnement des produits pour ses points de vente en Chine continentale, qui est notamment organisé grâce à un entrepôt d'une surface totale de 7 200 mètres carrés (que le Groupe utilise en partie) loué par DHL et situé à Shanghai.

Les entrepôts permettent au Groupe de limiter les stocks et les besoins de stockage dans chacun de ses points de vente. Les systèmes informatiques mis en place par le Groupe relient ses points de vente à ses entrepôts de telle sorte que lorsqu'une catégorie de produits nécessite d'être réapprovisionnée, l'information est transmise aux entrepôts et la catégorie de produit sera généralement à nouveau mise en vente deux jours après pour les points de vente situés en Europe, quatre jours après pour les points de vente situés sur la zone Amériques et une dizaine de jours après pour les points de vente situés sur la zone APAC. Ce modèle de réapprovisionnement permet au Groupe de s'assurer que seuls les produits les plus vendus seront recommandés et lui permettent donc ainsi de maximiser les ventes, d'optimiser ses besoin en fonds de roulement et de réduire les risques liés au stocks.

6.5.6.3 Les prestataires externes

Le Groupe sous-traite le transport routier et aérien de ses produits depuis ses entrepôts vers d'autres entrepôts ou points de vente grâce à des prestataires communs pour les marques principales acheminées. En général, le Groupe est en charge du conditionnement, de l'emballage et de l'étiquetage de ses produits et les transporteurs sont responsables des dommages résultant du transport, de son organisation et de l'exécution des prestations accessoires.

6.6 Facteurs de dépendance

Les informations relatives aux facteurs de dépendance du Groupe figurent au chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent document de référence.

6.7 Environnement législatif et réglementaire

Du fait de son activité de vente de détail, le Groupe est soumis, dans chacun de ses pays d'implantation, à la réglementation en matière de droit de la consommation et du commerce électronique, de responsabilité du fait des produits, de protection des données personnelles, des horaires d'ouverture des points de vente, du commerce international et des droits de douanes. Au sein de l'Union européenne (et notamment en France) où le Groupe réalise une grande partie de ses activités, ce cadre réglementaire est notamment composé de directives devant être transposées dans chacun des États Membres.

6.7.1 Droit de la consommation et du commerce électronique

En tant que distributeur, à travers ses points de vente et ses différents sites internet, le Groupe est soumis à un ensemble de règles contraignantes qui régissent la vente et les relations entre commerçants et consommateurs (étiquetage, conditions de vente, réglementation des pratiques déloyales, règles spécifiques au commerce électronique, etc.) et, plus généralement, le fonctionnement de ses magasins (jours d'ouverture, périodes de soldes, autorisations administratives d'ouverture, règlementation des établissements recevant du public, accessibilité, sécurité, etc.).

Au niveau européen, la principale directive encadrant le droit de la consommation est la directive 2011/83/UE du 25 octobre 2011 relative aux droits des consommateurs. Cette directive a permis d'harmoniser entièrement au niveau européen certains aspects du droit de la consommation et du droit des contrats applicable aux ventes réalisées entre professionnels et consommateurs, tels que par exemple l'obligation d'information incombant au vendeur (notamment sur le prix et l'existence d'un service après-vente) et le droit de rétractation pour les ventes en ligne. Cependant, dans d'autres domaines, comme par exemple celui de la directive 1999/44/CE du 25 mai 1999 relative à certains aspects de la vente et des garanties des biens de consommation et celui de la directive 93/13/CEE du 5 avril 1993 relative aux clauses abusives dans les contrats conclus avec les consommateurs, il n'existe aujourd'hui que des règles d'harmonisation minimale. Les États Membres peuvent donc les compléter avec une réglementation nationale plus stricte.

Le droit français tend en particulier vers un renforcement de la protection des consommateurs. Ainsi, la directive 2011/83/UE a été transposée en France dans le Code de la consommation par la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation (la loi « **Hamon** ») et le décret n° 2014-1061 du 17 septembre 2014 relatif aux obligations d'information précontractuelle et contractuelle des consommateurs et au droit de rétractation. Le Code de la consommation prévoit ainsi le régime de protection des consommateurs, le non-respect de ses dispositions pouvant entraîner des sanctions financières. Ainsi, conformément aux dispositions des articles L. 121-21 et suivants du Code de la consommation issus de la loi Hamon et modifiés par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques,

le consommateur, sous réserve de certaines exceptions, dispose d'un droit de rétractation dans le cadre d'un contrat conclu à distance. Le consommateur bénéficie ainsi d'un délai de quatorze jours francs pour exercer son droit de rétractation sans avoir à justifier de motifs. La loi Hamon a également instauré à l'article L. 423-1 du Code de la consommation, l'action de groupe qui permet aux consommateurs d'obtenir réparation des préjudices patrimoniaux résultant des dommages matériels qu'ils ont subis notamment à l'occasion de la vente de biens ou la fourniture de services. En outre, en application de la loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique, les prestataires de services et vendeurs de biens sont tenus d'indiquer au consommateur un certain nombre d'informations détaillées lorsque ces contrats sont conclus à distance par voie électronique. Cette obligation d'information du professionnel vis-à-vis du consommateur intervient à différents stades du processus contractuel : en amont de la commande préalablement à la conclusion du contrat, lorsque le consommateur passe la commande afin que ce dernier puisse en vérifier le détail, et après la conclusion du contrat, au plus tard lors de la livraison du bien ou du service.

Par ailleurs, l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016 portant réforme du droit des contrats, du régime général et de la preuve des obligations a considérablement modifié le régime français du droit des obligations en introduisant notamment de nouvelles dispositions en matière de protection des cocontractants, telles que le caractère non écrit des clauses créant un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties au contrat dans le cadre de contrats d'adhésion ou encore en mettant en place une obligation de renégociation des droits en cas de survenance de circonstances imprévisibles.

Aux États-Unis, de nombreuses lois, tant au niveau fédéral qu'au niveau des États, régissent les relations entre détaillants et consommateurs de produits textiles. Au niveau fédéral, le « *Textile and Wool Acts* », dont l'application est contrôlée par la *Federal Trade Commission,* s'applique à la vente de produits textiles. Il exige notamment l'apposition d'une étiquette détaillant la composition, le pays d'origine, et l'identité du fabricant. Au niveau des États, beaucoup d'entre eux, notamment le Delaware, ont adopté le « *Uniform Deceptive Trade Practices Act* », réglementant les activités frauduleuses et les publicités mensongères.

6.7.2 Responsabilité du fait des produits

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

La directive 2001/95/CE du 3 décembre 2001 relative à la sécurité générale des produits impose une obligation générale de sécurité pour tout produit mis sur le marché et destiné aux

consommateurs ou susceptible d'être utilisé par eux. En France, l'ordonnance n° 2004-670 du 9 juillet 2004 a transposé cette directive et adapté la législation française au droit communautaire en matière de sécurité et de conformité des produits. Selon l'article L. 221-1 du Code de la consommation, « les produits et les services doivent, dans des conditions normales d'utilisation ou dans d'autres conditions raisonnablement prévisibles par le professionnel, présenter la sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre et ne pas porter atteinte à la santé des personnes ».

Le Groupe, en tant que distributeur, doit prendre toutes mesures utiles pour contribuer au respect de l'ensemble des obligations de sécurité et d'absence d'atteinte à la santé des personnes prévues par les textes législatifs et réglementaires. Un produit sûr est celui qui ne présente aucun risque, ou qui ne présente que des risques réduits (compatibles avec l'utilisation du produit) et acceptables à l'égard d'une protection élevée pour la santé et la sécurité des personnes. Lorsqu'un distributeur est informé que des produits destinés aux consommateurs qu'il a mis sur le marché ne répondent pas aux exigences de sécurité et d'impact sur la santé, il doit en informer immédiatement les autorités administratives compétentes, en indiquant les actions qu'il engage afin de prévenir les risques pour les consommateurs. Les distributeurs doivent également s'interdire de fournir des produits dont ils savent, sur la base des informations en leur possession et en leur qualité de professionnel, qu'ils ne satisfont pas aux obligations de sécurité prévues par les textes. Enfin, les distributeurs doivent participer au suivi de la sécurité des produits mis sur le marché par la transmission des informations concernant les risques liés à ces produits, par la tenue et la fourniture des documents nécessaires pour assurer leur traçabilité, ainsi que par la collaboration aux actions engagées par les producteurs et les autorités administratives compétentes, pour éviter les risques.

Enfin, au titre des articles 1245 et suivants du Code civil, le Groupe est responsable des atteintes causées à la personne ainsi qu'aux biens d'une valeur supérieure à 500 euros par les produits qui n'offrent pas la sécurité à laquelle les clients du Groupe peuvent légitimement s'attendre et dont le Groupe s'est présenté comme le producteur en apposant dessus son nom, sa marque ou tout autre signe distinctif. Sauf faute, la responsabilité de celui-ci est éteinte dix ans après la mise en circulation du produit qui a causé le dommage à moins que durant cette période, la victime n'ait engagé une action en justice. L'action en réparation se prescrit dans un délai de trois ans. Vis-à-vis des consommateurs, les clauses qui visent à écarter ou à limiter la responsabilité du fait des produits défectueux sont interdites ou réputées non écrites.

Aux États-Unis, le « *Consumer Product Safety Act* » réglemente la sécurité des produits de consommation tels que ceux vendus par le Groupe, et confie à la Commission de sécurité des produits de consommation (*United States Consumer Product Safety Commission*) le développement de standards réglementaires et le pouvoir de procéder aux rappels de produits défectueux.

6.7.3 Réglementation relative à la protection des données personnelles

Dans le cadre de son activité, le Groupe collecte et traite des données à caractère personnel concernant notamment les clients des magasins et les utilisateurs des sites Internet.

Au sein de l'Union européenne, la directive 95/46/CE du 24 octobre 1995 (ci-après, la « **Directive Données Personnelles** ») constitue le cadre de référence en matière de traitement des données personnelles dans l'ensemble des pays membres. Bien que le droit des données personnelles ait été largement harmonisé dans l'Espace Économique Européen, la transposition de la Directive Données Personnelles dans les droits nationaux des États Membres a pu donner lieu à des régimes pouvant varier entre eux et être parfois plus restrictifs que celui imposé par la Directive Données Personnelles. En revanche, l'adoption du Règlement (UE) 2016/679 par le Parlement européen, décrit ci-après, implique le remplacement des lois nationales actuelles par un règlement européen directement applicable dans les États Membres.

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

En France, la Directive Données Personnelles a été transposée aux termes de plusieurs amendements apportés à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés dite « Loi Informatique et Libertés ». La Loi Informatique et Libertés impose notamment une obligation de déclaration ou de demande d'autorisation auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (la « **CNIL** ») pour tout traitement automatisé ou non de données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans des fichiers de sociétés du groupe. Elle impose également un ensemble d'obligations d'information des clients, notamment relatives aux modalités de mise en œuvre du droit d'accès, de rectification et de suppression des données contenues dans les fichiers. En particulier, les données bancaires communiquées par des clients lors d'un achat sur Internet sont des données dont la nature justifie des conditions de conservations strictes, entourées de mesures de sécurité élevées. La collecte et la conservation de telles données sont soumises au respect des prescriptions de la Loi Informatique et Libertés. Au-delà de la transaction, la conservation de ces données est ainsi subordonnée au consentement des clients et ne peut intervenir que pour une durée limitée. La CNIL dispose en outre de pouvoirs de contrôle, d'investigation, d'injonction et de sanction de nature administrative. Enfin, le non-respect des dispositions de la Loi Informatique et Libertés peut faire l'objet de sanctions civiles, administratives ou pénales. La CNIL peut prononcer des peines d'amende pouvant aller jusqu'à 1,5 million d'euros pour les personnes morales. Outre ces sanctions financières, la CNIL a la possibilité de publier les avertissements et les sanctions qu'elle prononce.

Le Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (le règlement général sur la protection des données, « **RGPD** »), abroge la Directive Données Personnelles.

Le RGPD, qui entrera en vigueur le 25 mai 2018, constituera le nouveau cadre de référence en matière de traitement des données personnelles dans l'ensemble des États Membres de l'Union européenne ; ces dispositions seront directement applicables dans chacun des États Membres. Ce nouveau cadre juridique pour la protection des données à caractère personnel dans l'Union européenne tend à renforcer les droits des individus, leur garantir un plus grand contrôle de leurs données personnelles et, plus généralement, garantir le droit à la vie privée. Ces nouvelles règles visent en particulier à assurer la protection des informations personnelles des individus, où qu'elles soient envoyées, traitées ou conservées, même en dehors de l'Union européenne. Ces nouvelles dispositions mettent également en place une obligation pour les entreprises de signaler les pertes et vols de données personnelles, de collecter le minimum d'informations personnelles, de vérifier l'impact de leurs projets sur la protection des données personnelles et enfin de désigner un *Data Protection Officer* chargé de gérer ces problématiques au sein de l'entreprise. Le RGPD viendra en outre renforcer le pouvoir de sanctions de la CNIL ; les peines d'amende seront portées jusqu'à 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires annuel global des personnes morales concernées.

À la différence du système européen, les États-Unis ne disposent pas de cadre général de protection des données dans le secteur privé, mais de lois sectorielles. Les fichiers utilisés dans les transactions commerciales courantes ne font l'objet d'aucune législation de protection des données personnelles. Les commerçants sont libres de collecter, d'utiliser ou de diffuser des informations personnelles qu'ils obtiennent des consommateurs. Enfin, il n'y a pas d'autorité indépendante dédiée à la protection des données aux États-Unis.

6.7.4 Réglementation des horaires d'ouverture

Dans la quasi-totalité des pays d'implantation du Groupe, les heures d'ouverture et de fermeture des magasins sont réglementées, notamment durant le week-end et les jours fériés.

Au niveau européen, la règlementation relative aux horaires d'ouverture résulte notamment de la directive 2003/88/CE du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, modifiant les directives 2000/34/CE du 22 juin 2000 et 93/104/CE du 23 novembre 1993. La directive instaure des règles sur le temps de travail permettant de protéger la santé et la sécurité des travailleurs. Le texte impose des prescriptions minimales en matière de durée du travail, de temps de repos, de droit aux congés payés et de travail de nuit. A la date du présent document de référence, cette directive n'a pas encore fait l'objet d'une transposition en droit français.

En France, la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques a modifié la législation sur l'ouverture des commerces le dimanche et en soirée. Concernant le travail dominical, sans remettre en cause le principe du repos hebdomadaire donné prioritairement aux salariés le dimanche, cette loi modifie le régime des dérogations suivantes : celles accordées aux établissements de vente au détail établis dans

certaines zones géographiques, notamment les communes et zones touristiques, celles autorisées par le préfet lorsque la fermeture de l'établissement est préjudiciable au public ou porte atteinte au fonctionnement normal de l'établissement et celles accordée aux commerces de détail par le maire. Il existe quatre zones géographiques dans lesquelles l'employeur peut donner le repos hebdomadaire par roulement à tout ou partie du personnel (les zones touristiques, les zones commerciales, les « zones touristiques internationales » et les gares d'affluence exceptionnelle). Cette possibilité est offerte aux établissements de vente au détail mettant à disposition des biens et des services, et concerne ainsi de nombreux points de vente du Groupe en France.

Le Groupe a conclu le 17 décembre 2015 un accord collectif avec ses organisations syndicales représentatives afin de mettre en œuvre les dispositions de la loi n° 2015-990 sur le travail le dimanche et le travail de nuit. Cet accord régit les règles applicables pour les ouvertures dominicales des points de vente du Groupe à compter du 1er février 2016. Il permet au Groupe d'ouvrir un nombre significatif de points de vente additionnels le dimanche, en particulier à Paris.

La loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 a, par ailleurs, porté réforme du travail de nuit. En principe, tout travail effectué au cours d'une période d'au moins neuf heures consécutives comprenant l'intervalle entre minuit et 5 heures est considéré comme du travail de nuit. La période de travail de nuit commence au plus tôt à 21 heures et s'achève au plus tard à 7 heures. Aux termes de l'article 8 de la loi n° 2016-1088, par dérogation, pour les établissements de vente au détail qui mettent à disposition des biens et des services et qui sont situés dans les zones touristiques internationales, la période de travail de nuit, si elle débute après 22 heures, est d'au moins sept heures consécutives comprenant l'intervalle entre minuit et 7 heures.

Aux États-Unis, la règlementation applicable aux horaires d'ouverture est en grande partie décentralisée. À titre d'illustration, les *blue laws* qui restreignaient le travail le dimanche ont été progressivement abolies et les États ont établi la réglementation de leur choix. Les règles sont très hétérogènes et dépendent des intérêts économiques en présence, ainsi que du contexte culturel.

6.7.5 Réglementation des ventes au déballage, soldes, réduction de prix et liquidations

En tant que distributeur, le Groupe est soumis à un ensemble de règles contraignantes qui régissent les ventes au déballage, soldes, réduction de prix et liquidations.

Au niveau européen, la directive 2005/29/CE du 11 mai 2005 relative aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur est notamment applicable aux ventes au déballage, soldes et liquidations. Le texte pose le principe d'une interdiction générale des pratiques commerciales déloyales à l'égard des consommateurs, telle que la revente à perte.

En France, la réglementation est prévue dans le Code de commerce aux articles L. 310-1 et suivants et R. 310-1 et suivants. La législation vise à encadrer les liquidations, les ventes au déballage et les soldes afin de garantir l'exercice d'une concurrence loyale entre les commerçants et assurer la protection des consommateurs. La loi no 2008-776 du 4 août 2008 de

modernisation de l'économie a assoupli le régime de ces pratiques en substituant aux autorisations administratives des déclarations préalables et a donné plus de liberté aux commerçants pour choisir des périodes de soldes. Par ailleurs, les deux périodes de soldes annuelles (situées en principe de janvier à février et de juin à août) ont été portées de 5 à 6 semaines et les soldes flottantes ont été supprimées par la loi n 2014-626 du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises.

En outre, suite à la publication de l'arrêté du 11 mars 2015 relatif aux annonces de réduction de prix à l'égard du consommateur, toute annonce de réduction de prix est licite sous réserve qu'elle ne constitue pas une pratique commerciale déloyale au sens de l'article L. 120-1 du code de la consommation. Lorsqu'une annonce de réduction de prix est faite dans un établissement commercial, l'étiquetage, le marquage ou l'affichage des prix réalisés conformément aux dispositions en vigueur doivent préciser, outre le prix réduit annoncé, le prix de référence qui est déterminé par l'annonceur et à partir duquel la réduction de prix est annoncée. Enfin, l'annonceur doit pouvoir justifier de la réalité du prix de référence à partir duquel la réduction de prix est annoncée.

Aux États-Unis, les enseignes peuvent librement déterminer les dates ainsi que la fréquence des périodes de soldes.

6.7.6 Réglementation en matière de ventes privées

Dans le cadre de son activité, le Groupe est tenu de respecter les dispositions applicables aux ventes dites « privées ». Depuis la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, des ventes privées peuvent être réalisées en dehors des périodes de soldes. À la différence des soldes, qui sont encadrés par les articles L. 310-3 et L. 310-5 du Code de commerce, les ventes privées ne peuvent donner lieu à des reventes à perte et elles ne peuvent être dénommées « soldes ».

Le Groupe doit également respecter la législation applicable aux ventes avec réduction de prix, dont les dispositions issues de la directive 2005/29/CE du 11 mai 2005 relatives aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur. En droit français, les dispositions de l'arrêté du 11 mars 2015, qui transpose ladite directive, encadrent ainsi les annonces de réduction de prix à l'égard du consommateur. L'annonce de réduction de prix ne doit pas constituer une pratique commerciale déloyale au sens de l'article L. 121-1 du Code de la consommation. A cet égard, le site Internet concerné doit présenter le prix de référence à partir duquel la réduction de prix est annoncée, le montant de la réduction et le prix réduit. L'exploitant du site Internet doit enfin pouvoir justifier de la réalité du prix de référence à partir duquel la réduction de prix est annoncée.

6.7.7 Commerce international et droits de douane

Les produits du Groupe sont fabriqués et distribués principalement en Europe, en Afrique du Nord et en Asie. Au sein du marché européen, les principes de libre-circulation des biens s'appliquent. Concernant l'import et l'export des biens depuis des pays qui ne sont pas membres de l'Union européenne, le Groupe est soumis aux réglementations nationales et européennes en matière de douanes et de commerce extérieur. En particulier, la législation

douanière de base de l'Union européenne est contenue dans le code des douanes de l'Union qui a été adopté le 9 octobre 2013 en tant que règlement (UE) n° 952/2013 du Parlement européen et du Conseil.

Bien que les importations et les exportations ne soient pas en principe soumises à des droits de douane à l'intérieur de l'Espace Économique Européen (EEE), la circulation des biens au-delà des frontières de l'EEE peut faire l'objet de contrôles douaniers.

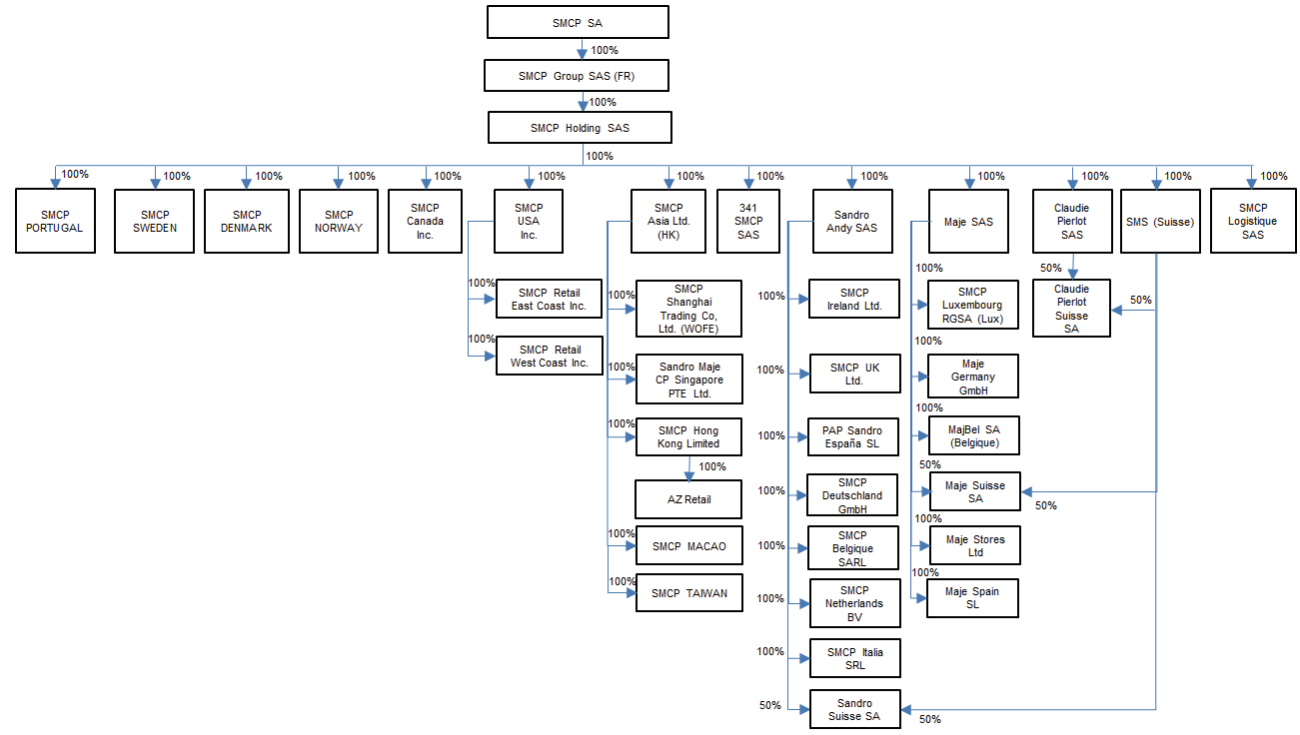
6.7.8 Réglementation environnementale

Voir le paragraphe 8.2 du chapitre 8 « Propriétés immobilières, usines et équipements » du présent document de référence.

7. ORGANIGRAMME

7.1 Organigramme juridique du Groupe au 31 décembre 2017

Les pourcentages indiqués dans l'organigramme ci-dessous représentent une détention en capital et en droits de vote au 31 décembre 2017 :



Les pourcentages de détention dans l'organigramme sont exprimés en capital et en droits de vote

7.2 Filiales et participations

(i) Principales filiales

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société à la date du présent document de référence sont décrites ci-après :

- **SMCP Group S.A.S.** est une société par actions simplifiée de droit français, au capital de 58 153 391,00 euros, dont le siège social est situé 49, rue Etienne Marcel, 75001 à Paris, et immatriculée sous le numéro 819 258 773 au Registre du commerce et des sociétés de Paris. Elle est une société holding.

- **SMCP Holding S.A.S.** est une société par actions simplifiée de droit français, au capital de 93 617 711,70 euros, dont le siège social est situé 49, rue Etienne Marcel, 75001 à Paris, et immatriculée sous le numéro 792 113 193 au Registre

du commerce et des sociétés de Paris. Elle est une société holding et est l'actionnaire unique des filiales françaises et étrangères du Groupe.

- **SMCP UK Limited**, est une « *private company limited by shares* » de droit anglais au capital de £10 000, dont le siège social est situé Chambre de Commerce française de Grande-Bretagne, Lincoln House 300 High Holborn, London, et enregistrée sous le numéro 06806544 au « *Registar of Companies for England and Wales* ». Elle est la société opérationnelle du Groupe pour les marques Sandro et Claudie Pierlot au Royaume-Uni.

- **MAJE S.A.S.** est une société par actions simplifiée de droit français, au capital de 100 000 euros, dont le siège social est situé 24, rue du Mail, 75002 à Paris, et immatriculée sous le numéro 382 544 310 au Registre du commerce et des sociétés de Paris. Elle est la société holding et opérationnelle du Groupe pour la marque Maje en France.

- **SANDRO ANDY S.A.S.** est une société par actions simplifiée de droit français, au capital de 279 344 euros, dont le siège social est situé 61, rue de Turenne, 75003 à Paris, et immatriculée sous le numéro 319 427 316 au Registre du commerce et des sociétés de Paris. Elle est la société holding du Groupe pour la marque Sandro en France.

- **CLAUDIE PIERLOT S.A.S.** est une société par actions simplifiée de droit français, au capital de 50 000 euros, dont le siège social est situé 49, rue Etienne Marcel, 75001 à Paris, et immatriculée sous le numéro 328 759 857 au Registre du commerce et des sociétés de Paris. Elle est la société opérationnelle du Groupe pour la marque Claudie Pierlot en France et à l'étranger.

- **SMCP USA Inc**. est une société de droit américain au capital de 1$, dont le siège social est situé 2711 Centerville Road Suite 400, Wilmington, Delaware 19808 et enregistrée sous le numéro 4850860 au Delaware. Elle est la société holding du Groupe pour ses activités aux États-Unis.

- **MAJE Stores Limited** est une « *private company limited by shares* » de droit anglais, au capital de 10 000£, dont le siège social est situé Tower Bridge House St Katharine's Way, London, et enregistrée sous le numéro 6857179 au « *Registar of Companies for England and Wales* ». Elle est la société opérationnelle du Groupe pour la marque Maje au Royaume-Uni.

- **AZ Retail** est une « *private limited company* » de droit hongkongais, au capital de 500 000 HKD, dont le siège social est situé 21/F, On Hing Building, 1 On Hing Terrace, Central, à Hong Kong et enregistrée le 14 juin 2012 sous le numéro 1759778. Elle est la société opérationnelle des trois marques en Asie.

- **SMCP Hong Kong Limited** est une « *private company* » de droit hongkongais au capital de 10 000 HKD, dont le siège social est situé 21/F, On Hing Building,

1 On Hing Terrace, Central, Hong Kong, et enregistrée sous le numéro 2003876 à Hong Kong. Elle est la société holding du Groupe pour ses activités à Hong Kong.

- **SMCP Shanghai Trading Co. Ltd** est une « *limited liability company* » de droit chinois au capital de 5 000 000 $, dont le siège social est situé Room 701, Floor 7, North Annex of building 1, N°757 Jiaozhou Road, Jing'An District, Shanghai, Chine, et enregistrée sous le numéro 310000400709003 à Shanghai. Elle est la société opérationnelle du Groupe pour la Chine continentale.

(ii) Acquisitions et cessions récentes

Les acquisitions récentes du Groupe sont décrites au paragraphe 5.2(a) du présent document de référence.

8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

8.1 Immobilisations corporelles importantes, existantes ou planifiées

Le tableau ci-dessous présente la répartition géographique des points de vente en propre du Groupe au 31 décembre 2017 (succursales, concessions, *outlets*, affiliés ; hors partenariats et sites Internet) :

	Nombre de points de vente	Surface commerciale (en m^2)
Total France	**465**	29 123
Espagne	70	5 040
Royaume-Uni	55	3 907
Allemagne	35	1 994
Belgique	13	1 323
Suisse	44	2 147
Pays-Bas	17	1 091
Norvège	4	305
Suède	2	199
Irlande	11	442
Luxembourg	3	336
Italie	31	2 353
Portugal	6	301
Total EMEA	**291**	**19 438**
Chine continentale	94	8 999
Singapour	4	408
Hong Kong	20	1 604
Macao	7	771
Taïwan	3	267
Total APAC	**128**	**12 049**
États-Unis	109	6 834
Canada	21	1 386
Total Amériques	**130**	**8 220**
Total points de vente	**1 014**	**68 830**

Au 31 décembre 2017, la surface commerciale totale des 1 014 points de vente détenus en propre est de 68 830 mètres carrés.

Le tableau ci-dessous présente la répartition par marque des points de vente en propre du Groupe au 31 décembre 2017 (succursales, concessions, *outlets*, affiliés; hors partenariats et sites Internet) :

	Nombre de points de vente
Sandro	443
Maje	348
Claudie Pierlot	177
Suite 341	46
Total points de vente	**1 014**

En 2013, le Groupe a conclu un contrat de bail d'une durée de neuf ans pour louer les locaux de son siège social à Paris. Le Groupe est également locataire des sièges des trois marques, situés à Paris.

En outre, il est locataire de certains de ses entrepôts, comme ceux situés en région parisienne à Marly-la-Ville, d'une surface de 10 000 mètres carrés et à Vémars, d'une surface de 24 000 mètres carrés (voir le paragraphe 6.5.6.2 du présent document de référence), ainsi que des murs des points de vente qu'il exploite en propre.

Au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le Groupe a consacré 100,1 millions d'euros au titre de ses loyers et charges locatives. Certains baux du Groupe (notamment celui relatif au siège social de Maje) ont été conclus avec des entités apparentées (voir le chapitre 19 du présent document de référence).

Le tableau ci-dessous présente le montant des loyers et charges locatives pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017 et la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016.

En millions d'euros	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016**
Loyers et charges locatives	100,1	83,8

8.2 Facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'utilisation des immobilisations corporelles du Groupe

Compte tenu des activités du Groupe et de ses actifs immobilisés corporels actuels, le Groupe estime qu'il n'existe pas de questions environnementales pouvant influencer de manière significative l'utilisation de ses immobilisations corporelles. Néanmoins, le Groupe porte une attention particulière à l'empreinte environnementale de ses activités et des produits qu'il

distribue et a pour objectif de poursuivre la mise en œuvre d'une politique de croissance rentable, pérenne et responsable sur les plans social, environnemental et sociétal.

Le rapport sur la Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise (**RSE**) prévu par l'article R. 225-105 du Code de commerce est inclus en annexe 2 du présent document de référence.

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

La Société a été créée le 20 avril 2016 et son exercice social court du 1er mai 2016 au 31 décembre 2017, soit un exercice social de vingt mois. Afin de faciliter la compréhension du lecteur, la Société présente et commente dans la présente section les informations financières consolidées de la Société pour une période intérimaire de douze mois courant du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2017. Les informations financières pour la période intérimaire de douze mois close le 31 décembre 2017 présentées dans le présent document de référence sont extraites des états financiers consolidés de la Société pour l'exercice social de vingt mois clos le 31 décembre 2017 préparés conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne.

Les lecteurs sont invités à lire les informations suivantes sur les résultats du Groupe pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, conjointement avec les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice de vingt mois close le 31 décembre 2017, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et présentés au paragraphe 20.1 du présent document de référence.

Les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 ont fait l'objet d'un audit. Le rapport d'audit des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 figure au paragraphe 20.1.1.2 du présent document de référence.

En application de l'article 28-1 du Règlement (CE) n°809/2004, la comparaison des résultats du Groupe pour la période de douze mois close le 31 décembre 2016 et de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant au chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat » du Document de Base, est incluse par référence dans le présent document de référence.

9.1 Présentation générale

9.1.1 Introduction

Le Groupe est un acteur international en forte croissance de la vente de détail de prêt-à-porter et des accessoires. Les produits du Groupe sont commercialisés sous trois marques : Sandro, Maje et Claudie Pierlot. La gamme de produits du Groupe est composée de vêtements et d'accessoires tendances de haute qualité pour femmes et hommes, et proposée à des prix plus accessibles que ceux pratiqués par les marques de luxe. Pierre angulaire de la philosophie d'entreprise du Groupe, son modèle associe les codes de l'industrie du luxe et ceux du « *fast fashion* ». Le Groupe propose ainsi à ses clients une offre dont les caractéristiques sont associées au luxe, telles que des produits tendances et de haute qualité, une communication haut-de-gamme, des emplacements de vente de premier plan, ainsi qu'une expérience personnalisée. En outre, inspiré par le « *fast fashion* », le Groupe a mis en place un cycle d'élaboration de produits court et réactif, un modèle de distribution verticalement intégré qu'il contrôle étroitement (principalement grâce à des points de vente exploités en propre), un modèle « *retail* » facilement déployable à l'international et ayant déjà démontré son efficacité, ainsi qu'une plateforme et une chaîne de distribution globales.

Le Groupe vend ses produits essentiellement à travers son réseau *retail*, qui se compose principalement d'un ensemble de magasins situés dans des zones prisées et de concessions dans des grands magasins prestigieux. Son réseau *retail* comprend également des e-boutiques et des plateformes électroniques tierces, ainsi que des *outlets* et des affiliés (en France et en Espagne). Outre son réseau *retail*, le Groupe vend des produits par le biais d'un réseau de partenaires locaux (« *partnered retail* ») dans des pays où la complexité du marché ne rend pas une exploitation en direct optimale. De plus, ces partenaires permettent au Groupe de vendre ses produits dans des pays dans lesquels il serait impossible, difficile, moins rentable ou moins efficace de déployer son réseau de distribution propre, en raison notamment de la législation locale.

Au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 912,4 millions d'euros et un EBITDA ajusté consolidé de 153,7 millions d'euros.

Au cours de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 136,5 millions d'euros et un EBITDA ajusté consolidé de 196,7 millions d'euros.

Le Groupe organise ses activités principalement par marque, puis par zones géographique :

Segmentation par marque

Le Groupe organise ses activités autour de ses trois marques :

Sandro, la première marque du Groupe, a représenté un chiffre d'affaires de 456 millions d'euros et un EBITDA ajusté de 78,9 millions d'euros sur la période de douze mois close le 31 décembre 2017, soit respectivement 50 % et 51 % du chiffre d'affaires consolidé et de

l'EBITDA ajusté consolidé du Groupe. Ce segment inclut les activités de Sandro Homme[32]. Sur l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, la marque a représenté un chiffre d'affaires de 568,6 millions d'euros et un EBITDA ajusté de 101,9 millions d'euros ;

Maje, la deuxième marque du Groupe, a représenté un chiffre d'affaires de 343 millions d'euros et un EBITDA ajusté de 60,9 millions d'euros sur la période de douze mois close le 31 décembre 2017, soit respectivement 38 % et 40 % du chiffre d'affaires consolidé et de l'EBITDA ajusté consolidé du Groupe. Sur l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, la marque a représenté un chiffre d'affaires de 425,3 millions d'euros et un EBITDA ajusté de 76,2 millions d'euros ;

Claudie Pierlot, marque acquise en 2009, a représenté un chiffre d'affaires de 113,1 millions d'euros et un EBITDA ajusté de 13,8 millions d'euros sur la période de douze mois close le 31 décembre 2017, soit respectivement 12 % et 9 % du chiffre d'affaires consolidé et de l'EBITDA ajusté consolidé du Groupe. Sur l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, la marque a représenté un chiffre d'affaires de 142,6 millions d'euros et un EBITDA ajusté de 18,9 millions d'euros.

Segmentation par zone géographique

Le Groupe est présent dans les zones géographiques suivantes :

France. Le segment France a représenté un chiffre d'affaires de 376,8 millions d'euros pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, représentant 41 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le segment France a représenté un chiffre d'affaires de 476,1 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le Groupe comptait 475 points de vente en France.

EMEA. Le segment EMEA, qui inclut les pays européens à l'exception de la France (principalement le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne et la Suisse) ainsi que le Moyen-Orient (Émirats Arabes Unis, Arabie Saoudite et Koweït notamment) a représenté un chiffre d'affaires de 274,7 millions d'euros pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, soit 30 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le segment EMEA a représenté un chiffre d'affaires de 339,9 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le Groupe comptait 431 points de vente (dont 327 détenus en propre) dans la zone EMEA.

APAC. Le segment APAC, qui regroupe les activités du Groupe en Asie-Pacifique (notamment Chine continentale, Hong Kong, Macao, Singapour, Corée du Sud et Australie) a représenté un chiffre d'affaires de 153,2 millions d'euros pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, soit 17 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le segment APAC a représenté un chiffre d'affaires de 185,3 millions

[32] Les activités de Sandro Homme ont représenté un chiffre d'affaires de 73 millions d'euros pour la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 et de 86 millions d'euros pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017.

d'euros. Au 31 décembre 2017, le Groupe comptait 271 points de vente dans cette zone (dont 133 détenus en propre), dont 130 points de vente détenus en propre en Grande Chine.

Amériques. Le segment Amériques a représenté un chiffre d'affaires de 107,6 millions d'euros pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, soit 12 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le segment Amériques a représenté un chiffre d'affaires de 135,2 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le Groupe comptait 155 points de vente (dont 135 détenus en propre) dans le segment Amériques.

Politique de prix

Dans le secteur du prêt-à-porter et des accessoires, les stratégies de prix varient en fonction des acteurs. Le Groupe estime qu'il est en ligne avec les prix moyens du marché et considère que les prix de ses produits sont compétitifs comparés à ceux pratiqués par la majorité des marques du segment sur lequel il opère.

Les prix des produits du Groupe dans la zone euro sont différents des prix pratiqués dans les autres régions. À l'intérieur de la zone euro, le Groupe pratique les mêmes prix. S'agissant des autres régions, le Groupe applique un coefficient aux prix en euros pour les convertir en devise locale. Ce coefficient reflète le taux de change, le coût de la vie locale et les prix des concurrents sur le marché concerné. Dès lors, l'évolution des prix pratiqués par le Groupe en dehors de la zone euro reflète également l'évolution du taux de change. Le Groupe considère que les différences de prix entre les régions, et notamment entre l'Asie et les États-Unis, sont inférieures ou en ligne avec celles pratiquées par les concurrents du Groupe pour des produits similaires.

9.1.2 Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats

Certains facteurs clés ainsi que certains évènements passés et opérations, ont eu, et pourraient continuer d'avoir, un impact sur l'activité et les résultats du Groupe présentés ci-dessous. Les principaux facteurs qui impactent les résultats du Groupe sont (i) l'ouverture de nouveaux points de vente, (ii) la conjoncture économique, (iii) l'évolution des tendances de la mode, le succès des collections et la notoriété des marques, (iv) les effets de saisons, (v) les conditions météorologiques, (vi) le mix entre produits et canaux de distribution, (vii) les coûts de production et de distribution, (viii) les coûts variables et fixes, et (ix) les fluctuations des taux de change. Une description plus détaillée de chacun de ces facteurs est incluse ci-dessous.

9.1.2.1 L'ouverture de nouveaux points de vente

Une part importante de la croissance du chiffre d'affaires du Groupe au cours des exercices 2015, 2016 et 2017 résulte de l'ouverture de nouveaux points de vente. Au 31 décembre 2017, le Groupe exploitait en propre[33] 1 070 points de vente, dont 386 succursales et 501 concessions,

[33] Les points de vente détenus en propre incluent les succursales, les concessions, les affiliés, les plateformes électroniques et les *outlets*, mais excluent les partenariats « *retail* ».

le reste étant des points de vente exploités par des affiliés, *outlets* et sites Internet. Au cours de la période du 31 décembre 2015 au 31 décembre 2017, le Groupe a ouvert en moyenne 107 points de vente (incluant les partenariats) par an et a significativement élargi sa présence à l'international (en particulier en Europe et en Asie). Le Groupe entend poursuivre l'ouverture de nouveaux points de vente au cours des prochaines années, et en particulier au Royaume-Uni, en Espagne, en Italie, en Allemagne, en Amérique du Nord et en Grande Chine (comprenant la Chine continentale, Hong Kong, Macao et Taiwan).

Le Groupe maintient une discipline stricte dans sa stratégie d'expansion. Lorsqu'il envisage un nouvel emplacement pour un point de vente, il examine les caractéristiques démographiques du lieu afin de s'assurer qu'il pourra avoir accès à la clientèle qu'il vise, tout en étudiant l'impact d'une nouvelle ouverture sur ses points de vente existants situés à proximité, afin de minimiser tout éventuel effet de cannibalisation. Le Groupe dispose d'une équipe dédiée chargée du développement de son réseau de points de vente et de la négociation des baux, et d'une autre équipe chargée de l'aménagement des nouveaux locaux. Le Groupe n'envisage l'ouverture d'un nouveau point de vente que s'il a trouvé un lieu attractif à un coût approprié. Lorsque le Groupe s'implante sur une nouvelle zone géographique, il suit généralement une approche flexible et adapte sa stratégie de déploiement aux besoins du marché considéré. En général, le Groupe s'implante initialement sur un nouveau marché avec des concessions, ce qui lui permet de tester l'attrait de ses marques et d'acquérir la connaissance du marché avec une mise de fonds minimale, avant d'y développer son propre réseau de magasins. Le processus de décision d'investissement en matière d'ouverture de nouveaux magasins passe par une revue de critères de sélection stricts, notamment le délai de retour sur investissement, et la décision finale est prise par un comité dédié qui est présidé par le Président du Groupe.

9.1.2.2 La conjoncture économique

Les résultats du Groupe sont impactés par la conjoncture économique mondiale ainsi que par les conditions économiques propres aux marchés sur lesquels il opère, notamment la France, qui demeurait son principal marché en 2017 (représentant 41 % du chiffre d'affaires pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017). Ces conditions incluent le niveau de l'emploi, l'inflation, la croissance du produit intérieur brut, le revenu disponible réel, les taux de change et les taux d'intérêt, la disponibilité du crédit à la consommation, la confiance des consommateurs et l'appétit de dépenses des consommateurs. Les achats par les consommateurs d'articles de prêt-à-porter ou d'accessoires ont tendance à décliner lorsque la conjoncture économique est défavorable, en particulier lorsque le revenu disponible est en baisse. Bien que ces évolutions des conditions économiques aient un impact sur son chiffre d'affaires, le Groupe estime que son activité en est affectée dans une moindre mesure que ses concurrents parce que sa clientèle est potentiellement moins sensible aux prix et moins exposée à la conjoncture macro-économique que le *mass market* notamment.

9.1.2.3 L'évolution des tendances de la mode, le succès des collections et la notoriété des marques

Le niveau des ventes et des marges dans le secteur du prêt-à-porter et des accessoires peut être affecté par l'évolution des tendances de la mode et le succès relatif d'une collection. Le succès d'une collection résulte de facteurs très variés, notamment la nouveauté et l'attractivité du

produit ou du concept de la collection, les prix, la qualité perçue des produits et la concurrence d'autres collections comparables. Si le modèle d'« acteur des tendances », l'approche analytique de la planification des collections (s'appuyant notamment sur une analyse détaillée des performances des collections précédentes et sur la prise en compte des remontées des équipes de vente au sein des points de vente du Groupe) et le cycle de la conception à la production extrêmement court du Groupe ont contribué à atténuer son exposition à l'évolution des tendances de la mode, il ne peut néanmoins garantir que toutes ses collections auront le même succès.

Les collections s'inspirent des toutes dernières tendances (y compris des défilés) et captent l'« air du temps ». Le Groupe considère que sa grande flexibilité opérationnelle lui permet de tester les nouvelles collections en fabriquant un lot initial relativement limité et en mettant l'accent sur les produits qui séduisent le plus ses clients au fur et à mesure qu'avance la saison. En outre, le Groupe bénéficie d'un processus créatif indépendant pour chacune de ses marques (Sandro, Maje, Claudie Pierlot), leur donnant à chacune une identité de design bien distincte. Le Groupe considère que cette stratégie multimarques permet là encore de limiter son exposition aux évolutions des tendances de la mode.

Le Groupe estime enfin qu'une stratégie de communication efficace est essentielle au succès de ses marques. Par exemple, il utilise les emplacements de ses points de vente comme un moyen de communication avec ses clients. Le Groupe s'efforce de mettre en place un *merchandising* visuel luxueux à travers la présentation de ses produits, l'environnement de ses points de vente et le conditionnement, qui sont soigneusement étudiés, ainsi que des expériences d'achat enrichissantes grâce à l'aide d'équipes de vendeurs expérimentés. Avec ses principaux clients cibles, le Groupe cherche à établir et renforcer de solides relations personnelles à travers des événements exclusifs dans ses magasins et sur Internet, notamment à travers les réseaux sociaux.

9.1.2.4 Les effets de saisons

Comme tous les autres acteurs du prêt-à-porter et des accessoires, le Groupe est soumis à une certaine saisonnalité. Le Groupe propose deux principales collections saisonnières déclinées au travers de plus de 10 vagues d'implémentation, et complétées par une « pré-collection » et par des collections « capsules ». En général, le premier article de la collection automne/hiver est disponible à partir de juin et le premier article de la collection printemps/été est disponible à partir de décembre/janvier. Le Groupe a une dépendance limitée envers les ventes de Noël et ses marges au cours du quatrième trimestre ont historiquement été plus élevées du fait de promotions moindres proposées à l'approche des fêtes de fin d'année. Comme le reste du secteur du prêt-à-porter et des accessoires, le chiffre d'affaires du Groupe a tendance à culminer au cours des premières semaines de soldes (janvier et juin/juillet), bien que ses marges durant ces périodes soient plus faibles en raison des promotions effectuées. La marge d'EBITDA ajusté est généralement moindre au premier et au troisième trimestre de l'année en raison de la période des soldes et de la baisse d'activité en février (mois plus court) et en août (vacances d'été). L'impact des soldes et des rabais sur les états financiers du Groupe est généralement plus fort pour la période des soldes de janvier que pour celle de juin/juillet, cette dernière période chevauchant le deuxième et le troisième trimestre.

En outre, le besoin en fonds de roulement du Groupe est affecté par la structure saisonnière de son activité. Les stocks du Groupe culminent généralement en avril et en octobre/novembre, respectivement pour les collections printemps/été et automne/hiver, du fait des contraintes de commandes auprès de ses fournisseurs. Au cours des trois derniers exercices, le besoin en fonds de roulement de pic et de creux de cycle était en général d'environ 25 à 50 jours de chiffre d'affaires ; le Groupe considère que cet écart pourrait augmenter à l'avenir s'il continue de se développer et que son niveau de fonds de roulement augmente en conséquence. Les besoins en fonds de roulement du Groupe sont essentiellement fonction du niveau de ses stocks. Le processus de réapprovisionnement rapide mis en place par le Groupe au cours des dernières années, qui s'appuie sur trois plateformes logistiques automatisées basées en France, aux États-Unis et à Shanghai, a aidé le Groupe à optimiser le niveau de ses stocks, et lui a ainsi permis d'améliorer son besoin en fonds de roulement.

Le Groupe applique une politique de dépréciation graduelle des stocks ; à titre d'exemple, le Groupe a commencé la dépréciation des stocks de la collection hiver 2016 en décembre 2017.

9.1.2.5 Les conditions météorologiques

Les résultats du Groupe peuvent être affectés par des conditions météorologiques défavorables. Par exemple, des températures exceptionnellement froides en automne ou en hiver peuvent dynamiser les ventes des collections automne/hiver, tandis qu'un hiver plus long que prévu peut avoir un impact négatif sur les ventes des collections printemps/été. De mauvaises conditions météorologiques ont généralement un effet négatif plus fort sur ses ventes de mode féminine que masculine. En outre, les ventes de certaines catégories de vêtements sont plus affectées par les conditions météorologiques défavorables, notamment les T-shirts et shorts dans les collections printemps/été ou les manteaux et chandails dans les collections automne/hiver. En revanche, les costumes d'hommes des collections printemps/été peuvent être portés à l'automne ou en hiver et *vice versa.*

9.1.2.6 Le mix entre produits et canaux de distribution

Les marges du Groupe varient en fonction du mix entre les ventes de ses marques, types de produits vendus, canaux de distribution et loyers de ses points de vente.

Par le passé, le Groupe a réalisé ses plus fortes marges sur les ventes de ses collections Sandro à destination de la clientèle féminine et Maje. Le Groupe estime que cela est lié à la relative maturité de ces marques sur le marché. Sandro Homme et Claudie Pierlot disposent de marges inférieures et d'un potentiel significatif d'amélioration de leurs marges au fur et à mesure du développement de leur activité et de la productivité de leurs points de vente.

Les marges du Groupe exprimées en pourcentage de son chiffre d'affaires varient également en fonction du type de produits vendus. Par exemple, ses marges sur les articles de maroquinerie peuvent être inférieures à ses marges sur les produits de prêt-à-porter en raison du coût relatif des matières premières.

Les marges du Groupe varient également en fonction des canaux de distribution. Par exemple, bien que les concessions nécessitent des investissements moindres que les succursales, les

marges sur coûts directs sont généralement inférieures pour les concessions que pour les succursales, notamment du fait du niveau du loyer de ses succursales, par rapport au niveau plus élevé des redevances de concession à payer aux grands magasins.

Enfin, les marges du Groupe peuvent varier en fonction des loyers. Par exemple, les charges locatives des magasins loués hors de France sont généralement plus élevées du fait de l'absence de pas de porte (c'est-à-dire de mise de fonds initiale à verser aux propriétaires ou aux anciens locataires pour pouvoir prendre en location des locaux haut de gamme).

9.1.2.7 Coûts de production et de distribution

Le résultat opérationnel courant du Groupe peut être affecté par l'évolution des coûts de production et de distribution. Les coûts de production du Groupe (qui incluent principalement les achats de marchandises, la sous-traitance et des frais accessoires) ont représenté moins de 24 % de son chiffre d'affaires au cours des trois derniers exercices (23 % pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, 23,6 % pour la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 et 23,7 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2015). Les coûts de production du Groupe peuvent être affectés de manière significative par les coûts des matières premières, les frais de transport et l'augmentation des salaires.

Le Groupe s'appuie sur deux types de production ; il estime qu'environ la moitié de ses produits élaborés en travail à façon, pour lesquels il achète les tissus et sous-traite la fabrication à des sous-traitants, le reste étant composé de produits finis, qu'il achète directement auprès de fabricants. Bien que les prix des matières premières constituent généralement une partie relativement limitée de la base de coûts du Groupe par rapport au *mass market*, toute fluctuation du prix de ses principales matières premières telles que le coton, le cuir, la laine, la soie, le polyester et la viscose, peut avoir un impact direct sur ses coûts de production. Une augmentation des coûts liée au transport des produits depuis leur lieu de fabrication jusqu'aux entrepôts (qui dépendent largement des coûts d'expédition et de fret, eux-mêmes largement dépendants des coûts de carburant) peut également renchérir le coût des produits. Le coût des produits peut enfin être affecté par l'augmentation des salaires sur les marchés où sont fabriqués les produits (en Asie par exemple).

Les coûts de distribution et autres frais de logistiques du Groupe sont comptabilisés sous la rubrique « Autres charges opérationnelles » dans son compte de résultat consolidé. Une augmentation des coûts de transport des produits depuis ses entrepôts jusqu'à ses points de vente peut impacter les coûts du Groupe, notamment au regard de son modèle construit sur des faibles niveaux de stocks dans ses magasins et concessions. Le transport est assuré essentiellement par voie aérienne afin de permettre une meilleure réactivité.

Le Groupe s'est attaché à mettre en œuvre une politique d'approvisionnement efficace. Combinée avec des prix de vente moyens relativement élevés par rapport au *mass market*, cela permet au Groupe de maintenir des marges. Néanmoins, d'autres fluctuations de prix ou évolutions de l'environnement concurrentiel pourraient limiter ou retarder la capacité du Groupe à répercuter à l'avenir tout ou partie de ses coûts supplémentaires à ses clients.

9.1.2.8 Les coûts variables et fixes

Comme les autres entreprises du secteur du prêt-à-porter et des accessoires, la base de coûts du Groupe est composée d'une combinaison de coûts variables et fixes. Les coûts variables comprennent la plupart des redevances de concession à payer aux grands magasins, les frais de transport et d'emballage, les taxes et certains frais de location (en particulier en Asie), les coûts de marketing et d'intéressement des salariés. Les coûts fixes comprennent principalement les loyers et les charges de personnel.

Les loyers sont parmi les coûts fixes les plus importants du Groupe. En France, son principal marché, les augmentations de loyer suivent un indice publié chaque trimestre par l'*Institut National de la Statistique et des Études Économiques* (INSEE) ; les loyers peuvent évoluer selon un indice similaire dans les autres pays. Le Groupe conserve toutefois une certaine souplesse en matière de loyers ; à titre d'exemple, les baux de ses magasins en France sont généralement signés pour neuf ans, avec possibilité pour le locataire de dénoncer le bail sans pénalité à la fin de chaque période de trois ans. Au Royaume-Uni, plusieurs baux du Groupe comportent une clause de rupture après cinq ans. En Asie, les baux sont généralement conclus pour une période de trois ans. Aux États-Unis, les baux sont conclus pour une période de dix ans mais avec possibilité de sous-location.

Les coûts de personnel comprennent les salaires du personnel qui travaille dans les points de vente du Groupe, ainsi qu'à son siège et dans ses fonctions centrales. La rémunération des salariés des points de vente comporte une composante variable qui est fonction du niveau des ventes réalisées. Le Groupe peut également contrôler les charges de personnel de ses points de vente en faisant varier le niveau des effectifs en prévision du nombre de clients. Toutefois, les charges de personnel du Groupe peuvent être affectées par les niveaux de salaires, notamment en cas de réajustement du salaire minimum en vigueur à l'échelle nationale ou locale.

En cas de baisse du chiffre d'affaires, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de préserver ses marges en réduisant sa base de coûts dans un délai approprié, notamment concernant ses coûts fixes.

9.1.2.9 Les variations des taux de change

Le Groupe prépare ses états financiers en euros, mais une part de son chiffre d'affaires (38,2 % pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017) est réalisée dans des devises étrangères, notamment la livre sterling, le yuan chinois, le franc suisse et le dollar américain. Une partie du coût de ses ventes est également libellée en devises, notamment les achats libellés en dollars américains ou en yuans chinois auprès de ses fournisseurs en Asie. Le Groupe détient également certains actifs qui sont inscrits au bilan en devises.

En conséquence, les résultats du Groupe sont affectés par l'évolution des taux de change et le Groupe a donc mis en œuvre une stratégie de couverture prudente visant à réduire cette exposition (en moyenne 6 mois avant le début de la saison). Le Groupe estime en outre que son développement international lui offre une exposition plus équilibrée au dollar américain et au yuan chinois, son chiffre d'affaires réalisé aux États-Unis et en Chine continentale, libellé en devise locale, compensant en partie ses achats dans ces mêmes devises.

9.1.3 Principaux postes du compte de résultat

Les principaux postes du compte de résultat du Groupe, qui sont utilisés par la direction pour analyser ses résultats financiers consolidés, sont décrits ci-dessous :

Le *chiffre d'affaires* se compose du total des ventes de produits (ventes au détail et ventes réalisées par les partenaires et plateformes électroniques tierces) net des promotions, réductions, TVA et autres taxes sur les ventes, et avant déduction des redevances versées aux grands magasins et des commissions versées aux affiliés. Le chiffre d'affaires des points de vente Suite 341 (qui commercialisent des produits des trois marques du Groupe) est alloué selon la marque du produit vendu.

Les *commissions* se composent des redevances versées aux grands magasins et des commissions versées aux affiliés. Les redevances versées aux grands magasins sont principalement composées de paiements effectués dans le cadre des contrats de concession, qui sont essentiellement basés sur un pourcentage du chiffre d'affaires. Le coût d'utilisation de l'espace associé aux concessions du Groupe dans les grands magasins est inclus dans le montant des redevances. Les commissions payées aux affiliés sont déduites du produit des ventes qu'ils ont réalisées.

Le *chiffre d'affaires net de commissions* est constitué du chiffre d'affaires moins les commissions. Le chiffre d'affaires net de commissions est comptabilisé dans le compte de résultat lorsque les risques et avantages significatifs de la propriété sont transférés à l'acheteur.

Le *coût des ventes* est principalement composé du coût des marchandises vendues, qui constitue le principal poste de coûts du Groupe. Le coût des marchandises vendues couvre principalement le coût des matières premières, le coût de la main-d'œuvre des façonniers, l'achat des produits finis ainsi que les droits de douane, les coûts de transport et de logistique pour les marchandises entrant. Le Groupe n'exploite pas et ne possède pas d'installations de fabrication et a par conséquent recours à des tiers indépendants pour la fabrication de ses produits. Le Groupe achète deux types de produits : les produits élaborés en travail à façon, pour lesquels il achète les différents composants et sous-traite la fabrication à des tiers, et les produits finis, qu'il achète directement auprès de fabricants qui se chargent de l'achat des matières premières et du processus de production, à l'exception de la conception qui reste sous le contrôle du Groupe.

Les variations des stocks sont l'autre composante principale de ce poste. Le Groupe possède les stocks détenus dans ses succursales, ses concessions, ses *outlets*, les points de vente exploités par ses affiliés et ses entrepôts logistiques, depuis la date d'expédition du stock par le fabricant jusqu'à la date de vente du produit au client final.

En général, les achats et les variations de stocks sont, outre par le volume des marchandises achetées, impactés par les fluctuations des taux de change (en particulier l'évolution de la parité du dollar américain ou du yuan chinois par rapport à l'euro), ainsi que par la composition de son assortiment de produits.

La *marge brute* représente la somme du chiffre d'affaires net des commissions total réalisé par le Groupe, nette des coûts des ventes.

Les *charges de personnel* se composent principalement des salaires et traitements. En outre, les charges de personnel comprennent les charges de sécurité sociale ainsi que les dépenses liées au mécanisme de participation aux bénéfices du Groupe. Les charges de personnel du Groupe concernent essentiellement le personnel employé dans ses magasins. Le personnel des concessions dans les grands magasins étant composé de salariés du Groupe (et non pas de salariés des grands magasins), les charges de personnel comprennent également le coût de ces salariés. Le coût des salariés des affiliés n'est pas inclus dans les charges de personnel.

Les autres charges de personnel concernent les salariés travaillant dans les secteurs de la gestion des produits, de l'approvisionnement et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les charges de personnel imputables aux fonctions centrales telles que le marketing, les ressources humaines, la finance et l'informatique. Le Groupe a mis en place des systèmes d'incitation au niveau des magasins, basés sur des objectifs de vente. Les salariés des fonctions centrales bénéficient de divers systèmes de primes.

Les autres produits et charges opérationnels :

- Les *autres charges opérationnelles* couvrent principalement les loyers, les coûts de logistique et de commercialisation, ainsi que toute une gamme d'autres charges opérationnelles moins significatives. Les frais de location représentent le plus gros poste au sein des autres charges opérationnelles. Ils couvrent principalement les loyers de son réseau de magasins, ainsi que les frais de location relatifs à son siège social et à son centre de distribution. Le coût d'utilisation de l'espace associé à ses concessions dans les grands magasins fait partie du montant des redevances versées aux grands magasins, et ne sont donc pas comptabilisées en frais de location, mais sont déduites du chiffre d'affaires.

  Les frais de marketing concernent principalement la communication et les campagnes publicitaires dans les magazines de mode.

  Les frais de logistique se composent principalement des coûts liés au transport des marchandises vers les points de vente et les entrepôts. Le Groupe externalise une grande partie de ses coûts de transport à des prestataires tiers dédiés.

  Enfin, les autres charges opérationnelles comprennent les frais bancaires liés au traitement des paiements dans les magasins (soit uniquement les frais bancaires relatifs à l'activité opérationnelle du Groupe et non pas liés à son financement), les frais de conseil (qui se composent principalement des frais légaux, de conseil et d'audit), les frais de gestion (relatifs, à un accord conclu avec KKR, jusqu'en octobre 2016, puis à un accord conclu avec Shandong Ruyi, principal actionnaire du Groupe), les frais de suivi, les frais de voyage et les frais d'informatique et de téléphone.

- Les *autres produits opérationnels* sont essentiellement composés des dommages-intérêts octroyés au Groupe dans le cadre d'actions en contrefaçons.

Les dotations aux amortissements et aux provisions sont composées de l'amortissement régulier du matériel (en particulier le mobilier, les installations et le matériel informatique dans les magasins et les entrepôts), ainsi que de la dépréciation des immobilisations incorporelles (principalement les licences informatiques). Les provisions se composent principalement des provisions sur actif circulant, des provisions pour risques, des provisions pour engagements de retraite et des provisions pour litiges.

Les *autres produits et charges* 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 éventuelles provisions pour dépréciation des marques, des droits au bail et du *goodwill* et les éventuelles plus-values ou moins-values comptabilisées lors de la cession d'actifs immobilisés lorsqu'elles sont significatives, (iii) les coûts des opérations en capital, les dépenses engagées au titre de litiges, ou tout autre produit ou charge non récurrent, y compris le plan d'attribution d'actions gratuites mis en place dans le cadre de l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi en octobre 2016, 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.

Les *produits et autres charges financières* comprennent les éléments financiers reconnus dans le bénéfice net ou la perte nette de l'exercice, y compris les intérêts à payer sur les frais financiers calculés par la méthode des intérêts effectifs (principalement les découverts sur compte courant et les financements à moyen-long terme), les gains et pertes de change financiers, les gains et pertes sur instruments financiers dérivés, les dividendes reçus et la portion des frais financiers découlant de la comptabilisation des avantages pour le personnel (IAS 19).

L'*impôt sur le résultat* comprend les impôts exigibles et les impôts différés. L'impôt sur le résultat est comptabilisé en bénéfice net ou perte nette pour l'exercice, à moins qu'il soit déclenché par des transactions comptabilisées directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés passifs correspondants sont également comptabilisés en capitaux propres.

L'impôt courant sur le bénéfice imposable pour l'exercice représente la charge d'impôt calculée à l'aide du taux d'imposition en vigueur à la date de référence et de tous les ajustements de l'impôt à payer calculés durant les exercices précédents.

Les passifs d'impôts différés traduisent l'impact des différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et des dettes des sociétés consolidées et leur valeur fiscale respective à utiliser pour déterminer le futur bénéfice imposable.

9.1.4 Principaux indicateurs de performance

Le Groupe utilise des mesures financières et non financières clés pour analyser les performances de son activité. Les principaux indicateurs de performance utilisés comprennent le nombre de points de vente, la croissance sur une base comparable (« *like-for like* »), le chiffre d'affaires, l'EBITDA ajusté et la marge d'EBITDA ajusté.

Nombre de points de vente

Le nombre de points de vente du Groupe se compose du nombre total de points de vente ouverts à une date considérée, ce qui comprend (i) les points de vente exploités en propre (« *directly operated stores* ») qui incluent les succursales, les concessions dans les grands magasins, les magasins exploités par des affiliés, les *outlets* et les sites Internet, ainsi que (ii) les points de vente partenaires (« *partnered retail* »).

Le tableau ci-dessous présente la répartition par marque et zone géographique des points de vente du Groupe (incluant les partenaires), au titre des périodes suivantes :

(En nombre de points de vente, incluant les partenaires)	**Au 31 décembre 2017**	**Au 31 décembre 2016**
Marque		
Sandro	593	540
Maje	484	445
Claudie Pierlot	209	188
Suite 341[(1)]	46	50
Zone géographique		
France	475	479
EMEA	431	383
APAC	271	221
Amériques	155	140
Total des points de vente	**1 332**	**1 223**

(1) Le chiffre d'affaires des magasins Suite 341 (qui vendent les produits de trois marques du Groupe) est alloué à la marque correspondante aux produits vendus.

Au 31 décembre 2017, le nombre total de points de vente du Groupe a augmenté pour s'établir à 1 332, par rapport à 1 223 au 31 décembre 2016. Ce chiffre reflète l'ouverture nette de 109 points de vente, hors France, principalement dans la zone APAC, et notamment en Grande Chine où le Groupe est désormais présent dans 21 villes, ainsi qu'à Taiwan avec l'ouverture des premiers points de vente détenus en propre; ainsi que dans la zone EMEA, essentiellement en Italie, en Allemagne et au Moyen-Orient où le Groupe est maintenant présent dans deux nouveaux pays - le Qatar et Bahreïn. En France, le Groupe a poursuivi sa politique d'optimisation de la qualité de son réseau en procédant à la fermeture nette de 4 points de vente. Sur les 1 332 points de vente au 31 décembre 2017, 386 étaient des succursales, 501 des concessions, le reste étant composé d'affiliés, d'outlets, de sites Internet et de points de vente partenaires.

Croissance du chiffre d'affaires sur une base comparable (« like-for-like »)

La croissance sur une base comparable correspond aux ventes *retail* réalisées à travers les points de vente détenus en propre sur une base comparable au cours d'une période donnée, par rapport à la même période de l'exercice précédent, le chiffre étant exprimé en pourcentage de variation entre les deux périodes. Le nombre de points de vente sur une base comparable pour une période donnée comprend tous les points de vente du Groupe ouverts au début de la période précédente et exclut les points de vente fermés pendant la période donnée, y compris les points de vente fermés pour rénovation pour une durée supérieure à un mois, ainsi que les points de vente ayant changé d'activité (par exemple des points de vente Sandro passant d'un statut Femme à Homme ou à Mixte). Les croissances des ventes sur une base comparable sont présentées à taux de change constants (les ventes d'une année N et d'une année N-1 en devises sont converties au taux moyen N-1, tel que présenté dans les notes annexes aux comptes consolidés du Groupe au 31 décembre de l'année N considérée).

Le tableau suivant présente la croissance du chiffre d'affaires sur une base comparable du Groupe par segment, à taux de change constant[34].

	Période douze mois close le 31 décembre 2017	**Période de douze mois clos le 31 décembre 2016**
Croissance totale sur une base comparable	**7,8%**	**7,1%**

Au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires total sur une base comparable, à taux de change constant, a augmenté de 7,8 % par rapport à 2016, une performance qui s'inscrit dans la continuité de 2016 et reflète les progrès réalisés sur chacun des leviers de croissance stratégiques du Groupe (développement du prêt-à-porter, de l'e-commerce, des accessoires et de l'homme pour Sandro - voir le paragraphe 6.3.2 du présent document de référence) tant en France qu'à l'international. En France, où il a réalisé 41 % de son chiffre d'affaires, le Groupe a continué de gagner des parts de marché dans un environnement pourtant difficile. À l'international, le Groupe a enregistré une très forte croissance notamment dans ses marchés-clés tels que le Royaume-Uni, l'Amérique du Nord ou encore la Grande Chine. Enfin, la performance du Groupe a été soutenue par le développement de ses ventes en ligne qui représentent 12 % du chiffre d'affaire du Groupe.

[34] Correspondant au taux de change retenu pour l'établissement des états financiers de la période précédente.

Chiffre d'affaires

Le tableau ci-dessous présente la répartition par marque du chiffre d'affaires du Groupe, pour les périodes suivantes :

(En milliers d'euros)	**Exercice vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016** ***pro forma***
Marque			
Sandro	568 552	456 325	375 823
Maje	425 306	342 958	312 936
Claudie Pierlot	142 632	113 088	97 528
Autres & holdings	0	0	0
Zone géographique			
France	476 052	376 810	364 838
EMEA	339 865	274 741	221 150
APAC	185 342	153 195	109 214
Amériques	135 231	107 625	91 083
Chiffre d'affaires total	**1 136 490**	**912 371**	**786 286**

Le chiffre d'affaires dégagé par les magasins Suite 341 (qui proposent les produits des trois marques du Groupe) est imputé à chaque marque des produits vendus.

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires total s'établit à 1 136,5 millions d'euros. Au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires total a augmenté de 126,1 millions d'euros, soit 16 % (plus de 17,5 % à taux de change constant), passant de 786,3 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 912,4 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cette croissance exceptionnelle est le résultat du succès des collections de ses trois marques dans l'ensemble des zones géographiques, des progrès réalisés sur l'ensemble des leviers de croissance stratégiques du Groupe (développement du prêt-à-porter, de l'e-commerce, des accessoires et de l'homme pour Sandro) et de la poursuite de l'expansion du Groupe, avec l'ouverture nette de 109 nouveaux points de vente en 2017.

Chiffre d'affaires par marque :

La marque **Sandro** a généré un chiffre d'affaires de 568,6 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017. Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, la marque a généré une croissance forte du chiffre d'affaires avec une hausse de 80,5 millions d'euros (environ 21 %). Cette performance reflète le succès des collections Femmes et Homme de la marque, la poursuite de l'expansion de son réseau avec l'ouverture nette de 53 nouveaux points de vente en 2017, comprenant notamment des ouvertures dans des emplacements prestigieux en Europe.

La marque **Maje** a généré un chiffre d'affaires de 425,3 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017. Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, la marque a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 30 millions d'euros (environ 10 %), notamment soutenue par le succès des accessoires de la marque, en particulier la maroquinerie. Au cours de l'année 2017, la marque, qui a poursuivi son expansion géographique, notamment en Grande Chine, a ouvert 39 nouveaux points de vente.

La marque **Claudie Pierlot** a généré un chiffre d'affaires de 142,6 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017. Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, son chiffre d'affaires a augmenté de 15,6 millions d'euros représentant une croissance d'environ 16 %. Cette excellente performance témoigne de la notoriété croissante de la marque en région EMEA, elle s'est implantée en direct sur deux nouveaux marchés, l'Italie et le Luxembourg. Au cours de l'année 2017, Claudie Pierlot a renforcé son empreinte géographique avec 21 ouvertures nettes.

Chiffre d'affaires par zone géographique :

S'agissant des zones géographiques couvertes, la **France** a généré un chiffre d'affaires de 476,1 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017. Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires de la France a augmenté de 12 millions d'euros, soit une croissance solide d'environ 3 %, dans un marché français qui est en très légère croissance en 2017. Cette bonne performance reflète de nouveaux gains de parts de marché notamment soutenus par le développement de Sandro Homme, l'essor du e-commerce et les ventes d'accessoires, ainsi que par l'expansion de la surface et la rénovation de certains points de vente stratégiques. En outre, en ligne avec sa politique d'optimisation de la qualité de son réseau en France, le Groupe n'a pas procédé à des ouvertures nettes de nouveaux points de vente dans cette zone au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, mais a procédé à l'aménagement de ses points de vente existants (ayant conduit à 4 fermetures nettes de points de vente).

La zone **EMEA** a généré un chiffre d'affaires de 339,9 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017. Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, la zone EMEA a été le premier contributeur de la croissance avec un chiffre d'affaires en hausse de 53,6 millions d'euros, soit une croissance d'environ 24 %. Le Groupe a enregistré une très bonne performance dans l'ensemble de ses marchés stratégiques, dont le Royaume-Uni qui a pourtant été pénalisé par un environnement économique difficile. L'année 2017 a constitué une étape importante dans l'expansion du Groupe en Europe. SMCP a ouvert de nombreux points de ventes situés dans des zones prisées notamment à Londres, Milan, Rome, Barcelone et Munich. Au total, le Groupe a densifié son réseau avec 48 ouvertures nettes en 2017, principalement en Italie et en Allemagne. En parallèle, le Groupe a significativement augmenté le taux de pénétration de ses ventes e-commerce, avec un niveau particulièrement élevé en Europe du Nord.

La zone **APAC** a généré un chiffre d'affaires de 185,3 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017. Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, la zone APAC a été le deuxième contributeur à la croissance du Groupe avec un chiffre d'affaires

en hausse de 44 millions d'euros, soit une croissance d'environ 40 %. Cette très bonne performance reflète la notoriété grandissante des marques du Groupe dans cette zone géographique, notamment sur le marché chinois, et la poursuite du développement de son réseau. Au cours de cette période, le Groupe a ouvert 50 points de vente supplémentaires dans la zone APAC, dont 37 ouvertures nettes en Grande Chine où le Groupe est désormais implanté dans 21 villes, soit 5 nouvelles villes par rapport à 2016 en Chine continentale. Le Groupe s'est également installé directement à Taiwan. Enfin, le Groupe a poursuivi le développement de son offre e-commerce au coté de son partenaire chinois T-Mall et avec l'ouverture des sites Internet Sandro et Maje en Chine continentale.

Enfin, le chiffre d'affaires de la **zone Amériques** a été de 135,2 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017. Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires de la zone APAC a progressé de 16,5 millions d'euros, soit une croissance d'environ 18 %. Fort d'un modèle économique unique fondé sur un contrôle strict de sa distribution, le Groupe a enregistré des dynamiques fortes sur l'ensemble de ses canaux de distribution, et ce malgré des conditions de marché difficiles. SMCP a poursuivi l'expansion de son réseau avec 15 ouvertures nettes en 2017, incluant des ouvertures sélectives à Los Angeles, Toronto et Miami, ainsi que le lancement d'un partenariat avec Nordstrom basé sur le modèle des partenariats existants du Groupe.

EBITDA ajusté et marge d'EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté est défini par le Groupe comme étant le résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements, provisions et charges liées au plan d'attribution d'actions gratuites mis en place au cours du quatrième trimestre 2017 suite à l'introduction en bourse de la Société en octobre 2017 (d'un montant de 1,9 million d'euros). L'EBITDA ajusté n'est pas une mesure comptable standard répondant à une définition unanimement admise. Il ne doit pas être considéré comme un substitut du résultat opérationnel, du bénéfice net, du flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, ni comme un indicateur de liquidité. D'autres sociétés peuvent calculer l'EBITDA ajusté en suivant une définition différente de celle utilisée par le Groupe.

La marge d'EBITDA ajusté correspond à l'EBITDA ajusté divisé par le chiffre d'affaires.

Le tableau ci-dessous présente le calcul de l'EBITDA ajusté et de l'EBITDA du Groupe pour les périodes suivantes :

En millions d'euros	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016** ***pro forma***[35]
Chiffre d'affaires	1 136,5	912,4	786,3
Commissions	(148)	(117)	(105,2)
Chiffre d'affaires net de commissions	988,5	795,4	**681,1**
Coût des ventes	(256,8)	(210,3)	(185,7)
Marge brute[36]	**731,7**	**585,1**	**495,4**
Autres produits et charges opérationnels	(297,6)	(239,8)	(198,9)
Charges de personnel	(237,3)	(191,6)	(166,9)
EBITDA ajusté	**196,7**	**153,7**	**129,6**
Plan d'attribution d'actions gratuites IPO	**(1,9)**	**(1,9)**	**-**
EBITDA	**194,8**	**151,8**	**129,6**

Le tableau ci-dessous présente l'EBITDA ajusté du Groupe et sa marge d'EBITDA ajusté pour les périodes suivantes :

(En millions d'euros)	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016** ***pro forma***
EBITDA ajusté	196,7	153,7	129,6
Marge d'EBITDA ajusté	-	16,8%	16,5%

L'impact du plan d'attribution gratuite mis en place au cours du quatrième trimestre 2017 suite à l'introduction en bourse de la Société est de 1,9 million d'euros. L'EBITDA ressort ainsi à 151,8 millions d'euros sur la période de douze mois close le 31 décembre 2017 (et à 194,8 millions d'euros sur l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017).

35 Données *pro forma*, comme si l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi était intervenue le 1er janvier 2016.

36 La marge brute correspond au chiffre d'affaires après déduction du coût des ventes et des commissions versées aux grands magasins et affiliés.

9.1.5 Autres indicateurs

***Marge brute de gestion et marge* retail**

La marge brute de gestion correspond au chiffre d'affaires après déduction des remises et du coût des ventes uniquement. La marge brute comptable, quant à elle, correspond au chiffre d'affaires après déduction des remises, du coût des ventes et des commissions versées aux grands magasins et aux affiliés.

La marge brute de gestion du Groupe est passée de 603 millions d'euros pour la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 701 millions d'euros pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017. La marge brute de gestion a ainsi représenté 76,6% du chiffre d'affaires pour la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 et 76,9 % du chiffre d'affaires pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Le niveau élevé du taux de marge brute de gestion du Groupe reflète son modèle de distribution reposant essentiellement sur un réseau de points de vente détenus en propre.

La marge *retail* correspond à la marge brute de gestion après déduction des coûts directs des points de ventes tels que les loyers, frais de personnels, commissions versées aux grands magasins et autres frais directs d'exploitation.

La marge *retail* du Groupe est passée de 288 millions d'euros environ pour la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 339 millions d'euros environ pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017. La marge *retail* a représenté 36,6% du chiffre d'affaires pour la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 et 37,1 % du chiffre d'affaires pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017. La progression de la marge *retail* en pourcentage du chiffre d'affaires entre la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 et la période de douze mois close le 31 décembre 2017 est portée par le développement à l'international, où la rentabilité du Groupe continue de croître, et par l'augmentation du chiffre d'affaires digital du Groupe.

Le tableau suivant présente le rapprochement de la marge brute de gestion et de la marge *retail* avec la marge brute comptable telle qu'incluse dans les états financiers du Groupe pour les périodes suivantes :

En milliers d'euros	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016 *pro forma*[37]**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**
Marge brute comptable	**495 407**	**585 105**
Retraitement des commissions et autres ajustements	107 118	116 248
Marge brute de gestion	**602 525**	**701 353**
Coûts directs des points de vente	(314 914)	(362 448)
Marge *retail*	**287 611**	**338 905**

Dépenses générales, administratives et de vente

Les dépenses générales, administratives et de vente sont les dépenses effectuées au niveau corporate / frais centraux et non allouées à un point de vente ou à un partenaire. Ces éléments doivent être ajoutés à la marge *retail* pour obtenir l'EBITDA.

Les dépenses générales, administratives et de vente effectuées par le Groupe au niveau central se sont élevées à environ 158,0 millions d'euros pour la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 et à environ 185,2 millions d'euros pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017. En pourcentage des ventes, ces dépenses sont restées relativement stables à 20,3 % au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017 contre 20,1 % au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016. Au cours des dernières années, le Groupe continué ses investissements de support à sa stratégie de croissance, notamment dans le digital, les structures internationales et les infrastructures tout en bénéficiant d'un levier opérationnel provenant de la croissance du Groupe. Le Groupe a également investi en marketing afin d'accroître la visibilité de ses marques à l'international et en ligne.

[37] Données *pro forma*, comme si l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi était intervenue le 1er janvier 2016.

9.2 Analyse des résultats pour l'exercice de vingt mois et la période de douze mois clos le 31 décembre 2017

Dans le présent paragraphe, sauf mention contraire, les données au 31 décembre 2016 sont extraites des informations financières *pro forma* de la Société pour la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016.

COMPTE DE RÉSULTAT *(en millions d'euros)*	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016 *pro forma*[38]**
Chiffre d'affaires	1 136,5	912,4	786,3
Commissions	(148)	(117)	(105,2)
Chiffre d'affaires net de commissions	**988,5**	**795,4**	**681,1**
Coût des ventes	(256,8)	(210,3)	(185,7)
Marge brute[39]	**731,7**	**585,1**	**495,4**
Charges de personnel	(237,3)	(191,6)	(166,9)
Autres produits et charges opérationnels	(297,6)	(240)	(199)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(42,5)	(35,0)	(37,9)
Plan d'attribution d'actions gratuites	(1,9)	(1,9)	
Résultat opérationnel courant	**152,3**	**116,8**	**91,7**
Autres produits et charges	(67,8)	(46,7)	(31,3)
Résultat opérationnel	**84,5**	**70,1**	**60,3**
Coût de l'endettement financier net	(93,7)	(68,1)	(77,7)
Autres produits et charges financier	(1,8)	(1,8)	(0,4)
Résultat financier	**(95,5)**	**(69,9)**	**(78,1)**
Résultat avant impôt	**(11,0)**	**(0,2)**	**(17,7)**
Impôt sur le résultat	47,9	6,1	39,9
Résultat net	**36,9**	**6,3**	**22,2**
Revenant aux actionnaires de la Société	36,9	6,3	22,2
Revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-
Résultat net – part du Groupe	**36,9**	**6,3**	**22,2**

[38] Données *pro forma*, comme si l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi était intervenue le 1er janvier 2016.

[39] La marge brute correspond au chiffre d'affaires après déduction du coût des ventes et des commissions versées aux grands magasins et affiliés.

9.2.1 Chiffre d'affaires net de commissions

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires net de commissions a représenté 988,5 millions d'euros. Le chiffre d'affaires net de commissions a augmenté de 16,8 %, passant de 681,1 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 795,4 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cette augmentation reflète notamment la poursuite de l'expansion du Groupe, avec l'ouverture nette de 109 nouveaux points de vente en 2017, le succès des collections de ses trois marques dans l'ensemble des zones géographiques et les progrès réalisés sur l'ensemble des leviers de croissance stratégiques du Groupe (développement du prêt-à-porter, de l'e-commerce, des accessoires et de l'homme pour Sandro).

Le tableau ci-dessous présente la répartition du chiffre d'affaires net de commissions du Groupe par marque et par zone géographique pour les périodes suivantes :

(En milliers d'euros)	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Période de douze mois close le 31 décembre 2016 *pro forma***
Marque			
Sandro	496 766	399 323	327 027
Maje	371 177	300 109	271 813
Claudie Pierlot	120 513	95 961	82 260
Autres & Holdings	0	0	0
Zone géographique			
France	403 344	319 415	309 237
EMEA	289 837	235 554	187 481
APAC	173 328	143 197	103 507
Amériques	121 948	97 231	80 875

9.2.1.1 *Chiffre d'affaires net de commissions par marque*

Sandro

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires net de commissions de la marque *Sandro* s'est établi à 496,8 millions d'euros. Le chiffre d'affaires net de commissions de la marque *Sandro* a augmenté de 22,1 %, passant de 327,0 millions d'euros au titre la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 399,3 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cette croissance reflète le succès des collections Femme et Homme de la marque et la poursuite de l'expansion de son réseau, comprenant notamment des ouvertures à des emplacements prestigieux en Europe. Au

cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le Groupe a ouvert 53 nouveaux points de vente de la marque Sandro.

Maje

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires net de commissions de la marque *Maje* s'est établi à 371,2 millions d'euros. Le chiffre d'affaires net de commissions de la marque *Maje* a augmenté de 10,4 %, passant de 271,8 millions d'euros au titre de période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 300,1 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cette croissance a notamment été tirée par le succès continu des accessoires et plus particulièrement de la maroquinerie. Au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le Groupe a ouvert 39 nouveaux points de vente de la marque Maje.

Claudie Pierlot

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires net de commissions de la marque *Claudie Pierlot* s'est établi à 120,5 millions d'euros. Le chiffre d'affaires net de commissions de la marque *Claudie Pierlot* a augmenté de 16,7 %, passant de 82,3 millions d'euros au titre la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 96 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cette augmentation résulte de la notoriété croissante de Claudie Pierlot, notamment en région EMEA où la marque est désormais présente dans deux nouveaux marchés - Italie et Luxembourg. Au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, la marque Claudie Pierlot a ouvert 21 points de vente.

9.2.1.2 *Chiffre d'affaires net de commissions par zone géographique*

France

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires net de commissions du segment *France* s'est établi à 403,3 millions d'euros. Le chiffre d'affaires net de commissions du segment *France* a augmenté de 3,3%, passant de 309,2 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 319,4 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Le Groupe a gagné des parts de marché, surperformant ainsi le marché français qui est resté stable en 2017.

EMEA

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires net de commissions du segment *EMEA* s'est établi à 289,8 millions d'euros. Le chiffre d'affaires net de commissions du segment *EMEA* a augmenté de 25,6 %, passant de 187,5 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 235,6 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cette croissance a notamment été soutenue par la densification du réseau du Groupe avec 48 ouvertures nettes en 2017, notamment en Italie et en Allemagne.

APAC

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires net de commissions du segment *APAC* s'est établi à 173,3 millions d'euros. Le chiffre d'affaires net de commissions du segment *APAC* a augmenté de 38,3 %, passant de 103,5 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 143,2 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cette croissance démontre l'attractivité croissante des marques dans cette région et notamment sur le marché chinois. Au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, le Groupe a ouvert 50 points de vente dans la région, dont 37 en Grande Chine. En 2017, le Groupe a ouvert des points de vente dans 5 nouvelles villes de Chine Continentale : Wuhan, Xian, Kunming, Harbin et Jinan – amenant à 21 le nombre total de villes dans lesquelles le Groupe est implanté en Grande Chine – et a également ouvert ses premiers points de vente détenus en propre à Taiwan.

Amériques

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires net de commissions du segment *Amériques* s'est établi à 121,9 millions d'euros. Le chiffre d'affaires net de commissions du segment *Amériques* a augmenté de 20,2 %, passant de 80,9 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 97,2 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cette forte croissance dans un marché difficile résulte du succès du modèle économique unique du Groupe. Le Groupe a confirmé sa volonté de s'implanter durablement sur ce marché clé en ouvrant 15 nouveaux points de vente au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, incluant des ouvertures sélectives à Los Angeles, Toronto et Miami, ainsi que le lancement d'un partenariat avec Nordstrom basé sur le modèle des partenariats existants du Groupe.

9.2.2 Coût des ventes

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le coût des ventes s'est élevé à 256,8 millions d'euros. Le coût des ventes ont augmenté de 13,2 %, passant de 185,7 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 210,3 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Le coût des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires est resté relativement stable passant de 23,6 % au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 23,0 % au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017.

9.2.3 Marge brute[40]

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, la marge brute s'est élevée à 731,7 millions d'euros. La marge brute a augmenté de 18,1 %, passant de 495,4 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 585,1 millions

[40] La marge brute correspond au chiffre d'affaires après déduction du coût des ventes et des commissions versées aux grands magasins et affiliés.

d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. En part du chiffre d'affaires net de commissions, la marge brute du Groupe a légèrement progressé, s'établissant à 73,6 % au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, contre 72,7% au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016, reflétant le développement du Groupe à l'international, notamment dans la région APAC.

Le Groupe utilise comme indicateur opérationnel la marge brute de gestion, qui diffère de la marge brute comptable et est calculée avant déduction des commissions (voir le paragraphe 9.1.5 du présent document de référence).

9.2.4 Charges de personnel

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, les charges de personnel se sont élevées à 237,3 millions d'euros. Les charges de personnel ont augmenté de 14,8 %, passant de 166,9 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 191,6 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cette augmentation reflète les renforcements d'effectifs liés à l'expansion du réseau des magasins et au renforcement des fonctions centrales des sièges et du Groupe.

9.2.5 Autres produits et charges opérationnels

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, les autres produits et charges opérationnels se sont élevés à 297,6 millions d'euros (voir la note 5.3 des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice social de vingt mois clos le 31 décembre 2017 figurant au paragraphe 20.1 du présent document de référence). Les autres produits et charges opérationnels représentent une charge nette et ont augmenté de 20,6 %, passant de 199 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 239,9 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cette augmentation résulte principalement de l'impact de la croissance du chiffre d'affaires du Groupe sur les coûts variables et des efforts continus pour structurer les opérations centrales et locales.

9.2.6 Dotations aux amortissements et aux provisions

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, la charge d'amortissement et de provision s'est élevée à 42,5 millions d'euros. La charge d'amortissement et de provision a légèrement baissé, passant de 37,9 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 35,0 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017.

9.2.7 Résultat opérationnel courant

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le résultat opérationnel courant s'est élevé à 152,3 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant a augmenté de 27,4 %, passant de 91,7 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 116,8 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017.

9.2.8 EBITDA ajusté et EBITDA

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, l'EBITDA ajusté s'est élevé à 196,7 millions d'euros. L'EBITDA ajusté au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017 s'établit à 153,7 millions d'euros contre 129,6 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016, soit une hausse de 18,6 %.

La marge d'EBITDA ajusté a augmenté, passant de 16,5 % au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 16,8 % au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cette hausse s'explique principalement par l'évolution favorable de la marge *retail* liée au développement de l'e-commerce et en Asie, ainsi que par la bonne gestion des dépenses générales, administratives et de ventes.

Le tableau ci-dessous présente la répartition de l'EBITDA ajusté et de la marge d'EBITDA ajusté du Groupe par marque pour les périodes suivantes :

(En milliers d'euros)	***Marques***				**Total**
	Sandro	*Maje*	*Claudie Pierlot*	*Autres & Holdings*	
Période de douze mois close le 31 décembre 2016 *pro forma*					
EBITDA ajusté	59 721	58 023	11 871	-23	**129 592**
Marge d'EBITDA ajusté	15,9%	18,5%	12,2%	-	**16,5%**
Période de douze mois close le 31 décembre 2017					
EBITDA ajusté	78 930	60 944	13 791	-	**153 665**
Marge d'EBITDA ajusté	17,3%	17,8%	12,2%	-	**16,8%**
Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017					
EBITDA ajusté	101 907	76 241	18 961	(389)	**196 720**

L'impact du plan d'attribution gratuite mis en place au cours du quatrième trimestre 2017 suite à l'introduction en bourse de la Société est de 1,9 million d'euros. L'EBITDA ressort ainsi à 151,8 millions d'euros sur la période de douze mois close le 31 décembre 2017 (et à 194,8 millions d'euros sur l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017).

Sandro

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, l'EBITDA ajusté de la marque *Sandro* s'est élevé à 101,9 millions d'euros. L'EBITDA ajusté de la marque *Sandro* a augmenté

de 32,2 %, passant de 59,7 millions au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 78,9 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017.

La marge d'EBITDA ajusté de la marque est passée de 15,9 % au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 17,3 % au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cela est principalement dû à une meilleure prise en compte de ses coûts fixes et une forte progression des ventes sur Internet.

Maje

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, l'EBITDA ajusté de la marque *Maje* s'est élevé à 76,2 millions d'euros. L'EBITDA ajusté de la marque *Maje* a augmenté de 5 %, passant de 58,0 millions au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 60,9 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017.

La marge d'EBITDA ajusté de la marque est passée de 18,5 % au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 17,8 % au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Cette évolution provient principalement de l'impact temporaire des ouvertures de nouveaux points de vente prestigieux en Europe.

Claudie Pierlot

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, l'EBITDA ajusté de la marque *Claudie Pierlot* s'est élevé à 19,0 millions d'euros. L'EBITDA ajusté de la marque *Claudie Pierlot* a augmenté de 16,2 %, passant de 11,9 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 13,8 millions d'euros au titre de la période de douze mois clos le 31 décembre 2017.

La marge d'EBITDA ajusté de la marque est restée stable à 12,2 % au titre la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Ceci est dû à un profit sur la marge *retail* de la marque qui a été réinvestie en ressources additionnelles pour préparer la croissance future de la plus récente marque du Groupe.

9.2.9 Autres produits et charges

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, les autres produits et charges se sont élevés à 67,8 millions d'euros. Les autres produits et charges sont passés d'une charge nette de 31,3 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à une charge nette de 46,7 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, soit une augmentation de 15,4 millions d'euros. Au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, les autres produits et charges comprennent essentiellement les coûts liés à l'introduction en bourse pour 10,3 millions d'euros, l'impact des anciens plans d'action gratuites mis en place lors de l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi pour 31,6 millions d'euros, l'impact des fermetures de points de vente pour 1,6 million d'euros et des dépréciations d'actifs immobilisés (droit au bail) pour 1,4 million d'euros.

9.2.10 Résultat financier

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le résultat financier net s'est élevé à une charge de 95,5 millions d'euros. Le résultat financier net représente une charge financière de 69,9 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, contre une charge financière de 78,1 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016.

La charge financière au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017 se compose principalement d'une charge de 35,9 millions d'euros relative aux Obligations 2023 (dont 18,6 millions d'intérêts, 8,3 millions d'euros de pénalités de remboursement anticipé et 9 millions d'euros d'amortissement de frais d'émission), d'une charge de 11 millions d'euros relative aux Obligations 2022 (dont 4,8 millions d'intérêts, 1 million d'euros de pénalités de remboursement anticipé et 5,2 millions d'euros d'amortissement de frais d'émission) et d'une charge de 19,5 millions d'euros relatif au Prêt d'Actionnaire PIK.

Les charges d'intérêt financier incluant la charge d'intérêt au titre du Contrat de Crédit et des Obligations 2022 et 2023 ont diminué, passant de 28,9 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 25,1 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. En pourcentage du chiffre d'affaires, cette charge a diminué et est passée de 3,7 % du chiffre d'affaires au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2016 *pro forma* à 2,6 % du chiffre d'affaires au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Le remboursement des Obligations 2022 et le remboursement partiel des Obligations 2023 a eu pour incidence des pénalités de remboursement anticipé pour 9,3 millions d'euros, ainsi que l'amortissement des frais d'émission pour 14,2 millions d'euros.

Les charges d'intérêt financier du prêt d'actionnaires ont diminué, passant de 24,1 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à 19,5 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, suite à la capitalisation de ce prêt lors de l'introduction en bourse de la Société.

Le résultat financier au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017 inclut également des impacts de change pour 1 million d'euros.

9.2.11 Résultat avant impôt

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le résultat avant impôt était de 11,0 millions d'euros. Le résultat avant impôt a augmenté de 17,9 millions d'euros, passant d' une perte de 17,7 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à un profit de 0,2 million d'euros sur la période de douze mois close le 31 décembre 2017. L'impôt sur les bénéfices du Groupe est passé d'un produit net de 39,9 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à un produit net de 6,1 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Le produit net d'impôt différé a diminué, passant de 50,9 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à un produit d'impôt différé de 16,0 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Ces impacts positifs

sont essentiellement liés à l'application des lois de finance pour 2017 et 2018 décidant la diminution du taux d'impôt sur les sociétés en France. La loi de finance de 2017, votée fin 2016, a porté le taux d'imposition long terme de 34,43 % à 28,84 %, soit un impact de 36 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016. La loi de finance 2018, votée fin 2017, a porté le taux d'imposition long terme de 28,84 % à 25,83 %, soit un impact de 20,6 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017.

9.2.12 Résultat net – part du Groupe

Au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le résultat net représentait un gain net de 36,9 millions d'euros. En raison des facteurs décrits ci-dessus, le résultat net du Groupe est passé d'un gain net de 22,2 millions d'euros au titre de la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016 à un gain net de 6,3 millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017.

10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

10.1 Présentation générale

Les principaux besoins de financement du Groupe incluent ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement, ses paiements d'intérêts et ses remboursements d'emprunts.

La principale source de liquidités régulières du Groupe est constituée de ses flux de trésorerie opérationnels. La capacité du Groupe à générer à l'avenir de la trésorerie par ses activités opérationnelles dépendra de ses performances opérationnelles futures, elles-mêmes dépendantes, dans une certaine mesure, de facteurs économiques, financiers, concurrentiels, de marchés, réglementaires et autres, dont la plupart échappent au contrôle du Groupe (notamment les facteurs de risques décrits au chapitre 4 du présent document de référence). Le Groupe utilise sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie pour financer ses besoins courants. La trésorerie du Groupe est libellée en euros.

Le Groupe se finance également par le recours à l'endettement. Le Groupe a refinancé son endettement en 2017, concomitamment à son introduction en bourse sur Euronext Paris, en remboursant intégralement ses obligations à maturité 2022 (d'un montant de 100 millions d'euros) et en remboursant partiellement ses Obligations 2023 (à hauteur d'un montant de 170,7 millions d'euros – voir le paragraphe 10.2.2.2), ainsi qu'en concluant un nouveau Contrat de Crédit (voir le paragraphe 10.2.2.1).

En application de l'article 28-1 du Règlement (CE) n 809/2004, les informations relatives à la trésorerie et aux capitaux du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2015 figurant au Chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Base sont incluses par référence dans le présent document de référence.

10.2 Ressources financières et passifs financiers

10.2.1 Aperçu

Au cours de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes : (i) la trésorerie, qui comprend principalement lesflux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles et (ii) l'endettement, qui comprend essentiellement les Obligations 2023 (voir le paragraphe 10.2.2.2 du présent document de référence), le Contrat de Crédit (voir le paragraphe 10.2.2.1 du présent document de référence), les emprunts directs auprès des banques et autres prêteurs et les lignes de crédit bancaire à court terme.

10.2.2 Passifs Financiers

Les passifs financiers du Groupe s'élevaient respectivement à 759,9 millions d'euros et à 332,4 millions d'euros aux 31 décembre 2016 et 31 décembre 2017.

Le tableau ci-après présente la répartition de la dette brute du Groupe aux dates indiquées :

(En milliers d'euros)	**31 décembre 2017**	**31 décembre 2016** ***pro forma***
Emprunts	**192 312**	**758 588**
Emprunts obligataires	192 312	453 141
Prêt d'actionnaire	-	-
Prêt d'Actionnaire PIK	-	305 447
Concours bancaires et dettes financières court terme	6 507	1 224
Autres emprunts et dettes financières	**133 578**	**90**
Dettes financières court terme	133 572	-
Autres emprunts et dettes financières long terme	6	90
Endettement financier	**332 397**	**759 903**

Le tableau ci-après présente le ratio dette nette ajustée/EBITDA ajusté du Groupe pour les périodes de douze mois closes le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2016.

(En milliers d'euros)	**31 décembre 2017**	**31 décembre 2016** ***pro forma***
EBITDA ajusté	153 665	129 592
Endettement financier	332 397	759 903
Trésorerie et équivalent de trésorerie	40 422	57 326
Endettement financier net	**291 975**	**702 577**
Prêt d'Actionnaire	-	-
Prêt d'Actionnaire PIK	-	305 447
Endettement financier net ajusté	**291 975**	**397 129**
Endettement financier net ajusté / EBITDA ajusté	**1,9**	**3,1x**

Au 31 décembre 2017, le ratio endettement financier net ajusté augmenté du multiple de loyers[41] / EBITDAR[42] du Groupe s'élevait à 3,1x, à comparer à 3,8x au 31 décembre 2016.

[41] Le multiple de loyers correspond à cinq fois le montant des « loyers et charges locatives » de la période de rattachement comme cela est défini dans la méthodologie de Moody's Investors Service, Inc. pour les acteurs du *retail*. Le montant des loyers et charges locatives du Groupe s'élevait à 100 128 milliers d'euros pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017 et à 83 833 milliers d'euros pour la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016.

[42] L'EBITDAR correspond à l'EBITDA après déduction des « loyers et charges locatives » de la période de rattachement. Le montant de l'EBITDAR pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017 est égal à 253,8 millions d'euros et à 213,4 millions d'euros pour la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016.

Les principaux éléments constituant les passifs financiers du Groupe sont détaillés ci-après.

10.2.2.1 Contrat de Crédit

A l'occasion de son introduction en bourse, le Groupe a conclu un nouveau « *Senior Facilities Agreement* » (le « **Contrat de Crédit** »), crédit revolving multi-devise d'un montant de 250 millions d'euros (avec la possibilité d'obtenir des montants de Crédit Additionnel sous certaines conditions), avec un syndicat de banques internationales (les « **Prêteurs** ») au bénéfice de SMCP Group S.A.S. et, le cas échéant, d'autres filiales du Groupe adhérant au Contrat de Crédit en tant qu'emprunteurs.

10.2.2.1.1 Ligne de crédit

Le Contrat de Crédit prévoit une ligne de crédit revolving d'un montant total de 250 millions d'euros, pouvant être tirée sous forme d'avances en numéraire, de garanties bancaires, le cas échéant sur une base bilatérale, ou de crédits accessoires (pouvant notamment prendre la forme de découverts, comptes courants, lettres de crédit, garanties bancaires, crédits court-terme, crédit export) (le «**Crédit** »). Le Crédit est disponible en euros, en livres sterling, en dollars américains ou toute autre devise disponible et librement convertible en euros. Le Crédit est disponible pour une durée de 60 mois à compter de la date de première utilisation du Crédit, afin de (i) refinancer toute dette du Groupe, (ii) financer les frais liés à l'introduction en bourse de la Société et (iii) financer ou refinancer directement ou indirectement les besoins généraux de l'exploitation et/ou les besoins en fonds de roulement du Groupe (en ce compris les investissements).

À la date de conclusion du Contrat de Crédit, SMCP Group S.A.S. était l'unique emprunteur, étant précisé que d'autres membres du Groupe pourront adhérer en cette qualité sous réserve de remplir diverses conditions usuelles, et d'être immatriculés en France, au Royaume-Uni, au Luxembourg ou aux Pays-Bas ou approuvés par tous les prêteurs concernés. A la date du présent document de référence, SMCP Group S.A.S. reste l'unique emprunteur dans le cadre de ce contrat.

Par ailleurs, sous réserve de certaines conditions prévues dans le Contrat de Crédit, le Groupe pourra ajouter un ou plusieurs crédits additionnels ou une ou plusieurs tranches additionnelles dans le Contrat de Crédit, à concurrence d'un montant total tel que, tenant compte desdits crédits ou tranches additionnels ainsi ajoutés, le ratio de levier à la période de test immédiatement précédent ledit ajout (calculé sur une base pro forma) n'excède pas 2.75:1 (les «**Crédits Additionnels** »).

10.2.2.1.2 Intérêts et Frais

Les prêts contractés en vertu du Contrat de Crédit porteront intérêt à un taux variable indexé sur l'EURIBOR (dans le cas d'avances libellées en euros) ou sur le LIBOR (dans le cas d'avances libellées dans une devise autre que l'euro), majoré dans chaque cas de la marge applicable. La marge applicable est initialement fixée à 2,50% par an, avec un mécanisme de cliquet ("*ratchet*") à la hausse ou à la baisse.

Le tableau ci-dessous présente l'échelonnement de la marge en fonction du ratio de levier (dette nette totale /EBITDA consolidé du Groupe) :

Ratio de levier (dette nette totale/EBITDA consolidé	**Marge**
≥2,5x	2,50%
<2,5x et ≥2,0x	2,25%
<2,0x et ≥1,5x	2.00%
<1,5x et ≥1,0x	1,75%
<1,0x et ≥0,5x	1,50%
<0,5x	1,25%

La marge applicable à un Crédit Additionnel fera l'objet d'un accord entre le Groupe et les prêteurs dudit Crédit Additionnel, étant précisé que pour tout Crédit Additionnel utilisé pendant les 12 premiers mois suivant la date de première utilisation du Crédit, la marge moyenne pondérée au titre de l'ensemble des Crédits Additionnels ne pourra pas excéder de plus de 1% la marge maximale applicable au Crédit (2,50%) sauf si la marge applicable au Crédit est elle-même augmentée à due concurrence.

Des intérêts de retard sont également payables à compter de la date d'échéance de tout montant impayé et jusqu'à la date de paiement effectif dudit montant impayé, au taux de 1% au-dessus du taux d'intérêt applicable.

En outre, le Groupe est tenu de payer une commission d'engagement égale à 35% de la marge applicable par an, calculée sur les engagements non tirés et non annulés. Le Groupe doit également payer les commissions habituelles incluant la commission d'agent, les commissions de lettres de crédit, et les commissions liées aux crédits accessoires.

10.2.2.1.3 Garanties et sûretés

A la date du présent document de référence, le Contrat de Crédit est garanti par SMCP Holding, Sandro Andy, Maje, Claudie Pierlot, SMCP USA Inc., SMCP Asia Ltd. et SMCP UK Ltd.. En outre, conformément au Contrat de Crédit, le Groupe doit veiller à ce que l'EBITDA consolidé de l'ensemble des garants membres du Groupe représente ensemble au moins 80% de l'EBITDA consolidé du Groupe (tel que précisé dans le Contrat de Crédit). À compter de la

date de remboursement intégral des Obligations 2023, il sera donné mainlevée de l'ensemble desdites garanties, à l'exception des sûretés consenties par des sociétés françaises ou immatriculées dans d'autres juridictions désignées à la demande de la majorité des Prêteurs (à l'exception en tout état de cause de la Chine continentale).

Le Contrat de Crédit prévoit en outre que, tant que les Obligations 2023 bénéficieront des sûretés réelles consenties par le Groupe, le Crédit (y compris, le cas échéant, tout Crédit Additionnel) bénéficiera des mêmes sûretés réelles.

A la date du présent document de référence, les principales sûretés réelles bénéficiant au Contrat de Crédit sont les suivantes : (1) consenties par la Société : nantissement des titres de SMCP Group SAS, nantissement de comptes bancaires et nantissement des créances détenues sur SMCP Group SAS ; (2) consenties par SMCP Group SAS : nantissement des titres de SMCP Holding S.A.S., nantissement de comptes bancaires, nantissement des créances au titre du contrat d'acquisition du Groupe et nantissement des créances détenues sur des membres du Groupe, (3) consenties par SMCP Holding S.A.S. : nantissement des titres de Sandro Andy, Maje et Claudie Pierlot, nantissement de comptes bancaires, nantissement ("*security*") sur les titres de SMCP Asia Ltd. et nantissement ("*security*") des titres de SMCP USA Inc. ; (4) consenties par SMCP UK Ltd. : nantissement ("*debenture*") sur ses actifs ; (5) consenti par SMCP Asia Ltd. : nantissement ("*debenture*") sur ses actifs ; et (6) consenti par SMCP USA Inc. : nantissement ("*pledge and security*") consenti sur ses actifs.

À compter de la date de remboursement intégral des Obligations 2023, il sera donné mainlevée de l'ensemble desdites sûretés réelles. En outre, il sera aussi donné mainlevée des garanties consenties par les membres du Groupe qui ne seraient pas immatriculés en France, Royaume Uni, Hong Kong ou Etats Unis d'Amérique et qui ne seraient pas emprunteurs au titre du Contrat de Crédit.

10.2.2.1.4 Engagements et clauses restrictives

Le Contrat de Crédit contient certains engagements de faire ou de ne pas faire, notamment de ne pas :

- réaliser des fusions (à l'exception de celles qui n'impliquent pas la Société elle-même) ;
- souscrire d'endettement financier supplémentaire ;
- céder des actifs ;
- procéder à un changement de la nature de l'activité du Groupe,

dans chaque cas sous réserve des montants de minimis stipulés et d'exceptions usuelles pour ce type de financement.

Le Contrat de Crédit impose également le maintien d'un ratio de levier, qui limite le montant de la dette pouvant être contractée par les membres du Groupe. A ce titre, le ratio de levier pour une période de test de 12 mois glissants donnée ne devra pas excéder le ratio indiqué dans la colonne située en face de ladite période dans le tableau suivant :

Période de test expirant le	Ratio de levier
30 juin 2018	3,75 :1
31 décembre 2018	3,75 :1
30 juin 2019	3,75 :1
31 décembre 2019	3,75 :1
30 juin 2020	3,25 :1
31 décembre 2020	3,25 :1
Chaque 31 décembre et chaque 30 juin suivants	3,00 :1

Toutefois, lorsque le ratio de levier sera égal ou inférieur à 2,25:1, ou la notation de la Société ou tout affilié de la Société par Moody's, Standard & Poor's ou Fitch sera égal à ou meilleur que Baa3 ou BBB- (selon le cas), les limitations du Contrat de Crédit restreignant les fusions et la souscription de nouvel endettement financier par le Groupe ne s'appliqueront pas.

10.2.2.1.5 Cas de remboursement anticipé volontaire

Le Contrat de Crédit autorise des remboursements anticipés volontaires moyennant un préavis. Des coûts de réemplois s'appliqueront si le remboursement anticipé est effectuée à une date autre que la fin d'une période d'intérêts.

10.2.2.1.6 Cas de remboursement anticipé obligatoire

Le Contrat de Crédit prévoit un cas de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle ou de cession de la totalité de l'activité et/ou des actifs du Groupe, sur demande de tout prêteur dans les 30 jours suivant la réception par l'agent du crédit de la notification par la Société informant l'agent du crédit de la survenance d'un tel cas de remboursement anticipé.

10.2.2.1.7 Cas d'exigibilité anticipée

Le Contrat de Crédit prévoit un certain nombre de cas d'exigibilité anticipée usuels pour ce type de financement, dont notamment les défauts de paiement, la cessation d'activité, le non-respect des engagements financiers ou de toute autre obligation ou déclaration, défauts croisés, procédures collectives et insolvabilité, certaines condamnations pécuniaires ou survenance d'évènement significatif défavorable.

10.2.2.2 Obligations 2023

La société SMCP Group S.A.S. a émis le 18 mai 2016 un emprunt obligataire senior pour un montant en principal de 371 millions d'euros, remboursable à échéance le 1er mai 2023 (les « **Obligations 2023** »).

Les Obligations 2023 sont rémunérées au taux d'intérêt fixe de $5^{7/8}$%, payable chaque semestre le 1er mai et le 1er novembre de chaque année et sont admises aux négociations sur le marché

Euro MTF de la Bourse de Luxembourg. Le produit de l'émission des Obligations 2023 a été prêté à différentes entités du Groupe sous forme de prêts intra-groupe.

A l'occasion de son introduction en bourse, le Groupe a procédé au remboursement partiel des Obligations 2023 à hauteur d'un montant de 170,7 millions d'euros ; à la date d'enregistrement du présent document de référence, le montant restant en principal des Obligations 2023 s'élève ainsi à 200,3 millions d'euros.

Il est envisagé que le solde des Obligations 2023 puisse être remboursé au cours des exercices 2018 et/ou 2019, aux conditions de prix prévues aux termes du contrat d'émission, en tirant le cas échéant, pour tout ou partie de ces remboursements, sur les lignes mises à disposition dans la cadre du Contrat de Crédit.

Les termes du contrat d'émission des Obligations 2023 prévoient que jusqu'au 1er mai 2019, les Obligations 2023 seront remboursables au prix de 102,93750% du pair, augmenté d'une pénalité de remboursement anticipé (*make-whole*) et des intérêts courus à la date de remboursement. Entre le 1er mai 2019 et le 30 avril 2020, les Obligations 2023 seront remboursables au prix de 102,9375% du pair, augmenté des intérêts courus à la date de remboursement. Entre le 1er mai 2020 et le 30 avril 2021, les Obligations 2023 seront remboursables au prix de 101,46875% du pair, augmenté des intérêts courus à la date de remboursement. Enfin, à compter du 1er mai 2021, les Obligations 2023 seront remboursables à un prix égal au pair augmenté des intérêts courus à la date de remboursement.

10.2.2.3 Convention Inter-créanciers (*Intercreditor Agreement*)

Le 18 mai 2016 la Société a conclu, en tant que créancier subordonné, un document en langue anglaise intitulé "*Intercreditor Agreement*" avec notamment Wilmington Trust, National Association en tant que Trustee des Obligations 2023, SMCP Group S.A.S. en tant qu'émetteur des Obligations 2023 et emprunteur au titre du Contrat de Crédit et Wilmington Trust (London) Limited en tant qu'agent des sûretés (ci-après, tel que modifié, la « **Convention Inter-créanciers** »). La Convention Inter-créanciers est régie par le droit anglais. Les droits des prêteurs au titre du Contrat de Crédit, et les droits et obligations de la Société, de SMCP Group S.A.S. et ses filiales parties au Contrat de Crédit sont de même réglementés par la Convention Inter-créanciers.

La Convention Inter-créanciers organise notamment les relations entre les créanciers financiers et intra-Groupe de SMCP Group S.A.S. et ses filiales et les actionnaires directs ou indirects (en leur qualité d'actionnaires, obligataires ou autres bailleurs de fonds) de SMCP Group S.A.S. et ses filiales.

La Convention Inter-créanciers régit notamment :

- le rang de l'endettement des emprunteurs (dont SMCP Group S.A.S. et ses filiales) au titre du Contrat de Crédit et des Obligations 2023 à l'égard de leurs prêteurs ;

- le rang relatif de certaines sûretés consenties par divers membres du Groupe au titre des Obligations 2023 et du Contrat de Crédit ;

- les conditions dans lesquelles et les périodes auxquelles divers paiements peuvent être effectués au titre de divers endettements et obligations de paiement de membres du Groupe, notamment au titre du Contrat de Crédit et des Obligations 2023 ;

- les périodes au cours desquelles des mesures et procédures d'exécution (y compris toute déclaration de la déchéance du terme ou autres demandes en paiement) peuvent être prises au titres desdits financements, desdites sûretés et desdits débiteurs ;

- les conditions selon lesquelles certaines créances seront subordonnées à d'autres en cas de survenance de divers cas ou procédures d'insolvabilité ;

- l'obligation de reverser à l'agent des sûretés, pour redistribution selon des clefs de répartition convenues tenant compte des règles et principes évoqués ci-dessus, certains paiements reçus en cas d'insuffisance de fonds disponibles, de procédures d'insolvabilité ou d'exécution forcée desdites sûretés ; et

- dans quelles conditions il devra être donné mainlevée de certaines sûretés et/ou obligations de garantie de divers membres du Groupe, ou être transféré à des tiers des droits à l'encontre de membres du Groupe pour faciliter l'exécution forcée desdites sûretés.

Au titre de la Convention Inter-créanciers, les droits des créanciers au titre du Contrat de Crédit et des Obligations 2023 priment sur les droits de la Société à l'encontre de SMCP Group S.A.S. et des autres membres du Groupe, que cela soit en qualité d'actionnaire ou de bailleur de fond. À compter du remboursement intégral des Obligations 2023, il sera mis fin à la Convention Inter-créanciers.

10.3 Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe

10.3.1 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement du Groupe se répartissent entre les catégories suivantes : ouvertures de nouveaux points de vente, rénovations des points de ventes existants et infrastructures et autres dépenses (comprenant notamment les frais relatifs au siège, les investissements liés aux infrastructures partagées, à la logistique et au digital).

Les dépenses d'investissement du Groupe pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 s'élèvent à 1 007,9 millions d'euros (comprenant le montant de l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi pour 940,0 millions d'euros[43] et des dépenses en rénovation de points de vente existants, d'ouvertures de nouveaux points de vente et d'infrastructure pour 67,9 millions d'euros) ; pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017 les dépenses d'investissement se sont élevées à 48,9 millions d'euros (comprenant 8,8 millions de dépenses en rénovations des points de vente existants, 12,1 millions en dépenses d'infrastructures et

[43] Voir note 4.2 des états financiers pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, inclus au paragraphe 20.1.1 du présent document de référence.

autres, et 28 millions de dépenses d'ouvertures de nouveaux points de vente) (voir le paragraphe 5.2 du présent document de référence).

10.3.2 Paiement d'intérêts et remboursement d'emprunts

Une partie importante des flux de trésorerie du Groupe est affectée au service et au remboursement de son endettement. Le Groupe a versé des intérêts d'un montant de 38,4 millions d'euros (dont 9,3 millions d'euros de pénalités) pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 et un montant de 37,3 millions d'euros (dont 9,3 millions d'euros de pénalités de remboursement anticipé), au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017. Il a par ailleurs versé, au titre du remboursement de ses emprunts 561,3 millions d'euros, au cours de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 et 270,7 millions d'euros au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017.

10.3.3 Financement des besoins en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement correspond principalement à la valeur des stocks augmentée des créances clients et des autres créances opérationnelles et diminuée des dettes fournisseurs et des autres dettes opérationnelles.

La variation du besoin en fonds de roulement s'est élevée à (87,5) millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017. La variation du besoin en fonds de roulement pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017 s'élève à (59,3) millions d'euros et a été impactée à hauteur de (17,5) millions d'euros de décaissement au titre d'éléments exceptionnels (dont 15,3 millions d'euros au titre de l'introduction en bourse et aux actions de préférence gratuites). Ajusté de ces éléments, la variation du besoin en fonds de roulement s'est élevée à (41,8) millions d'euros au 31 décembre 2017.

10.4 Flux de trésorerie consolidés

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour la période de douze mois et l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 :

(En milliers d'euros)	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	81 248	89 037
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(48 930)	(1 007 948)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(50 384)	(956 330)
Ecarts de change net	(1 749)	(1 132)
Variation nette de la trésorerie	(19 814)	(36 288)
Trésorerie à l'ouverture	56 102	-
Trésorerie à la clôture	36 286	36 286

Evolution des flux de trésorerie disponibles (free cash flow)

Les flux de trésorerie disponibles[44] du Groupe se sont élevés à 45,4 millions d'euros pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017 et à (898,8) millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 dont (940) millions d'euros au titre de l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi ; retraité de cet élément, les flux de trésorerie disponibles seraient de 41,2 millions d'euros.

10.4.1 Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie du Groupe résultant de l'activité au titre de l'exercice de vingt mois et la période de douze mois clos le 31 décembre 2017:

(En milliers d'euros)	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**
Résultat avant impôts sur l'activité	187	10 991
EBITDA ajusté	153 666	196 722
Eléments non courants payés	(17 500)	(41 848)
Variation du besoin en fonds de roulement	(41 832)	(46 696)
Impôt sur le résultat payé	(13 086)	(20 141)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**81 248**	**89 037**

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles se sont élevés à 81,2 millions d'euros pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017 et à 89,0 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, reflétant la capacité du Groupe à générer de la trésorerie.

La variation du besoin en fonds de roulement a eu un impact de (41,8) millions d'euros sur la génération de trésorerie de la période de douze mois close le 31 décembre 2017 et de (46,7) millions d'euros sur la génération de trésorerie de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, impacté par des effets calendaires.

L'impôt sur le résultat payé pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017 correspond à un décaissement net de 13,1 millions d'euros et à un décaissement net de 20,1 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017.

[44] Les flux de trésorerie disponibles sont définis comme l'EBITDA ajusté après prise en compte des variations des besoins en fonds de roulement, des éléments non courants payés ainsi que des flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissements.

10.4.2 Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement

Le tableau suivant présente les éléments des flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement pour l'exercice de vingt mois et la période de douze mois clos au 31 décembre 2017.

(En milliers d'euros)	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(47 108)	(65 459)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	65	449
Acquisition d'instruments financiers	(4 303)	(5 575)
Cession d'instruments financiers	2 416	2 625
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	-	(939 988)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(48 930)**	**(1 007 948)**

Les flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement se sont élevés à (49) millions d'euros pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017 et à 1 007,8 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre2017.

Le flux d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à (47,1) millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017 et à 65,5 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, reflétant les nouvelles ouvertures de points de vente, ainsi que la rénovation des points de vente existants.

Le flux d'acquisition et de cession d'instruments financiers comprend l'utilisation d'instruments financiers de couverture relatifs aux achats et aux ventes des collections printemps/été afin d'atténuer les risques de fluctuations des devises. Les acquisitions d'instruments financiers s'élèvent à (4,3) millions d'euros au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017 et à 5,6 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017.

Le Groupe a également effectué des cessions d'immobilisations incorporelles pour 0,1 million euros sur la période de douze mois close le 31 décembre 2017.

10.4.3 Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement

Le tableau suivant présente les éléments des flux nets de trésorerie liés aux activités de financement au titre de l'exercice de vingt mois et la période de douze mois clos au 31 décembre 2017.

(En milliers d'euros)	**Période de douze mois close le 31 décembre 2017**	**Exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017**
Augmentations de capital	127 000	708 683
Achats et reventes d'actions propres	(723)	
Variation des dettes financières à long terme	(270 744)	185 547
Variation des dettes financières à court terme	132 454	132 454
Autres produits et charges financiers	(1 025)	(1 952)
Intérêts financiers versés	(37 346)	(68 402)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	**(50 384)**	**(956 330)**

La trésorerie nette provenant des activités de financement représentait un décaissement net de 50,4 millions d'euros au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017 et à 956,3 millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017.

La variation des dettes financières à long terme de (270,7) millions d'euros au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017 reflète le remboursement partiel des Obligations 2023. Les intérêts financiers versés sur la période de douze mois close le 31 décembre 2017 sont de (37,3) millions d'euros et de (68,4) millions d'euros pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017.

11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

En raison de la nature de ses métiers, le Groupe ne mène pas d'activité de recherche et de développement. Ainsi, le Groupe ne dispose pas de brevet ou de licence de brevets.

Le Groupe détient un portefeuille d'environ 40 marques enregistrées à travers le monde, correspondant notamment aux noms « Sandro », « Maje » et « Claudie Pierlot ».

Le Groupe dispose également d'un portefeuille d'environ 120 noms de domaine.

La politique du Groupe en matière de propriété intellectuelle est centrée sur la protection de ses marques et de ses noms de domaine. Cette politique donne lieu soit à des dépôts ou réservations locales, soit à des dépôts ou réservations dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent ou souhaite préserver ses droits.

Le Groupe a mis en place une politique spécifique de lutte contre la contrefaçon, avec une attention particulière pour la France et l'Asie. Les équipes de stylistes et celles travaillant dans le réseau de points de vente attachent un soin particulier à faire remonter à la direction juridique du Groupe toute copie potentielle. Après étude au cas par cas, et si les conditions sont réunies, le Groupe intente une action judiciaire contre le présumé contrefacteur. En Asie, le Groupe a également mis en place une veille sur Internet. En outre, le Groupe travaille étroitement avec les services des douanes afin qu'ils soient sensibilisés aux caractéristiques des produits du Groupe.

12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS

12.1 Tendances d'activités

Une description détaillée des résultats du Groupe pour la période de douze mois close au 31 décembre 2017 figure au Chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du présent document de référence.

12.2 Perspectives d'avenir à moyen terme

Les objectifs et les tendances présentés ci-dessous sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations, notamment en matière de perspectives économiques, 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 chiffres, données, hypothèses, estimations et objectifs présentés ci-dessous sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiés de façon imprévisible, en fonction, entres autres, de l'évolution de l'environnement économique, financier, concurrentiel, légal, réglementaire, comptable et 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 de certains risques décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risque » du présent document de référence pourrait avoir un impact négatif sur les activités, la situation financière, la situation de marché, 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 de ces objectifs suppose le succès de la stratégie du Groupe.

Par conséquent, le Groupe ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant à la présente section.

Ces estimations n'incluent par ailleurs pas l'impact des programmes d'incentivisation du management à long terme décrits au paragraphe 15.1.4 du présent document de référence.

Perspectives d'évolution des activités du Groupe et objectifs financiers

Avec pour objectif de devenir un leader sur le marché mondial du prêt-à-porter et des accessoires, le Groupe vise la mise en œuvre sur la période 2018-2020 de sa stratégie de croissance dynamique, axée notamment autour :

- du renforcement de son cœur de métier (le prêt-à-porter), du développement accéléré de ses ventes en ligne, de l'extension de l'activité et de l'offre d'accessoires, ainsi que de l'exploitation du potentiel du secteur de la mode masculine avec Sandro Homme ;

- de la poursuite de sa croissance en France, avec la conquête de nouvelles parts de marché à périmètre comparable ;

- de l'accélération de l'expansion de son réseau à l'international, notamment dans 6 géographies clés : la Grande Chine, le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et l'Amérique du Nord, et du développement dans trois marchés clés en partenariats (Moyen-Orient, Corée du Sud et Australie).

Sur la période 2018-2020, le Groupe se fixe ainsi pour objectif l'ouverture de 80 à 90 nouveaux points de vente (hors partenariats) par an. Le Groupe entend par ailleurs réaliser une croissance annuelle à taux de change constants de son chiffre d'affaires consolidé se stabilisant aux environs de 11% - 13% sur la période 2018-2020.

Le Groupe vise en outre une amélioration de son taux de marge d'EBITDA Ajusté de 100 points de base d'ici 2020 (par rapport à 2016), grâce à l'impact favorable du développement à l'international et dans les ventes en ligne, ainsi qu'au renforcement de l'efficacité opérationnelle en matière de dépenses générales administratives et de vente, qui seront néanmoins en partie compensées par un renforcement des dépenses marketing prévues afin de pénétrer ses nouveaux marchés.

En matière de dépenses d'investissement, le Groupe entend maintenir sur la période 2018-2020 un montant total annuel de dépenses d'investissement d'environ 4,5 % à 5,0 % du chiffre d'affaires, dont un niveau de dépenses d'investissement en matière de rénovations des points de ventes existants et d'infrastructures correspondant à un taux annuel d'environ 2,0 % à 2,5 % du chiffre d'affaires.

Le Groupe entend également procéder au refinancement des Obligations 2023 d'ici à 2019 et envisagera une distribution de dividendes lorsque l'évolution de sa structure de financement sera achevée.

12.3 Chiffres clés et faits marquants du premier trimestre 2018

Le Groupe a publié son chiffre d'affaires du premier trimestre 2018 clos le 31 mars.

12.3.1 Chiffres clés T1 2018 (non audités)

(En milliers d'euros)	**T1 2017**	**T1 2018**	**Croissance des ventes à taux de change constant**	**Croissance en données publiées**
Marque				
Sandro	111,7	111,7	111,7	111,7
Maje	85,5	85,5	85,5	85,5
Claudie Pierlot	28,0	28,0	28,0	28,0
Zone géographique				
France	99,1	99,1	99,1	99,1
EMEA	64,5	64,5	64,5	64,5
Amériques	25,9	25,9	25,9	25,9
APAC	35,7	35,7	35,7	35,7
Chiffre d'affaires total	225,3	225,2	+15,8%	+11,9%

12.3.2 Faits marquants du premier trimestre

Au premier trimestre 2018, le chiffre d'affaires consolidé (non audité) a atteint 252,0 M€, en hausse de +15,8 % à taux de change constant. En données publiées, la progression s'est établie à +11,9 %, intégrant un impact de -3,9% des taux de change, principalement lié à l'évolution du dollar et des devises chinoises.

Très forte croissance à l'international et gains significatifs de parts de marché en France

En France, le Groupe a continué à gagner des parts de marché significatives, porté par la forte désirabilité de ses trois marques, affichant ainsi une croissance de +0,7 % de ses ventes dans un marché en déclin affecté par des conditions météorologiques défavorables et une baisse des dépenses touristiques.

Dans la région **EMEA**, le Groupe a affiché une croissance solide dans l'ensemble de ses marchés stratégiques avec des ventes en hausse de +13,3 % à taux de change constant en dépit d'une météo défavorable et une baisse des dépenses touristiques. Le succès important du Groupe sur ses marchés stratégiques ne se dément pas.

Dans la région **Amériques**, la croissance excellente, portée par Sandro et Maje, à +29,5 % à taux de change constant a été principalement tirée par l'accélération du e-commerce et les activations en magasins réussies.

Dans la région **APAC**, la progression des ventes est remarquable, à +54,1 % à taux de change constant, dynamisée par la très forte demande domestique pour les trois marques, l'accélération des ventes e-commerce et une évolution des flux touristiques chinois de l'Europe vers l'Asie.

Croissance à deux chiffres pour l'ensemble des marques

Sandro a réalisé une performance forte de +15,9 % à taux de change constant, reflétant le succès de ses collections, ainsi qu'une bonne dynamique de Sandro homme, de l'e-commerce et des accessoires avec notamment le lancement des baskets « flames». Au cours des douze derniers mois, Sandro a ouvert 45 points de vente principalement en Asie et en Europe, dont le magasin mixte Pacific Place à Hong Kong, récemment ouvert. Sandro a également réalisé des rénovations-clés, telle que la boutique des Francs Bourgeois à Paris.

Maje a enregistré une progression de +16,0 % de ses ventes à taux de change constant, avec 37 nouvelles ouvertures nettes au cours des 12 derniers mois, dont l'inauguration au T1 2008 du Carrousel du Louvre à Paris, offrant un emplacement stratégique. Maje a profité de la célébration de ses 20 ans pour accroître sa visibilité à travers des activations en magasin, des initiatives marketing et une couverture médiatique accrue, ainsi que du développement continu de l'e-commerce.

Enfin, **Claudie Pierlot** a progressé de +14,1 % à taux de change constant tiré par la notoriété croissante de la marque grâce aux succès de ses collections avec notamment la capsule Ile de Ré, l'optimisation de ses réseaux sociaux et la poursuite du développement de l'accessoire. Au cours des 12 derniers mois, la marque a ouvert +15 nouveaux points de ventes dont une succursale à Palma de Majorque au T1 2018.

13. PRÉVISIONS DE BÉNÉFICES

Les prévisions pour la période de douze mois close le 31 décembre 2018 présentées ci-dessous sont fondées 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 données et hypothèses sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, comptable, concurrentiel, réglementaire et 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 de certains 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 ces prévisions. Par ailleurs, la réalisation des prévisions 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 prévisions figurant à la présente section.

Les prévisions présentées ci-dessous, et les hypothèses qui les sous-tendent, ont par ailleurs été établies en application des dispositions du règlement (CE) N° 809/2004, tel que modifié, et des recommandations ESMA relatives aux prévisions.

13.1 Hypothèses

Le Groupe a construit ses prévisions pour la période de douze mois close le 31 décembre 2018 conformément aux méthodes comptables appliquées dans les comptes consolidés de la Société pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017.

Ces prévisions reposent principalement sur les hypothèses suivantes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 :

- des évolutions de marché en France et à l'international en ligne avec les tendances présentées au paragraphe 6.4 du présent document de référence ;
- la poursuite de l'attractivité de chacune des marques du Groupe et de leurs performances sur l'ensemble des zones géographiques sur lesquelles le Groupe est présent ;
- la poursuite de l'expansion dynamique du réseau de points de vente du Groupe au second semestre (voir le paragraphe 5.2 du présent document de référence) ;
- la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, telle que décrite au paragraphe 6.3 du présent document de référence ;
- la maîtrise continue du coût des dépenses générales, administratives et de vente du Groupe ;
- l'absence de changement significatif des méthodes comptables du Groupe ; et
- l'absence de changement significatif de l'environnement règlementaire et fiscal existant à la date d'enregistrement du présent document de référence.

13.2 Prévisions du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

Sur la base des hypothèses décrites ci-dessous, le Groupe se fixe pour objectif d'atteindre une croissance de son chiffre d'affaires à taux de change constant comprise entre +11 % et +13 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et une progression de son taux de marge d'EBITDA ajusté[45], pour atteindre environ 17 % (par rapport à 16,8 % pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017).

[45] L'EBITDA ajusté est défini par le Groupe comme étant le résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements, provisions et charges liées au plan d'attribution d'actions gratuites mis en place au cours du quatrième trimestre 2017 suite à l'introduction en bourse de la Société en octobre 2017 (d'un montant de 1,9 million d'euros).

14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE

14.1 Composition et fonctionnement des organes de direction et de contrôle

(a) Conseil d'administration

Le tableau ci-dessous présente la composition du conseil d'administration à la date d'enregistrement du présent document de référence, ainsi que les principaux mandats et fonctions des membres du conseil d'administration de la Société exercés au cours des cinq dernières années.

Nom et prénom	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
Yafu Qiu(1)	Chinoise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Président du conseil d'administration	Mandats et fonctions exercés à la date d'enregistrement du présent document de référence: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* *Chairman* du Groupe Shandong Ruyi Trinity Limited - administrateur Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Néant
Daniel Lalonde	Canadienne	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Directeur général et administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date d'enregistrement du présent document de référence: *Au sein du Groupe :* SMCP Holding S.A.S. - Président, Claudie Pierlot S.A.S. – Président, 341 SMCP S.A.S. – Président, SMCP Logistique S.A. - Président, SMCP Deutschland GmbH – *Managing Director*,

Nom et prénom	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
				SMS Holding SA – *Chairman*, membre du conseil d'administration, Claudie Pierlot Suisse SA – Directeur, membre du conseil d'administration, Maje Suisse SA – Directeur, membre du conseil d'administration, Sandro Suisse SA – *Chairman*, membre du conseil d'administration, SMCP USA Inc. – *Director*, SMCP Canada Inc – *Director*, SMCP Asia Ltd. (HK) – *Director*, SMCP Hong Kong Limited – *Director* SMCP Shanghai Trading Co. Ltd. – *Direct*or SMCP Retail East Coast Inc. – *Director* SMCP Retail West Coast Inc. – *Director* AZ Retail – *Director* SMCP Portugal – *Managing Director* SMCP Sweden – Président et membre du conseil d'administration Trinity Limited - administrateur *Hors Groupe :* Néant Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Néant
Evelyne Chétrite	Française	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Directrice générale déléguée et administratrice	Mandats et fonctions exercés à la date d'enregistrement du présent document de référence: *Au sein du Groupe :* Sandro Andy SAS – Présidente: Evelyne Chétrite SASU représentée par Evelyne Chétrite *Hors Groupe :*

Nom et prénom	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
				Eve Art - Présidente EDID – Gérante Evelyne Chetrite SAS – Présidente Grand Chene - Gérante Petite Princesse - Gérante Hessed – Gérante Sagesse – Gérante Kemisi – Co-gérante Kismi – Gérante Maison Blanche – Gérante SIVAN S.à.r.l. – Co-gérante Fonds TAL – Présidente JOIE S.à.r.l. – Co-gérante Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: *Au sein du Groupe :* SMCP ITALIA srl - Administratrice SMCP UK Ltd. – Administratrice Claudie Pierlot Suisse SA – Administratrice Sandro Suisse SA – Administratrice SMCP Belgique SARL – Administratrice PAP Sandro Espana SL - Administratrice SMCP USA Inc. - Administratrice Sandro France - co-gérante Sandro Andy SAS, Présidente Groupe SMCP SAS, Présidente Claudie Pierlot SAS Présidente *Hors Groupe :* Néant
Judith Milgrom	Française	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Directrice générale déléguée et administratrice	Mandats et fonctions exercés à la date d'enregistrement du présent document de référence: *Au sein du Groupe :* Maje SAS – Judith Milgrom SAS - Présidente, représentée par Judith Milgrom *Hors Groupe :* SC SAVA – Gérante

Nom et prénom	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
				SC SHMIL - Gérante SC AVANA : Co-Gérante SCI MAJ - Co-Gérante SCI MAIL - Gérante SCI J&A - Co-Gérante JUDITH MILGROM SAS - Présidente Fonds TODA - Présidente Judor Investissements - Co-Gérante HARMONY SAS - SAVA est présidente, représentée par Madame Judith Milgrom SCI PALOMA 2011- Associée Co-Gérante Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: *Au sein du Groupe :* Maje Stores Ltd - Administratrice MajBel SA (Belgique) – Administratrice Duke Fashion - Administratrice Maje Suisse SA - Administratrice SMCP USA Inc. - Administratrice Co-gérante sur Maje Boutique Maje SAS – Présidente Groupe SMCP SAS -Directrice Générale Maje Spain SL - Administratrice *Hors Groupe :* SCI A&J - Co-Gérante SC AMJM - Co-Gérante
Weiying Sun(1)	Chinoise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice	Mandats et fonctions exercés à la date d'enregistrement du présent document de référence: *Au sein du Groupe :* Néant. *Hors Groupe :* Vice-Président de Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd Trinity Limited - administratrice

Nom et prénom	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
				Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Néant
Chenran Qiu(1)	Chinoise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Directrice générale déléguée et Administratrice	Mandats et fonctions exercés à la date d'enregistrement du présent document de référence: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* *Vice Chairman* et *Executive President* de Shandong Ruyi Technology Group Administratrice de Renown Incorporated Trinity Limited - administratrice Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Néant
Xiao Su(1)	Chinoise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice	Mandats et fonctions exercés à la date d'enregistrement du présent document de référence: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Presidente de Shandong Ruyi Technology Group Administratrice de Shandong Ruyi Woolen Garnment Group Administratrice de Aquascutum Holdings Limited Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Néant

Francis Srun[(1)]	Française	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date d'enregistrement du présent document de référence: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Président exécutif du Groupe Ruyi International Administrateur de Aquascutum (Groupe Ruyi) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Directeur Général APAC, Boucheron (Groupe Kering)
Orla Noonan	Irlandaise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice indépendante	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document de référence: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Directrice générale de Groupe AB Administratrice de RTL9 SA Administratrice de AB Entertainment SA Administratrice indépendante et membre du comité d'audit d'Iliad SA Membre du comité stratégique de Mediawan Administratrice indépendante de Schibsted ASA Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Administrateur de Groupe AB Présidente de Team Co

Fanny Moizant	Française	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice indépendante	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document de référence: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Co-Fondatrice – Vice-Président APAC de Vestiaire Collective Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Néant
Patrizio di Marco	Italienne	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur indépendant	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document de référence: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Administrateur – Dolce & Gabbana Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Gucci (Groupe Kering) – Président Directeur Général et Membre du Comité de Direction

Dajun Yang	Chinoise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur indépendant	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document de référence: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* UTA International Brand Inv. Management Co. Ltd. – Président Directeur Général Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* UTA Fashion Management Group – Président Directeur Général

(1) Administrateur désigné par le groupe Shandong Ruyi.

Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration

Yafu Qiu, 60 ans, est diplômé d'un EMBA de l'Université Tsinghua (Chine), d'un master en management dans l'industrie textile de l'Université Donghua (Chine) et d'une licence en industrie textile de l'Université Donghua (Chine). Mr. Qiu est également diplômé de *Engineering Technology Application* et a reçu en tant qu'expert le prix *Special Government Allowances of the State Council*. M. Qiu a plus de 40 ans d'expérience dans l'industrie du textile en Chine et est président de Shandong Ruyi depuis 1998. M. Qiu a reçu le premier prix au « *National Science & Technology Advancement Awards and a National Labor Medal* » et a été listé comme l'une des dix personnalités les plus influentes de l'année dans l'industrie chinoise du textile et du vêtement en 2010. M. Qiu a été élu député au Congrès National Populaire de la République Populaire de Chine pour trois mandats consécutifs.

Daniel Lalonde, 54 ans, est diplômé d'un MBA de l'INSEAD et d'un *Bachelor* en Mathématiques de l'Université de Waterloo en Ontario (Canada). Il prend la Présidence du Groupe en avril 2014, fort de son expérience au sein de grands groupes internationaux en Europe et en Amérique du Nord. Il débute sa carrière de dirigeant comme président-directeur général de Nespresso Amérique du Nord puis directeur général adjoint Monde de Nestlé Nespresso. Il rejoint ensuite le groupe LVMH durant 10 ans, où il occupe les postes de président-directeur général de LVMH Watches & Jewelry Amérique du Nord, puis celui de président-directeur général de Louis Vuitton Amérique du Nord. Il prend ensuite les rênes de Moët & Chandon / Dom Pérignon Monde en tant que Président. Avant de rejoindre le Groupe, ses dernières responsabilités ont été celles de président international de Ralph Lauren Corporation, à New York. Daniel Lalonde est également membre du conseil d'administration de l'INSEAD. Monsieur Daniel Lalonde est directeur général et administrateur de la Société.

Evelyne Chétrite, 60 ans, a fait des études de droit à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Passionnée de mode et de stylisme, Evelyne Chétrite crée, avec son mari Didier Chétrite, la marque Sandro en 1984. La première boutique Sandro est ouverte en 2004 au cœur du quartier du Marais à Paris. Sous l'impulsion créatrice et grâce à la vision d'Evelyne Chétrite, Sandro devient rapidement une marque de référence sur le marché du prêt-à-porter. Evelyne Chétrite crée et dirige, depuis la création de la marque, les collections Sandro en qualité de directrice artistique. Outre ces fonctions opérationnelles, Evelyne Chétrite, qui a pendant de longues années assuré la présidence du Groupe, est actuellement membre du Conseil d'administration et directrice générale déléguée de la Société en charge notamment de la politique de création et de la stratégie marketing de Sandro et Claudie Pierlot.

Judith Milgrom, 53 ans, passionnée de mode et de stylisme, a travaillé de nombreuses années dans la création et le stylisme. Forte de cette expérience, Judith Milgrom fonde Maje en 1998 dont elle crée et dirige les collections depuis la création de la marque. Maje ouvre sa première boutique à Paris en 2003 et devient rapidement une marque de référence sur le marché du prêt-à-porter. Judith Milgrom est actuellement directrice artistique de Maje. Outre ces fonctions opérationnelles, Judith Milgrom est actuellement membre du Conseil d'administration et directrice générale déléguée de la Société en charge notamment de la politique de création et de la stratégie marketing de Maje et Claudie Pierlot.

Weiying Sun, 47 ans, est diplômée d'un Bachelor en Ingénierie des textiles de l'Institut des Textiles de Tianjin obtenu en 1993 et d'un master en Gestion des Textiles de l'Université de Donghua obtenu en 2004. Elle a plus de 20 ans d'expérience dans l'industrie du textile, la production de vêtements et la vente, et a consacré l'intégralité de sa carrière à Ruyi. Elle a intégré Shandong Ruyi Wool Spinning Group Co., Ltd. en 1993 en tant que technicienne de la *First Weaving Mill* et a été promue au poste de *Vice Minister* du *Technology Development Department* en 1996 et Présidente de la Première Fabrique de Tissus en 1999. Elle a ensuite rejoint Shandong Jining Ruyi Woolen Textile Co., Ltd. en 2000 en tant que *Vice General Manager* et responsable du département Technology Development et a été membre du conseil d'administration entre 2000 et 2003. Elle a rejoint Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd. en 2003, occupant plusieurs postes successifs, parmi lesquels ceux de *Vice President* et *General Manager* du Groupe Cotton Spinning. Elle est actuellement *Vice President* et *Chief Executive Officer* de Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd.. Elle est également membre du conseil d'administration de Renown Japan, Cubbie Station et Hong Kong Forever Winner International Development Limited.

Chenran Qiu, 37 ans, est diplômée d'un Master de l'Université de Manchester (Royaume-Uni) et d'une licence de l'Université de Suzhou en Chine. Madame Qiu est actuellement *Vice Chairman* et *Executive President* de Shandong Ruyi Technology Group et membre du conseil d'administration de Renown Incorporated. Madame Qiu s'occupe actuellement du développement de la marque Ruyi et des investissements internationaux. Madame Qiu a également reçu à plusieurs reprises des prix dans le domaine de l'industrie, notamment le prix « *Fashion Innovation Award* » de la China National Garment Association et le prix de « *Brand Builder* » de la province de Shandong.

Xiao Su, 42 ans, est diplômée d'un Master de l'Université de Tsinghua en Chine. Elle travaille au sein du groupe Shandong Ruyi Technology Group depuis juillet 1999 et a successivement occupé les fonctions de *General Manager* du département de développement des investissements, de *Deputy Chief Accountant*, *Chief Economist* et *Vice President*. Madame Su occupe actuellement les fonctions de Président de Shandong Ruyi Technology Group ainsi que les fonctions de membre des conseils d'administration de Shandong Ruyi Woolen Garnment Group et de Aquascutum Holdings Limited. Elle est également en charge des activités commerciales, du dévelopement des investissements et des placements du groupe.

Francis Srun, 52 ans, est diplomé d'un Bachelor en Sciences Economiques de l'Université de Paris obtenu en 1987 et d'un MBA de l'école de commerce KEDGE, obtenu en 1993. Il a obtenu le certificat suisse de *Federal Professionnal Trainer and Coach* en 2008. Monsieur Srun a plus de 20 ans d'expérience dans l'industrie du commerce de détail et de la distribution. Il a commencé sa carrière chez Carrefour en tant que Responsable de département en France, en Chine et à Taiwan entre 1993 et 1998, après quoi il a travaillé pour Lagardère Services en tant que Responsable pour Taiwan jusqu'en 2000. Il a rejoint Piaget (Groupe Richemont) en 2000 en tant que Responsable de Marque de Taiwan avant de rejoindre Piaget International (Groupe Richemont) en 2003 en tant que Responsable Monde du Commerce de Détail. Il a travaillé en tant que Directeur Général Asie de Ralph Lauren *Watch & Jewelry* entre 2000 et 2013, et en tant que Directeur Général APAC de Boucheron (Groupe Kering) entre 2013 et 2016. Il est actuellement Président exécutif du Groupe Ruyi International Hong Kong et administrateur de Aquascutum (Groupe Ruyi).

Orla Noonan, 48 ans, est diplômée de HEC en France (en 1994) et d'un *Bachelor* en Arts de Trinity College à Dublin (en 1992). Elle a commencé sa carrière en 1994 dans la banque d'affaires Salomon Brothers International à Londres en tant qu'analyste financier, notamment dans les secteurs des télécoms et des médias. Elle a rejoint le Groupe AB en 1996 en tant que Directeur adjoint en charge de la communication financière et du développement. Elle a pris en charge les introductions en bourse à New-York et à Paris, puis des opérations de croissance externe, dont notamment les acquisitions des chaînes de télévision RTL9 et TMC. Elle a été présidente de la chaîne de télévision NT1 entre 2005 et 2010. Toujours au sein du Groupe AB, Orla Noonan devient Secrétaire Général du Groupe en 1999 et membre du conseil d'administration en 2003. Elle en est désormais Directrice Générale. Elle siège également au comité stratégique de Mediawan, société cotée ayant procédé à l'acquisition du Groupe AB en mars 2017 et est également membre du conseil d'administration de RTL9 SA et AB Entertainment SA. Orla Noonan occupe par ailleurs depuis 2009 les fonctions de membre du conseil d'administration et de membre du comité d'audit d'Iliad S.A. et, depuis mai 2017, elle est membre indépendant du conseil d'administration de Schibsted.

Fanny Moizant, 42 ans, est diplômée de l'école de commerce *Reims Business School*, devenue *Neoma Business School* en 2001, et du programme de *Management Mode, Design & Luxe* de l'Institut Français de la Mode en 2007. Pendant ces années elle a travaillé avec les marques John Galliano, Dim and Mexx. En 2008, elle a participé à la création d'une plateforme digitale dédiée au dépôt-vente en ligne de vêtements de luxe, « Vestiaire Collective ». C'est en notant le besoin des bloggeuses de mode de vendre leurs anciens vêtements de luxe pour en acquérir de nouveaux que Fanny Moizant a entrepris avec une équipe de cinq professionnels comprenant

ingénieur, analyste, styliste et commerciaux, le lancement en 2009 de la plateforme en ligne en France. Au sein de la société « Vestiaire Collective », Fanny Moizant occupe les fonctions de Co-Fondatrice – Vice-Président APAC. Passionnée par la mode et le luxe, Madame Moizant a grandement contribué au déploiement de « Vestiaire Collective » sur des marchés tels que le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne et les pays nordiques, avant de désormais se concentrer sur l'Asie.

Patrizio di Marco, 56 ans, est diplômé d'un *Bachelor of Business Administration* de l'*Università Degli Studi* de Modène et d'un Master en Gestion d'Entreprise, Business Management et Administration de l'Ecole polytechnique de Milan. Il débute sa carrière dans le textile en 1988 chez GFT au Japon, avant d'occuper diverses fonctions au sein de Prada Japan Ltd. Il est nommé Président et Directeur Général de Prada America Corp en 1994, fonctions qu'il occupera pendant quatre ans. Il devient Président de Celine Inc. en 1999 avant sa nomination en qualité de Vice-Président Senior du Marketing et de la Communication de Louis Vuitton Americas jusqu'en 2001. Monsieur di Marco a ensuite rejoint le groupe Kering au sein duquel il a successivement occupé les fonctions de Président Directeur Général de Bottega Veneta de 2001 à 2008 puis de Président Directeur Général et Membre du Comité de Direction de Gucci de 2009 à 2015. Monsieur di Marco a rejoint Dolce & Gabbana en 2016 où il occupe actuellement les postes de membre du Conseil d'administration et de Consultant.

Dajun Yang, 50 ans, est diplômé d'un MBA de l'Université Internationale du Commerce de l'Agriculture et de la Technologie de Dhaka au Bangladesh. De 1998 à 2012, il occupe le poste de Président Directeur Général de la société UTA Fashion Management Groupe, puis en 2012 le poste de Président Directeur Général de la société UTA International Brand Inv. Management Co. Ltd. Monsieur Yang est l'auteur de nombreux ouvrages relatifs à l'analyse des marchés de la mode. Fort d'une expérience de plus de 25 ans en matière de gestion dans l'industrie de la mode, Monsieur Yang est régulièrement consulté dans le cadre d'investissements en Chine par des sociétés européennes.

Membres indépendants du conseil d'administration

Quatre membres du conseil d'administration sont indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Le conseil d'administration comprend six membres de sexe féminin et est ainsi en conformité avec les dispositions de la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Censeur

Monsieur Ylane Chétrite est censeur au sein du conseil d'administration de la Société.

Monsieur Ylane Chétrite a fait des études de finance à l'Université Paris-Dauphine avant de rejoindre Sandro en 2006. Il ouvre Sandro à la clientèle masculine en fondant Sandro Homme

en 2007. Il en est le directeur artistique depuis sa création. Il est aussi directeur général délégué de la Société.

(b) Directeur Général

Les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général de la Société sont dissociées. Monsieur Yafu Qiu est Président du conseil d'administration et Monsieur Daniel Lalonde est Directeur Général de la Société.

(c) Directeurs Généraux Délégués

Les fonctions de directeurs généraux délégués au sein de la Société sont exercées respectivement par Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom, Monsieur Ylane Chétrite et Madame Chenran Qiu. Chaque directeur général délégué est en charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing de la/les marques(s) entrant dans son champ de compétence, à savoir :

- Sandro et Claudie Pierlot pour Madame Evelyne Chétrite,
- Maje et Claudie Pierlot pour Madame Judith Milgrom,
- Sandro Homme pour Monsieur Ylane Chétrite.

En outre, Madame Chenran Qiu est en charge des questions de stratégie et de développement du Groupe en Asie.

14.2 Déclarations relatives aux organes d'administration

Madame Evelyne Chétrite, administratrice et directrice générale déléguée, est la sœur de Madame Judith Milgrom, également administratrice et directrice générale déléguée ; Madame Evelyne Chétrite est par ailleurs la mère de Monsieur Ylane Chétrite, censeur et directeur général délégué de la Société. Madame Chenran Qiu, administratrice et directrice générale déléguée, est la fille de Monsieur Yafu Qiu, président du conseil d'adminsitration de la Société. En dehors de ces circonstances, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun autre lien familial entre les membres du conseil d'administration, le directeur général et les directeurs généraux délégués.

En outre, à la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration, du directeur général et des directeurs généraux délégués (ii) aucun des membres de conseil d'administration, du directeur général et des directeurs généraux délégués n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration, du directeur général et des directeurs généraux délégués par des autorités judiciaires ou administratives (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucun des membres du conseil d'administration, du directeur général ou des directeurs généraux délégués n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe

d’administration, de direction ou de surveillance d’un émetteur ni d’intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d’un émetteur.

14.3 Conflits d'intérêts

A la connaissance de la Société, et sous réserve des relations décrites au chapitre 19 du présent document de référence, il n’existe pas à la date d’enregistrement du présent document de référence, de conflits d’intérêts potentiels entre les devoirs à l’égard de la Société des membres du conseil d’administration et leurs intérêts privés.

15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

15.1 Rémunération et avantages versés aux dirigeants et mandataires sociaux

A la date du présent document de référence, la Société est constituée en tant que société anonyme à conseil d'administration.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'intégralité des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués de la Société, tels que décrits au présent chapitre, seront soumis à l'approbation des actionnaires de la Société, sur une base consultative, lors de l'assemblée générale annuelle convoquée pour le 18 juin 2018 dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.

En outre, conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018 seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle prévue le 18 juin 2018 dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.

15.1.1 Rémunération des membres du conseil d'administration

Le tableau ci-après détaille le montant des jetons de présence versés aux membres du conseil d'administration de la Société par la Société ou par toute société du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017:

Tableau 3 (nomenclature AMF)

Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du conseil d'administration		
Membres du conseil d'administration	**Montants versés au cours de l'exercice 2016**	**Montants versés au cours de l'exercice 2017**
Yafu Qiu	Néant	Néant
Daniel Lalonde	Néant	Néant
Evelyne Chétrite	Néant	Néant
Judith Milgrom	Néant	Néant
Weiying Sun	Néant	Néant
Chenran Qiu	Néant	Néant
Xiao Su	Néant	Néant
Francis Srun	Néant	Néant
Orla Noonan	Néant	Néant
Fanny Moizant	Néant	Néant
Patrizio di Marco	Néant	Néant
Dajun Yang	Néant	Néant

15.1.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Les tableaux ci-après détaillent les rémunérations versées à Monsieur Daniel Lalonde, Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom, Monsieur Ylane Chétrite et Madame Chenran Qiu par la Société et par toute société du Groupe, au cours des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017. Pour une information détaillée sur la rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, voir le rapport du Président du conseil d'administration figurant en annexe 1 au présent document de référence.

Tableau 1 (nomenclature AMF)

Tableau de synthèse des rémunérations et des options attribuées à chaque dirigeant mandataire social		
(montants versés en euros)	**Exercice 2016**	**Exercice 2017**
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (*détaillées au tableau 2*)	Néant	0
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (*détaillées au tableau 4*)	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement (*détaillées au tableau 6*)	Néant	Néant
Total	**Néant**	**0**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options attribuées à chaque dirigeant mandataire social		
(montants versés en euros)	**Exercice 2016**	**Exercice 2017**
Daniel Lalonde, Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (*détaillées au tableau 2*)	2 247 676 euros	2 266 653 euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (*détaillées au tableau 4*)	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement (*détaillées au tableau 6*)	Néant	Néant
Total	**2 247 676 euros**	**2 266 653 euros**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options attribuées à chaque dirigeant mandataire social		
(montants versés en euros)	**Exercice 2016**	**Exercice 2017**
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (*détaillées au tableau 2*)	1 965 675[(a)] euros	2 196 293[(b)] euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (*détaillées au tableau 4*)	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement (*détaillées au tableau 6*)	Néant	Néant
Total	**1 965 675 euros**	**2 196 293 euros**

(a) Ce montant inclut 1 535 127 euros rémunérés sous forme d'honoraires (hors taxes) à la société Evelyne Chetrite SASU au titre des fonctions de direction et des prestations assurées dans les sociétés du Groupe.

(b) Ce montant inclut 1 736 601 euros rémunérés sous forme d'honoraires (hors taxes) à la société Evelyne Chetrite SASU au titre des fonctions de direction et des prestations assurées dans les sociétés du Groupe.

	Tableau de synthèse des rémunérations et des options attribuées à chaque dirigeant mandataire social	
(montants versés en euros)	**Exercice 2016**	**Exercice 2017**
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (*détaillées au tableau 2*)	2 028 366[(a)] euros	1 947 983[(b)] euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (*détaillées au tableau 4*)	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement (*détaillées au tableau 6*)	Néant	Néant
Total	**2 028 366 euros**	**1 947 983 euros**

(a) Ce montant inclut 1 580 026 euros rémunérés sous forme d'honoraires (hors taxes) à la société Judith Milgrom SASU au titre des fonctions de direction et des prestations assurées dans les sociétés du Groupe.

(b) Ce montant inclut 1 947 983 euros rémunérés sous forme d'honoraires (hors taxes) à la société Judith Milgrom SASU au titre des fonctions de direction et des prestations assurées dans les sociétés du Groupe.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options attribuées à chaque dirigeant mandataire social		
(montants versés en euros)	**Exercice 2016**	**Exercice 2017**
Monsieur Ylane Chétrite, Directeur général délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (*détaillées au tableau 2*)	1 023 675 euros	1 188 239 euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (*détaillées au tableau 4*)	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement (*détaillées au tableau 6*)	Néant	Néant
Total	**1 023 675 euros**	**1 188 239 euros**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options attribuées à chaque dirigeant mandataire social		
(montants versés en euros)	**Exercice 2016**	**Exercice 2017**
Madame Chenran Qiu, Directrice générale déléguée		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (*détaillées au tableau 2*)	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (*détaillées au tableau 4*)	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement (*détaillées au tableau 6*)	Néant	Néant
Total	**Néant**	**Néant**

Tableau 2 (nomenclature AMF)

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social				
(montants versés en euros)	**Exercice 2016**		**Exercice 2017**	
	Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration				
Rémunération fixe	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable annuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
Total	Néant	Néant	Néant	Néant

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social				
(montants versés en euros)	**Exercice 2016**		**Exercice 2017**	
	Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Daniel Lalonde, Directeur Général				
Rémunération fixe[(1)]	632 961 euros	632 961 euros	766 806 euros	766 806 euros
Rémunération variable annuelle[(2)]	1 094 715 euros	1 231 250 euros	1 466 147 euros	1 094 715 euros
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle[(3)]	520 000 euros	520 000 euros	33 700 euros	33 700 euros
Avantages en nature[(4)]	91 685 euros	92 231 euros	27 520 euros	27 520 euros
Total	**2 339 361 euros**	**2 476 442 euros**	**2 294 173 euros**	**1 922 741 euros**

(1) La rémunération fixe annuelle de M. Daniel Lalonde a été fixée à 900 000 euros depuis le 5 octobre 2017.

(2) La rémunération variable annuelle de M. Daniel Lalonde était de 675 000 euros bruts jusqu'au 5 octobre 2017 et est passée à cette date à 900 000 euros bruts, pour une année civile pleine, si les objectifs sont atteints. Les objectifs sont liés à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe et de chacune des marques prévu dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs (notamment à l'atteinte d'un seuil prédéfini au-delà d'un EBITDA cible), le bonus est augmenté de façon proportionnelle jusqu'à pouvoir être doublé (soit, sur la base de la rémunération 2017, un montant maximum de 1 800 000 euros bruts, correspondant à 200% de la rémunération fixe susvisée). La réalisation de la condition de performance est examinée et constatée à l'issue de chaque exercice et la rémunération variable au titre de l'année N est versée en mars de l'année N+1. Pour l'exercice 2017, le bonus susvisé a par ailleurs été augmenté d'un montant de 475 000 euros en raison des travaux conduits par M. Lalonde dans le cadre de la préparation de l'introduction en bourse de la Société en 2017.

(3) La rémunération exceptionnelle de M. Daniel Lalonde de 2016 inclut une rémunération versée au regard des travaux particuliers de M. Daniel Lalonde conduits afin de mener avec succès l'opération de rachat du Groupe SMCP par le groupe Shandong Ruyi en 2016.

(4) Ces montants incluent notamment l'équipement en produits des marques du Groupe et un véhicule de fonction.

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social					
(montants versés en euros)		**Exercice 2016**		**Exercice 2017**	
		Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montant versés**
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée					
Rémunération fixe[1]		499 797 euros	499 797 euros	524 862 euros	524 862 euros
Rémunération variable annuelle[2]	*Mandats sociaux*	1 122 128 euros	672 258 euros	1 296 431 euros	1 122 128 euros
	Conventions de prestations de services	343 750 euros	343 750 euros	375 000 euros	375 000 euros
	Total rémunération variable	**1 465 878 euros**	**1 016 008 euros**	**1 671 431 euros**	**1 497 128 euros**
Rémunération variable pluriannuelle		Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle		0	0	0	0
Avantages en nature[3]		6 137 euros	6 137 euros	6 177 euros	6 177 euros
Total		**1 971 812 euros**	**1 521 942 euros**	**2 202 470 euros**	**2 028 167 euros**

(1) La rémunération fixe inclut les rémunérations fixes versées au titres des mandats (i) de Mme Evelyne Chetrite en tant que directrice générale déléguée de la société SMCP SA et (ii) de Evelyne Chetrite SASU en tant que président de la société Sandro Andy. La rémunération fixe annuelle de Mme Evelyne Chétrite a été fixée à 620 000 euros depuis le 5 octobre 2017

(2) La rémunération variable annuelle de Mme Evelyne Chétrite inclut
(i) une rémunération versée au titre des mandats sociaux de Mme Evelyne Chetrite en tant que directrice générale déléguée de SMCP SA et de Evelyne Chetrite SASU en tant que président de la société Sandro Andy, soumises à conditions de performance (voir le chapitre 19 du présent document de référence pour la rémunération du mandat au sein de SMCP SA sur l'exercice social de 20 mois clos le 31 décembre 2017 supportée pour une durée de 15 mois par la Société). La rémunération variable versée au titre des mandats sociaux était de 292 000 euros brut pour une année civile pleine jusqu'au 1er avril 2016 ; elle est passée à cette date à 869 729 euros, puis à 995 000 euros depuis le 5 octobre 2017, si les objectifs sont atteints. Au regard du rôle joué par Madame Evelyne Chétrite à la fois dans la direction de la marque Sandro et en tant que Directrice générale déléguée du Groupe, les objectifs sont liés à hauteur de 30% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro et à hauteur de 70% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (soit, sur la base de la rémunération 2017, un montant maximum de 1 990 000 euros bruts),comme cela a été le cas pour l'exercice 2016. La réalisation de ces conditions de performance est examinée et constatée à l'issue de chaque exercice et la rémunération variable au titre de l'année N est versée en mars de l'année N+1.
(ii) une rémunération versée à Evelyne Chétrite SASU au titre de conventions de prestations de services conclues avec plusieurs sociétés du Groupe (voir le paragraphe 16.2 du présent document de référence). La rémunération variable versée au titre des conventions de prestations de services susvisées s'est, elle, élevée à 343 750 euros pour 2016 et à 375 000 euros pour 2017.
Le montant total de la rémunération variable (visée au (i) et (ii)) correspond à 380% de la rémunération fixe telle que décrite au point (1) ci-dessus.

(3) Ce montant inclut un véhicule de fonction.

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social					
(montants versés en euros)		**Exercice 2016**		**Exercice 2017**	
		Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montant versés**
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée					
Rémunération fixe[(1)]		499 797 euros	499 797 euros	524 862 euros	524 862 euros
Rémunération variable annuelle[(2)]	*Mandats sociaux*	1 184 819 euros	1 320 000 euros	1 048 121 euros	1 184 819 euros
	Conventions de prestations de services	343 750 euros	343 750 euros	375 000 euros	375 000 euros
	Total rémunération variable	**1 528 569 euros**	**1 663 750 euros**	**1 423 121 euros**	**1 559 819 euros**
Rémunération variable pluriannuelle		Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle		0	0	0	0
Avantages en nature		0	0	0	0
Total		**2 028 366 euros**	**2 163 547 euros**	**1 947 983 euros**	**2 084 681 euros**

(1) La rémunération fixe inclut les rémunérations fixes versées au titres des mandats (i) de Mme Judith Milgrom en tant que directrice générale déléguée de la société SMCP SA et (ii) de Judith Milgrom SASU en tant que président de la société Maje. La rémunération fixe annuelle de Mme Judith Milgrom a été fixée à 620 000 euros depuis le 5 octobre 2017.

(2) La rémunération variable annuelle de Mme Judith Milgrom inclut :
(i) une rémunération versée au titre des mandats sociaux de Mme Judith Milgrom en tant que directrice générale déléguée de SMCP SA et de Judith Milgrom SASU en tant que président de la société Maje, soumises à conditions de performance (voir le chapitre 19 du présent document de référence pour la rémunération du mandat au sein de SMCP SA sur l'exercice social de 20 mois clos le 31 décembre 2017 supportée pour une durée de 15 mois par la Société). La rémunération variable versée au titre des mandats sociaux, était de 292 000 euros brut pour une année civile pleine jusqu'au 1er avril 2016 ; elle est passée à cette date à 869 729 euros, puis à 995 000 euros depuis le 5 octobre 2017, si les objectifs sont atteints. Au regard du rôle joué par Madame Judith Milgrom à la fois dans la direction de la marque Maje et en tant que Directrice générale déléguée du Groupe, les objectifs sont liés à hauteur de 30% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro et à hauteur de 70% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (soit, sur la base de la rémunération 2017, un montant maximum de 1 990 000 euros bruts), comme cela a été le cas pour l'exercice 2016. La réalisation de ces conditions de performance est examinée et constatée à l'issue de chaque exercice et la rémunération variable au titre de l'année N est versée en mars de l'année N+1.
(ii) une rémunération versée à Judith Milgrom SASU au titre de conventions de prestations de services conclues avec plusieurs sociétés du Groupe (voir le paragraphe 16.2 du présent document de référence). La rémunération variable versée au titre des conventions de prestations de services susvisées s'est, elle, élevée à 343 750 euros pour 2016 et à 375 000 euros pour 2017.
Le montant total de la rémunération variable (visée au (i) et (ii)) correspond à 380% de la rémunération fixe telle que décrite au point (1) ci-dessus.

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social				
(montants versés en euros)	**Exercice 2016**		**Exercice 2017**	
	Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montant versés**
Ylane Chétrite, Directeur général délégué				
Rémunération fixe[1]	412 500 euros	412 500 euros	497 778 euros	497 778 euros
Rémunération variable annuelle[2]	611 175 euros	300 000 euros	690 461 euros	611 175 euros
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0
Total	**1 023 675 euros**	**712 500 euros**	**1 188 239 euros**	**1 108 953 euros**

(1) La rémunération fixe inclut les rémunérations fixes versées au titres des mandats (i) de M. Ylane Chétrite en tant que directeur général délégué de la société SMCP SA et (ii) de Sandro Andy SAS en tant que Directeur Général. La rémunération fixe annuelle de M. Ylane Chétrite a été fixée à 650 000 euros depuis le 5 octobre 2017.

(2) La rémunération variable annuelle de M. Ylane Chétrite inclut une rémunération versée au titre du mandat social de M. Ylane Chétrite en tant que directeur général délégué de SMCP SA et en tant que Directeur Général de la société Sandro Andy SAS, soumises à conditions de performance (voir le chapitre 19 du présent document de référence pour la rémunération du mandat au sein de SMCP SA sur l'exercice social de 20 mois clos le 31 décembre 2017). La rémunération variable annuelle de M. Ylane Chétrite a évolué depuis 2013 et était fixée, jusqu'au 1er avril 2016 à 120 000 brut pour une année civile pleine, est passée à 450 000 euros brut pour une année pleine à cette date, puis à 650 000 euros depuis le 5 octobre 2017 pour une année pleine, si les objectifs sont atteints. Les objectifs sont liés à hauteur de 30% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro Homme et à hauteur de 70% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (soit, sur la base de la rémunération 2017, un montant maximum de 1 300 000 euros bruts, correspondant à 200% de la rémunération fixe susvisée), comme cela a été le cas pour l'exercice 2016. La réalisation de ces conditions de performance est examinée et constatée à l'issue de chaque exercice et la rémunération variable au titre de l'année N est versée en mars de l'année N+1.

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social				
(montants versés en euros)	**Exercice 2016**		**Exercice 2017**	
	Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montant versés**
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée				
Rémunération fixe	0	0	0	0
Rémunération variable annuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature				
Total	0	0	0	0

S'agissant des critères de performance des rémunérations des mandataires sociaux, le niveau de réalisation attendu pour chaque critère est établi de manière précise par le Conseil d'administration mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom bénéficient, par l'intermédiaire de sociétés qu'elles contrôlent, d'une rémunération au titre de conventions de prestations de services conclues avec plusieurs sociétés du Groupe (voir le paragraphe 16.2).

Tableau 11 (nomenclature AMF)

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 fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration		X		X		X		X
Daniel Lalonde, Directeur Général		X		X	X		X	
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée		X		X	X		X	
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée		X		X	X		X	
Ylane Chétrite, Directeur général délégué	X		X		X		X	
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée		X		X		X		X

Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

Monsieur Daniel Lalonde bénéficie d'une indemnité en cas de départ d'un montant brut égal au maximum à 150% de la somme de la rémunération fixe annuelle brute sur les 12 derniers mois précédent le terme de son mandat social et de la rémunération variable versée au titre de l'exercice précédent le terme de son mandat social. Elle serait due en cas de révocation de son mandat de Directeur Général, sauf en cas de révocation pour faute lourde ou en cas de démission de ce mandat, pour une raison autre qu'en cas de départ contraint. Le paiement de cette indemnité de rupture serait soumis à un objectif d'EBITDA sur les 12 derniers mois, apprécié en fonction de l'EBITDA réalisé au titre des 12 mois précédents.

Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite bénéficient d'une indemnité contractuelle en cas de cessation contrainte de leurs mandats de direction ou, s'agissant de Evelyne Chétrite SASU et de Judith Milgrom SASU, de la cessation des conventions de prestations de services conclues avec les entités du Groupe, d'un montant brut égal à 200% des rémunérations fixes et variables perçues par ces parties (au titre des mandats sociaux et des contrats de prestations de services) au cours des 12 mois précédant lesdites cessations, sous réserve de la réalisation de certaines conditions de performance liées à

l'EBITDA du Groupe, réalisé au titre des 12 mois précédents. Le calcul des indemnités susvisées n'est pas conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (tel que révisé en novembre 2016) auquel la Société se réfère (voir le tableau synthétique explicatif dans le rapport du Président du conseil d'administration, prévu par l'article L.225-37 du Code de commerce, inclus en annexe 1 au présent document de référence).

Indemnités relatives à une clause de non concurrence

Monsieur Daniel Lalonde est par ailleurs soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée d'un an et percevrait à ce titre une indemnité forfaitaire mensuelle brute égale à 70% de sa rémunération mensuelle calculée sur la moyenne de sa rémunération brute contractuelle (rémunération fixe et rémunération variable) perçue au cours des 12 mois précédant la date de départ et pour la durée effective de l'engagement de non-concurrence. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ décrite ci-dessus et de l'indemnité de non-concurrence, le cumul de ces deux indemnités ne devra pas excéder deux ans de la rémunération (fixe et variable perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de son départ) de Monsieur Daniel Lalonde.

Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite sont liés aux sociétés du Groupe par un engagement de non concurrence et de non-débauchage d'une durée d'un an à compter de la cessation de leurs fonctions de direction au sein de la Société. Ledit engagement sera rémunéré à hauteur de 70% de leur rémunération brute, fixe et variable, directe et indirecte, versée à leur profit (au titre des mandats sociaux et des contrats de prestations de services) au cours des 12 mois précédant la date de fin d'exercice des fonctions concernées. En tout état de cause, dans l'hypothèse où les indemnités liées à la cessation de leurs fonctions et à l'engagement de non-concurrence susvisé correspondraient à plus de deux ans des rémunérations brutes perçues (au titre des mandats sociaux et des contrats de prestations de services), directement et indirectement, par la partie concernée, l'indemnité de non-concurrence serait réduite à due proportion et considérée comme incluse dans le montant perçu au titre de l'indemnité de cessation de fonctions susvisée.

Principes et critères de détermination et de répartition de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, soit Monsieur Yafu Qiu, en sa qualité de Président du conseil d'administration, Monsieur Daniel Lalonde, en sa qualité de Directeur général, Mesdames Evelyne Chétrite, Judith Milgrom et Chenran Qiu, ainsi que Monsieur Ylane Chétrite, en leurs qualités de Directeurs généraux délégués de la Société à la date du présent rapport, est approuvée par le Conseil d'administration après examen et avis du Comité des nominations et rémunérations. Le Conseil d'administration fait application des recommandations du Code AFEP/MEDEF, modifié en novembre 2016, relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Dans ce contexte, le Conseil d'administration fixe les principes de détermination de la rémunération du Président du conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués de la Société en veillant tout particulièrement au respect des principes suivants :

- Principe d'équilibre et de mesure : il est veillé à ce que chaque élément de la rémunération du Président du conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués soit clairement motivé et qu'aucun de ces éléments ne soit disproportionné.

- Principe de compétitivité : il est veillé à ce que la rémunération du Président du conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués soit compétitive, notamment par le biais d'enquêtes sectorielles de rémunération.

- Principe d'alignement des intérêts : la politique de rémunération constitue à la fois un outil de gestion destiné à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires à l'entreprise, mais répond également aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes de l'entreprise notamment en matière de lien avec la performance.

- Principe de performance : la rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués est étroitement liée à la performance de l'entreprise, notamment au moyen d'une rémunération variable mesurée chaque année. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'objectifs (tant économiques que personnels) simples et mesurables, étroitement liés aux objectifs du Groupe et régulièrement communiqués aux actionnaires. Il est précisé que ces éléments variables annuels n'entrainent aucun paiement minimum garanti, et reposent sur des critères de performance opérationnels lisibles et exigeants.

La rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués comprend une part fixe et une part variable sur la base d'un certain nombre d'objectifs déterminés sur une base annuelle. À la fin de chaque exercice, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, fixe le montant de la rémunération fixe annuelle brute du Directeur général et des Directeurs généraux délégués pour l'exercice suivant, ainsi que, le cas échéant, le plafond de leur rémunération annuelle variable au titre de l'exercice suivant et les critères quantitatifs sur la base de laquelle cette dernière sera calculée. Au début de chaque exercice, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, détermine le montant de la rémunération annuelle variable du Directeur général et des Directeurs généraux délégués due au titre de l'exercice précédent en fonction des résultats de l'exercice précédent et de la réalisation de ses objectifs quantitatifs et qualitatifs, et fixe les objectifs de la partie qualitative de leur rémunération annuelle variable au titre de l'exercice en cours.

Par ailleurs, afin d'associer le Directeur général et les Directeurs généraux délégués à la performance sur le long terme, une partie de leur rémunération est constituée d'actions de performance. Cette composante de la rémunération est directement liée à la performance du Groupe puisque le nombre d'actions définitivement attribuées au Directeur général et aux Directeurs généraux délégués, à l'issue de la période d'acquisition, est fonction des performances du Groupe en matière d'EBITDA consolidé et d'un objectif de *TSR* (*Total shareholders return*).

15.1.3 Attribution d'options de souscription ou d'option d'achat d'actions

Tableau 4 (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe						
Nom du dirigeant mandataire social	**N° et date du plan**	**Nature des options (achat ou souscription)**	**Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés**	**Nombre d'options attribuées durant l'exercice**	**Prix d'exercice**	**Période d'exercice**
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration	Néant					
Daniel Lalonde, Directeur Général	Néant					
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée	Néant					
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée	Néant					
Ylane Chétrite, Directeur général délégué	Néant					
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée	Néant					

Tableau 5 (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social			
Nom du dirigeant mandataire social	**N° et date du plan**	**Nombre d'options levées durant l'exercice**	**Prix d'exercice**
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration	Néant		
Daniel Lalonde, Directeur Général	Néant		
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée	Néant		
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée	Néant		
Ylane Chétrite, Directeur général délégué	Néant		
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée	Néant		

Tableau 8 (nomenclature AMF)

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions				
Information sur les options de souscription ou d'achat				
Date d'assemblée	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date du conseil d'administration	Néant			
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :				
Point de départ d'exercice des options				
Date d'expiration				
Prix de souscription ou d'achat				
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)				
Nombre d'actions souscrites au **[**…**]** (date la plus récente)				
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques				
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice				

Tableau 9 (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	**Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées**	**Prix moyen pondéré**	**Plan n° 1**	**Plan n° 2**
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant			
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)				

15.1.4 Attributions gratuites d'actions

Tableau 6 (nomenclature AMF)

Actions Attribuées gratuitement par l'assemblée générale des associés durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration	Plan n°1 10/10/16	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
	Plan n°2 23/11/17	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Daniel Lalonde, Directeur Général	Plan n°1 10/10/16	1 605 000(1)	2 102 079	10/10/17	10/10/18	Conversion en actions ordinaires en fonction notamment du prix d'introduction en bourse
	Plan n°2 23/11/17	242 018	0	23/11/19 23/11/20 23/11/21	23/11/21	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70%) et à un objectif de *TSR*[46] (pour 30%)
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée	Plan n°1 10/10/16	1 750 000(2)	2 291 987	10/10/17	10/10/18	Conversion en actions ordinaires en fonction notamment du prix d'introduction en bourse
	Plan n°2 23/11/17	302 390	0	23/11/19 23/11/20 23/11/21	23/11/21	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70%) et à un objectif de *TSR* (pour 30%)
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée	Plan n°1 10/10/16	1 750 000(3)	2 291 987	10/10/17	10/10/18	Conversion en actions ordinaires en fonction notamment du prix d'introduction en bourse

[46] *Total shareholders return*

	Plan n°2 23/11/17	302 390	0	23/11/19 23/11/20 23/11/21	23/11/21	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70%) et à un objectif de *TSR* (pour 30%)
Ylane Chétrite, Directeur général délégué	Plan n°1 10/10/16	1 750 000[(4)]	2 291 987	10/10/17	10/10/18	Conversion en actions ordinaires en fonction notamment du prix d'introduction en bourse
	Plan n°2 23/11/17	193 700	0	23/11/19 23/11/20 23/11/21	23/11/21	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70%) et à un objectif de *TSR* (pour 30%)
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée	Plan n°1 10/10/16	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
	Plan n°2 23/11/17	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

(1) Monsieur Daniel Lalonde peut procéder à la conversion des 1 605 000 actions de préférences de catégorie G en 572 411 actions ordinaires, à compter de 1er janvier 2019.

(2) Madame Evelyne Chétrite peut procéder à la conversion des 1 750 000 actions de préférences de catégorie G en 624 121 actions ordinaires, à compter de 1er janvier 2019.

(3) Madame Judith Milgrom peut procéder à la conversion des 1 750 000 actions de préférences de catégorie G en 624 121 actions ordinaires, à compter de 1er janvier 2019.

(4) Monsieur Ylane Chétrite peut procéder à la conversion des 1 750 000 actions de préférences de catégorie G en 624 297 actions ordinaires, à compter de 1er janvier 2019.

Tableau 7 (nomenclature AMF)

Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social	**N° et date du plan**	**Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice**	**Conditions d'acquisition**
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration	Néant		
Daniel Lalonde, Directeur Général	Néant		
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée	Néant		
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée	Néant		
Ylane Chétrite, Directeur général délégué	Néant		
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée	Néant		

Tableau 10 (nomenclature AMF)

Historique des attributions gratuites d'actions				
Information sur les actions attribuées gratuitement				
Plan d'attribution gratuite	Plan n° 1 (première tranche)	Plan n°1 (deuxième tranche)	Plan n° 1 (troisième tranche)	Plan n°2
Date d'assemblée	10/10/16	10/10/16	10/10/16	5/10/17
Date de la décision du président	10/10/16	14/12/16	27/02/17	23/11/17
Nombre total d'actions attribuées gratuitement, dont le nombre attribué à :	12 768 753	1 520 100	393 000	2 038 324
Mandataires sociaux :	6 855 000	Néant	Néant	1 040 498
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration	Néant	Néant	Néant	Néant
Daniel Lalonde, Directeur Général	1 605 000	Néant	Néant	242 018
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée	1 750 000	Néant	Néant	302 390
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée	1 750 000	Néant	Néant	302 390
Ylane Chétrite, Directeur général délégué	1 750 000	Néant	Néant	193 700
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée	Néant	Néant	Néant	Néant

Historique des attributions gratuites d'actions				
Information sur les actions attribuées gratuitement				
Date d'acquisition des actions	10/10/17	14/12/17	27/02/18	23/11/19 23/11/20 23/11/21
Date de fin de période de conservation	10/10/18	14/12/18	27/02/19	23/11/19 23/11/20 23/11/21
Nombre d'actions souscrites	Néant	Néant	Néant	Néant
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	307 178	150 600	0	0
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	12 461 575	1 369 500	393 000	2 419 881

Le 5 octobre 2017, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a, autorisé le Conseil d'administration, sous certaines conditions, à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre, au bénéfice des mandataires sociaux ou des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, et ce dans la limite de 3% du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration du 23 novembre 2017, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale, a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des mandataires sociaux et membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales (Plan n°2).

Dans ce cadre, la Société a décidé, l'attribution gratuite de 2 038 324 actions de performance au bénéfice de certains mandataires sociaux et salariés du Groupe. L'acquisition des actions de préférence de la Société est soumise à des conditions de présence (pendant toute la durée de la période concernée indiquée ci-dessous) et des conditions de performance interne pour 70% (l'atteinte d'un niveau d'EBITDA) et externe pour 30% (dépendant d'un objectif de *TSR* par rapport au *TSR* médian des sociétés intégrées à l'indice SBF 120).

Les actions de performance seront définitivement acquises aux bénéficiaires (sous réserve du respect des conditions de présence et de performance) par tiers, au terme de trois périodes d'acquisition de deux, trois et quatre ans débutant à la date d'attribution, ainsi :

- un tiers des actions attribuées sera définitivement acquis aux bénéficiaires le 23 novembre 2019 et livré le 31 mars 2020;

- un tiers des actions attribuées sera définitivement acquis aux bénéficiaires le 23 novembre 2020 et livré le 31 mars 2021 ; et

- un tiers des actions attribuées sera définitivement acquis au bénéficiaire le 23 novembre 2021 et livré le 31 mars 2022.

15.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages

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

16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1 Mandats des membres des organes d'administration et de direction

Les informations concernant la date d'expiration des mandats des membres du conseil d'administration et de la direction figurent au paragraphe 14.1 du présent document de référence.

16.2 Informations sur les contrats de service liant les membres du conseil d'administration à la société ou à l'une quelconque de ses filiales

Les sociétés Evelyne Chetrite SASU et Judith Milgrom SASU, respectivement détenues à 100% par Madame Evelyne Chétrite et Madame Judith Milgrom, ont conclu en 2016 des conventions de prestations de services avec quatre sociétés du Groupe (SMCP USA Inc., SMCP Asia Ltd., Claudie Pierlot et 341SMCP), portant sur la fourniture de prestations de service relatives à la stratégie commerciale et au marketing des marques et produits Sandro, Maje et Claudie Pierlot. La convention conclue avec la société Claudie Pierlot comporte également des prestations de conseil stylistique. Ces conventions sont d'une durée de vingt-quatre (24) mois à compter du 1er avril 2016, renouvelables par tacite reconduction pour des périodes de douze (12) mois, à moins qu'il y soit mis un terme par l'une des parties en respectant un préavis de trois (3) mois. Ces conventions sont rémunérées sur la base de taux horaires et plafonnées, pour chacune des sociétés, à un montant total maximum de 375.000 euros hors taxes par an.

Ces conventions ont été modifiées le 1er janvier 2017, sans que leur rémunération soit modifiée. Elles ont une durée de vingt-quatre (24) mois à compter du 1er janvier 2017, et sont renouvelables par tacite reconduction pour des périodes de douze (12) mois, à moins qu'il y soit mis un terme par l'une des parties en respectant un préavis de trois (3) mois.

Au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, les rémunérations totales versées à Madame Evelyne Chétrite et Madame Judith Milgrom, par l'intermédiaire des sociétés susvisées, au titre de ces conventions se sont élevées respectivement à 375 000 euros (hors taxes) chacune.

16.3 Comités du conseil d'administration

- **Comité d'audit**

Composition

Le comité d'audit est composé de trois membres, dont deux sont désignés parmi les membres indépendants du conseil d'administration. La composition du comité d'audit peut être modifiée par le conseil d'administration, et en tout état de cause, est obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du conseil d'administration.

Conformément aux dispositions légales applicables, les membres du comité doivent disposer de compétences particulières en matière financière et/ou comptable.

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

Le président du comité d'audit est désigné, après avoir fait l'objet d'un examen particulier, par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations parmi les membres indépendants. Le comité d'audit ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social. Le comité d'audit est présidé par un administrateur indépendant.

A la date d'enregistrement du présent document de référence, le comité d'audit est composé de : Orla Noonan (présidente et administratrice indépendante), Dajun Yang (administrateur indépendant) et Xiao Su.

Missions

La mission du comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

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

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;
- suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société ; et
- suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes.

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

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

- **Comité des nominations et des rémunérations**

Composition

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres, dont deux membres sont des membres indépendants du conseil d'administration. Ils sont désignés par ce dernier parmi ses membres et en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

La durée du mandat des membres du comité des nominations et des rémunérations coïncide avec celle de leur mandat de membre du conseil. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier. Le comité des nominations et des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant.

A la date d'enregistrement du présent document de référence, le comité des nominations et des rémunérations est composé de : Patrizio di Marco (président et administrateur indépendant), Fanny Moizant (administratrice indépendante), Chenran Qiu et Evelyne Chétrite.

Missions

Le comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du conseil d'administration dont les missions principales sont d'assister celui-ci dans (i) la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe et (ii) la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans le cadre de ses missions en matière de nominations, le comité exerce notamment les missions suivantes :

- propositions de nomination des membres du conseil d'administration, de la Direction Générale et des comités du conseil ; et

- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration.

Dans le cadre de ses missions en matière de rémunérations, il exerce notamment les missions suivantes :

- examen et proposition au conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe ;

- examen et proposition au conseil d'administration concernant la méthode de répartition des jetons de présence ; et

- consultation pour recommandation au conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le conseil d'administration à certains de ses membres.

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres de la Direction Générale ou sur la répartition des jetons de présence.

16.4 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise

La Société se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) (le « **Code AFEP-MEDEF** »).

Le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur Internet à l'adresse suivante : http://www.medef.com. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce code.

Les modalités détaillées de mise en oeuvre par la Société des recommandations du Code AFEP-MEDEF, notamment les recommandations auxquelles elle ne se conforme pas, sont décrites, sous forme d'un tableau synthétique explicatif, dans le rapport du Président du conseil d'administration, prévu par l'article L.225-37 du Code de commerce, inclus en annexe 1 au présent document de référence.

16.5 Contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre au sein du Groupe est présenté au paragraphe 4.7.2 du présent document de référence. En outre, des informations détaillées sont disponibles dans le rapport du Président du conseil d'administration prévu par l'article L.225-37 du Code de commerce, inclus en annexe 1 au présent document de référence.

16.6 Activité du conseil d'administration

Des informations détaillées sur l'activité du conseil d'administration sont disponibles dans le rapport du Président du conseil d'administration prévu par l'article L.225-37 du Code de commerce, inclus en annexe 1 au présent document de référence.

17. SALARIÉS

17.1 Présentation

17.1.1 Nombre et répartition des salariés

(a) Présentation générale des effectifs

Au 31 décembre 2017, le Groupe employait un total de 5 127 personnes, dont environ 43 % pour la marque Sandro, environ 31 % pour la marque Maje et environ 14 % pour la marque Claudie Pierlot.

Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, la masse salariale du Groupe ressortait à 191,6 millions d'euros contre 166,9 millions d'euros pour la période *pro forma* de douze mois close le 31 décembre 2016. La masse salariale correspond à l'addition de tous les salaires bruts et des charges sociales patronales, ainsi que la participation et l'intéressement des salariés.

(b) Répartition des effectifs

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par pays aux 31 décembre 2016 et 2017 :

Pays	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2017**
France	2 260	2 368
Royaume-Uni	301	353
Allemagne	136	145
Irlande	59	70
Belgique	52	61
Italie	97	164
Luxembourg	10	18
Espagne	238	273
Pays-Bas	52	80
Portugal	19	21
Norvège	16	14
Suède	10	11
Suisse	134	143
États-Unis	501	645
Asie	564	761
Total	**4 449**	**5 127**

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe pour ses principales filiales aux 31 décembre 2016 et 2017 :

Filiales	31 décembre 2016	31 décembre 2017
SMCP S.A.S.	4	24
SMCP GROUP	154	149
SMCP LOGISTIQUE S.A.S.	130	151
SANDRO ANDY	850	884
MAJE S.A.S.	619	651
CLAUDIE PIERLOT S.A.S.	444	454
341 SMCP S.A.S.	59	55
SMCP ASIA Ltd.	564	761
SMCP USA Inc & SMCP CANADA Inc	501	645

Le tableau ci-dessous présente, par métier, la répartition des effectifs du Groupe aux 31 décembre 2016 et 2017 :

Catégories	31 décembre 2016	31 décembre 2017
Sièges	660	768
Réseaux	3 659	4 208
Logistique	130	151
Total	**4 449**	**5 127**

Le tableau ci-dessous présente la part des femmes dans les effectifs du Groupe aux 31 décembre 2016 et 2017, en France (qui rassemble plus de la moitié des salariés du Groupe) :

Part des femmes	31 décembre 2016	31 décembre 2017
Part des femmes dans l'effectif	78%	77%
Part des femmes cadres	78%	76%
Part des femmes agents de maîtrise	83%	81%
Part des femmes employées	76%	76%

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par type de contrat aux 31 décembre 2016 et 2017 :

Salariés par type de contrat	31 décembre 2016	31 décembre 2017
Contrats à durée indéterminée	3 938	4 474
Autres[(1)]	511	653

(1) CDD, apprentis et intérimaires.

Le tableau ci-dessous présente la pyramide des âges pour les effectifs du Groupe en France aux 31 décembre 2016 et 2017 :

Pyramide des âges	31 décembre 2016	31 décembre 2017
<25 ans	706	660
25 – 40 ans	1 263	1 408
41 – 55 ans	249	259
56 – 60 ans	27	25
>60 ans	15	16

17.1.2 Emploi et conditions de travail

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'emploi en France au sein du Groupe aux 31 décembre 2016 et 2017 :

Emploi	31 décembre 2016	31 décembre 2017
Turnover en CDI	63,5%	67,4%
Turnover volontaire en CDI	50,1%	53,4%
Taux d'embauche en CDI	69,0%	68,4%

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'absentéisme et des heures supplémentaires en France aux 31 décembre 2016 et 2017 :

Conditions de travail	31 décembre 2016	31 décembre 2017
Taux d'absentéisme sur courte durée[(1)]	1,5%	1,8%
Heures supplémentaires	2 237	2 989
Heures supplémentaires et complémentaires	60 509	59 971

(1) Nombre de jours d'absence sur le total des jours de travail théoriques

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la sécurité au travail au cours des trois derniers exercices (accidents du travail - salariés du Groupe) :

Sécurité au travail	31 décembre 2016	31 décembre 2017
Nombre d'accidents du travail mortels	Néant	Néant
Nombre de salariés ayant eu un arrêt (pour accident de travail ou accident de trajet)	68	91

Politique en matière de diversité et mixité

Le Groupe s'est engagé en faveur du développement de la diversité à tous les niveaux de son activité. La politique du Groupe en matière de diversité et mixité permet d'enrichir les échanges et les compétences, de confronter des visions différentes et d'être source d'innovation.

Le Groupe emploie une grande proportion de femmes dans ses effectifs. Les femmes sont majoritaires dans les équipes opérationnelles, ainsi qu'au siège, et sont également présentes dans les équipes de direction. En outre, parmi les 50 rémunérations les plus élevées du Groupe, 66 % sont attribuées à des femmes.

17.1.3 Formation

Formation	2016 (France)	2016 (Europe)	2017 (France)	2017 (Europe)
Dépenses totales de formation (en euros)	607 072	307 500	575 648	340 571
Salariés ayant bénéficié de formation	577	156	588	274
Nombre total d'heures de formation	10 292.5	2 914.5	11410	3607

Au titre de la période de douze mois close le 31 décembre 2017, une somme équivalente à 0,5 % de la masse salariale en France a été consacrée à la formation des salariés du Groupe présents en France.

17.1.4 Politique de rémunération

Le montant de la rémunération brute versée par le Groupe (hors charges sociales) au titre des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017 s'établit comme suit :

(En milliers d'euros)	**31 décembre 2016**	**31 décembre 2017**
Rémunération brute	122 465	144 792

La rémunération de la quasi-totalité des salariés du Groupe est composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Le montant maximum de la rémunération variable est généralement fixé dans le contrat de travail ; cette rémunération est versée sur une base annuelle ou semestrielle. Les objectifs sont fixés unilatéralement par l'employeur ou d'un commun accord, et portent sur des indicateurs de performance et de comportement en lien avec le domaine d'activité dans lequel exerce le salarié.

La politique de rémunération du Groupe a été mise en place à compter de 2012 et est bâtie sur trois notions clés que le Groupe applique dans la mise en œuvre de ses revues salariales : compétitivité, équité et motivation. La part variable du salaire des équipes de vente est indexée sur un objectif collectif tel que le chiffre d'affaires du magasin.

Les budgets d'augmentation alloués à la politique salariale sont définis sur la base de la performance économique de l'année et font l'objet d'une négociation avec les partenaires sociaux lors des différentes réunions consacrées à la négociation annuelle obligatoire. Certaines augmentations générales peuvent avoir lieu sur le réseau de magasins et visent à rendre plus compétitives les offres du Groupe en matière de recrutement. La négociation annuelle obligatoire donne également lieu à des analyses et des propositions d'optimisation sur les systèmes de primes sur objectifs au sein des points de vente ou encore sur les avantages sociaux.

La Société a procédé en 2017, dans le cadre de la réalisation de son introduction en bourse, au versement d'une prime exceptionnelle à certains cadres et dirigeants du Groupe au titre de leurs travaux conduits dans le cadre de la préparation de ladite introduction en bourse à hauteur d'un montant total d'environ 1 254 000 euros.

17.1.5 Relations sociales

Les salariés du Groupe sont représentés à différents niveaux (Groupe/entreprise/établissements) par les représentants des organisations syndicales représentatives, les délégués du personnel, le comité d'entreprise commun, les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Le Groupe a conclu en 2012 un protocole d'accord préélectoral reconnaissant l'existence d'une unité économique et sociale (UES). Dans ce cadre, a été mis en place un comité d'entreprise commun, au niveau de l'UES et des délégués du personnel au sein de chaque société composant l'UES.

Le Groupe a également instauré trois comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) : un CHSCT *retail* (vente), un CHSCT siège et un CHSCT logistique.

Au total, à la date du présent document de référence, le nombre de représentants du personnel au sein de l'UES est de 32 (titulaires et suppléants).

Le Groupe considère dans l'ensemble avoir des relations de travail satisfaisantes avec ses employés et leurs représentants, avec, par exemple, plus de 10 accords collectifs ou plan d'actions négociés depuis décembre 2012 avec les représentants des organisations syndicales représentatives et des avis du comité d'entreprise très souvent favorables aux projets présentés par la direction.

17.2 Participation et *stock-options* détenues par les membres du conseil d'administration et de la direction générale

17.2.1 Intérêts des membres du conseil d'administration et de la direction générale

Monsieur Daniel Lalonde, administrateur et directeur général de la Société, est actionnaire de la Société (voir le paragraphe 18.1 du présent document de référence).

Madame Evelyne Chétrite, administratrice et directrice générale déléguée de la Société et Madame Judith Milgrom, administratrice et directrice générale déléguée de la Société, sont actionnaires indirectes de la Société par l'intermédiaire des sociétés Sivan et Judor (voir le paragraphe 18.1 du présent document de référence). Monsieur Ylane Chétrite, censeur et directeur général délégué de la Société, est actionnaire direct de la Société (voir le paragraphe 18.1 du présent document de référence).

Monsieur Yafu Qiu, administrateur et président du conseil d'administration de la Société, Madame Chenran Qiu, administratrice et directrice générale déléguée de la Société, Monsieur Weiying Sun administrateur de la Société, Madame Xiao Su administratrice de la Société et Monsieur Francis Srun, administrateur de la Société sont membres de l'équipe de direction du groupe Shandong Ruyi, actionnaire majoritaire de la société European TopSoho Sàrl (voir le paragraphe 18.1 du présent document de référence).

17.2.2 Options de souscription ou d'achat d'actions et attribution d'actions gratuites

En 2016 et 2017, le Groupe a procédé à l'attribution de 14 224 075 actions de préférence de catégorie G à certains cadres dirigeants du Groupe (dont Messieurs Daniel Lalonde et Ylane Chétrite), dont les modalités sont détaillées au paragraphe 21.2.3.2 du présent document de référence. Le 23 novembre 2017, la Société a décidé l'attribution gratuite de 2 038 324 actions de performance au bénéfice de certains mandataires sociaux (dont Messieurs Daniel Lalonde et Ylane Chétrite et Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom) et certains salariés du Groupe. dont les modalités sont détaillées au paragraphe 15.2 du présent document de référence.

17.3 Accords de participation et d'intéressement

17.3.1 Accords de participation

En France, les salariés de certaines sociétés du Groupe (Sandro Andy, Sandro France, Maje S.A.S., Maje Boutique, Claudie Pierlot S.A.S. et SMCP Logistique) bénéficient de la participation au titre d'un accord collectif conclu le 1er septembre 2012. Dans le cadre de cet accord, la réserve spéciale de participation est liée aux résultats des sociétés incluses dans le périmètre de l'accord et prend la forme d'une participation financière à effet différé calculée en fonction du bénéfice net de ces sociétés. Pour bénéficier de la répartition de la réserve spéciale de participation, les salariés doivent justifier d'au moins trois mois d'ancienneté dans l'une ou plusieurs des entreprises ayant signées l'accord. La réserve spéciale de participation est calculée conformément aux dispositions légales (article L. 3324-1 du Code du travail) et les montants sont répartis proportionnellement au salaire brut perçu sur l'année de référence.

Pour 2016, ce montant était d'environ 1,2 mois de salaire brut (avant CSG/CRDS) pour un salarié présent tout au long de l'année.

Pour 2017, ce montant était d'environ 1,16 mois de salaire brut (avant CSG/CRDS) pour un salarié présent tout au long de l'année.

17.3.2 Accords d'intéressement

Néant

17.3.3 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

Le Groupe dispose d'un plan d'épargne entreprise constitué de cinq fonds de natures différentes présentant des niveaux de risque et des perspectives de performance plus ou moins importants (monétaire, obligataire, actions etc.).

17.4 Actionnariat salarié

Certains cadres dirigeants et salariés du Groupe sont actionnaires de la Société (voir le paragraphe 18.1 du présent document de référence).

Le Conseil d'administration du 23 novembre 2017, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale en date du 5 octobre 2017, a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions uniquement au bénéfice de certains membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales (Plan n°3). Dans ce cadre, la Société a décidé, l'attribution gratuite de 3 952 actions de performance au bénéfice de certains salariés du Groupe. La date d'attribution définitive de ces actions de performance est le 23 novembre 2019.

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1 Actionnariat

Le tableau ci-dessous présente la répartition du capital de la Société au 31 décembre 2017 :

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires	Nombre d'actions de préférence de catégorie G[4]	Nombre total d'actions et de droit de vote	% des droits de vote
European TopSoho Sàrl [1]	44 829 918	0	44 829 918	61,3%
Fondateurs : Sivan [2] Judor [3] Ylane Chétrite	3 025 392	5 250 000	8 275 392	4,1%
Managers	*Dont Monsieur Daniel Lalonde :* 119 225	1 605 000	1 724 225	0,2%
	Dont autres managers : 582 801	6 976 075	7 558 876	0,8%
Public	24 576 588	0	24 576 588	33,6%
Autocontrôle	36 099	0	36 099	0,0%
TOTAL	**73 170 023**	**13 831 075**	**87 001 098**	**100%**

(1) Entité indirectement détenue à 51,8% par Shandong Ruyi Technology Group et 48,2% par Yinchuan WeiXin Industry Funds Ltd Partnership. Yinchuan WeiXin Industry Funds Ltd Partnership est indirectement majoritairement détenu par des fonds d'investissement publics de la République Populaire de Chine.

(2) Entité détenue par Madame Evelyne Chétrite.

(3) Entité détenue par Madame Judith Milgrom.

(4) Les modalités des actions de préférence de catégorie G sont detaillées au paragraphe 21.2.3.2 du présent document de référence.

Shandong Ruyi

Fondé en 1972, Shandong Ruyi est l'un des plus grands fabricants de textiles en Chine et se classe parmi les 100 plus grandes entreprises multinationales chinoises. Le groupe est principalement actif sur le marché du textile, avec une présence tout au long de la chaîne de valeur, de la culture des matières premières à la vente de vêtements en passant par le design et la production.

Basé à Jining, Shandong, Shandong Ruyi exploite 13 sites industriels en Chine et opère à la fois certaines des plus grandes lignes de production et les technologies les plus en pointe du pays. Shandong Ruyi dispose également d'un très large réseau de distribution et de points de vente lui permettant de s'adresser à des consommateurs présents dans le monde entier. Le groupe exploite entre autres plus de 3 000 points de vente en Asie-Pacifique. Shandong Ruyi dispose de plus de 20 filiales, dont deux sont cotées, en Chine et au Japon.

Actionnariat de la famille fondatrice

À la date du présent document de référence, Madame Evelyne Chétrite, fondatrice de Sandro, et Madame Judith Milgrom, fondatrice de Maje, détiennent respectivement, par l'intermédiaire des sociétés Sivan et Judor, 2,0% et 1,8% du capital et des droits de vote de la Société.

Monsieur Ylane Chétrite, fondateur de Sandro Homme, est actionnaire de la Société. Il détient 0,4% du capital social et des droits de vote de la Société.

Actionnariat des managers

Certains managers, dirigeants actuels et principaux cadres du Groupe, soit 95 personnes à ce jour, dont M. Daniel Lalonde, Directeur Général, sont devenus actionnaires de la Société à l'occasion de l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi ; à la date du présent document de référence, ils détiennent ensemble 1% du capital social et 1% des droits de vote de la Société.

18.2 Droit de vote des actionnaires

Il est attribué un droit de vote à chaque action de la Société.

En outre, les statuts de la Société, tels que modifiés avec effet à la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris, prévoient l'attribution d'un droit de vote double au profit des actions ordinaires entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans au moins. Pour le calcul de cette durée de détention, il n'est pas tenu compte de la durée de détention des actions ordinaires de la Société précédant la date d'admission des actions ordinaires de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Conformément à l'article L. 225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions ordinaires nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions ordinaires anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée d'actionnaires.

Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action ordinaire est convertie au porteur ou transférée en propriété.

18.3 Déclaration relative au contrôle de la Société

À l'occasion de l'introduction en bourse de la Société, Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom, Monsieur Ylane Chétrite (les « **Fondateurs** »), Sivan Sàrl[47] et Judor Sàrl[48], d'une part, et European TopSoho Sàrl, d'autre part (ensemble les « **Parties** » et individuellement une « **Partie** »), ont arrêté les principaux termes d'un pacte d'actionnaires (le « **Pacte** »).

Le Pacte est conclu pour une durée expirant le 30 juin 2020 (sauf résiliation anticipée liée notamment à la détention par les Fondateurs et les sociétés qu'ils contrôlent d'un certain pourcentage du capital de la Société).

Le Pacte prend acte de la désignation de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite aux postes de directrices / directeur général délégué(s) en charge de la création et de la stratégie marketing de chaque marque concernée et prévoit :

- des principes relatifs à la gouvernance de la Société, incluant la désignation de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom au conseil d'administration de la Société, et de Monsieur Ylane Chétrite en tant que censeur ; en cas de cessation de leurs fonctions, sauf en cas de faute lourde ou de non-respect de leurs obligations de non-concurrence, les Fondateurs disposeront de la faculté de proposer aux organes compétents la désignation de leurs remplaçants ;
- des principes relatifs à la liquidité des titres de la Société :
    - o un droit d'information au profit des Fondateurs préalablement à la réalisation de tout projet de cession de titres de la Société, envisagé par European TopSoho ou l'un de ses affiliés, représentant au moins 2% du capital social de la Société ;
    - o un engagement de meilleurs efforts d'European TopSoho visant à permettre aux Fondateurs (en ce compris les sociétés actionnaires qu'ils contrôlent) de participer, s'ils en faisaient la demande, à due proportion de leur participation, à tout processus de cession d'un bloc de titres par European TopSoho représentant au moins 2% du capital social de la Société. Même en cas d'échec du projet de cession des Fondateurs, European TopSoho pourra céder seul ses titres au tiers acquéreur sans aucune conséquence sur le reste du pacte d'actionnaires ;
    - o un engagement de meilleurs efforts d'European TopSoho, si les Fondateurs en faisaient la demande au plus tôt dans les six (6) mois précédant la fin du Pacte, visant à faire bénéficier les Fondateurs de l'assistance de la Société et des

[47] Société détenue par Madame Evelyne Chétrite.

[48] Société détenue par Madame Judith Milgrom.

dirigeants de la Société dans le cadre de tout projet de cession de leurs titres de la Société devant être réalisé sur le marché ou hors marché ;

- un engagement de rachat par European TopSoho, exerçable sous certaines conditions et dans une période de 45 jours précédant la date de fin du Pacte, d'environ 40% des titres détenus par chacun des Fondateurs et des sociétés qu'ils contrôlent (ce pourcentage étant calculé sur la base de l'ensemble des actions détenues par chacun des Fondateurs à la date de la signature du Pacte ainsi que des actions qui seraient issues de la conversion de leurs ADP G), à un prix égal à la moyenne du cours de l'action de la Société pondérée par les volumes sur une période de 45 jours précédant la date de demande de rachat telle que notifiée par le Fondateur concerné.

18.4 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

À la date d'enregistrement de présent document de référence, il n'existe pas d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la Société.

18.5 Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, dans sa rédaction préalable à l'entrée en vigueur de l'Ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017, le tableau ci-dessous présente les informations concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

Référence législative ou réglementaire, dans leurs rédactions préalable à l'entrée en vigueur de l'Ordonnance n°2017-1162 du 12 juillet 2017	**Eléments requis**	**Chapitres/paragraphes du document de référence**
L.225-37-5 1° du Code de commerce	La structure du capital de la Société	18.1 Actionnariat
L.225-37-5, 2° du Code de commerce	Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L.233-11 du Code de commerce	18.2 Déclaration relative au contrôle de la Société 21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions (articles 10, 11, 12 et 13 des statuts) 21.2.7 Franchissement de seuils et identification des actionnaires (article 15 des statuts)
L.225-37-5, 3° du Code de commerce	Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L.233-7 et L.233-12 du Code de commerce	18.1 Actionnariat

Référence législative ou réglementaire, dans leurs rédactions préalable à l'entrée en vigueur de l'Ordonnance n°2017-1162 du 12 juillet 2017	Eléments requis	Chapitres/paragraphes du document de référence
L.225-37-5, 4° du Code de commerce	La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci	N/A
L.225-37-5, 5° du Code de commerce	Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	N/A
L.225-37-5, 6° du Code de commerce	Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	18.2 Déclaration relative au contrôle de la Société
L.225-37-5, 7° du Code de commerce	Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ou du directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	18.2 Déclaration relative au contrôle de la Société 21.2.2 Stipulations statutaires relatives aux organes d'administration et de direction – Règlement intérieur du conseil d'administration 21.2.5 Assemblées générales (article 20 des statuts)
L.225-37-5, 8° du Code de commerce	Les pouvoirs du conseil d'administration ou du directoire, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions	21.1.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis 21.1.3 Actions détenues par la Société ou pour son compte propre
L.225-37-5, 9° du Code de commerce	Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui 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	10.2.2.2 Obligations 2023 10.2.2.1 Contrat de Crédit
L.225-37-5, 10° du Code de commerce	Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange	15.1.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

En outre, le Groupe est partie à un certain nombre de contrats comportant des clauses de changement de contrôle, notamment le contrat d'émission des Obligations 2023 (voir le paragraphe 10.2.2.2 du présent document de référence) et le Contrat de Crédit (voir le paragraphe 10.2.2.1 du présent document de référence).

19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

19.1 Principales opérations avec les apparentés

Les parties liées au Groupe comprennent notamment les associés de la Société, ses filiales non consolidées, les entreprises sous contrôle conjoint (les sociétés consolidées en intégration proportionnelle), les entreprises associées (les sociétés mises en équivalence), et les entités sur lesquelles les différents dirigeants du Groupe exercent au moins une influence notable.

Les données chiffrées précisant les relations avec ces parties liées figurent dans la note 8.3 « Transactions avec les parties liées » des comptes consolidés pour la période de douze mois close le 31 décembre 2017, présentés au paragraphe 20.1.1.1 du présent document de référence.

19.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés pour l'exercice de 20 mois clos le 31 décembre 2017

« *À l'assemblée générale de la société SMCP,*

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.255-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

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

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet d'une autorisation préalable de votre conseil d'administration :

1 – Mise en place le 10 octobre 2016, d'un prêt PIK Loan entre SMCP SA auprès d'European MidSoho d'un montant de 300 millions d'euros portant intérêt à un taux fixe de 7,875% dont les intérêts sont capitalisés annuellement. Cet emprunt ainsi que les intérêts courus ont été capitalisés pré-IPO en date du 20 octobre 2017.

Personnes concernées : Chenran Qiu

2 – Rémunération de Madame Evelyne Chetrite membres du Directoire

Personnes concernées : Madame Evelyne Chetrite

La rémunération de Madame Evelyne Chetrite a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 10 octobre 2016 et revue lors de l'Assemblée Générale du 5 octobre 2017. Celle-ci se réparti depuis cette date en un montant fixe de 156.505 euros et une part variable de 251.165 euros si les objectifs sont atteints. Les objectifs sont liés à hauteur de 30% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro et à hauteur de 70% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé. Au cours de l'exercice de 20 mois clos au 31 décembre 2017, le montant global perçu par Madame Evelyne Chetrite s'élève à 472.632,84 euros.

3 – Rémunération de Madame Judith Milgrom membres du Directoire

Personnes concernées : Madame Judith Milgrom

La rémunération de Madame Judith Milgrom a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 10 octobre 2016 et revue lors de l'Assemblée Générale du 5 octobre 2017. Celle-ci se réparti depuis cette date en un montant fixe de 156.505 euros et une part variable de 251.165 euros si les objectifs sont atteints. Les objectifs sont liés à hauteur de 30% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Maje et à hauteur de 70% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé. Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, le montant global perçu par Madame Judith Milgrom s'élève à 482.714,11 euros.

4 – Rémunération de Monsieur Daniel Lalonde membres du Directoire

Personnes concernées : Monsieur Daniel Lalonde

La rémunération de Monsieur Daniel Lalonde a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 10 octobre 2016 et revue lors de l'Assemblée Générale du 5 octobre 2017. Celle-ci se réparti depuis cette date en un montant fixe de 900.000 euros et une part variable de 900.000 euros si les objectifs sont atteints. Les objectifs sont liés à l'atteinte de l'EBITDA du groupe et de chacune des marques prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé. Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, le montant global perçu par Monsieur Daniel Lalonde s'élève à 2.086.678,50 euros.

5 – Rémunération de Monsieur Ilan Chetrite membres du Directoire

Personnes concernées : Monsieur Ilan Chetrite

La rémunération de Monsieur Ilan Chetrite a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 10 octobre 2016 et revue lors de l'Assemblée Générale du 5 octobre 2017. Celle-ci se réparti depuis cette date en un montant fixe de 627.500 euros et une part variable de 627.500 euros si les objectifs sont atteints. Les objectifs sont liés à hauteur de 30% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro Homme et à hauteur de 70% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé. Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, le montant global perçu par Monsieur Ilan Chetrite s'élève à 1.182.640,30 euros.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvé par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Paris La Défense et à Neuilly sur Seine, le 27 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.	*Deloitte & Associés*
Valéry FOUSSE	*Albert AIDAN »*

20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

20.1 Comptes consolidés du Groupe

20.1.1 Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 et rapport correspondant des commissaires aux comptes

20.1.1.1 Comptes consolidés du Groupe pour l'exercicede vingt mois clos le 31 décembre 2017

Sommaire

1. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 212
1.1. Compte de résultat consolidé 212
1.1. État du résultat global consolidé 213
1.2. État de la situation financière consolidée 214
1.2.1. Actif 214
1.2.2. Passif et capitaux propres 215
1.3. Tableau des flux de trésorerie consolidés 216
1.4. Tableau de variation des capitaux propres 217
2. INFORMATIONS GÉNÉRALES 218
2.1. Présentation du Groupe 218
2.2. Faits significatifs 218
2.2.1. Introduction en bourse réussie 219
2.2.2. Remboursement des Obligations Senior 219
2.2.3. Variation du taux d'imposition pour le calcul des impôts différés 219
2.3. Déclaration de conformité et base de préparation 219
3. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES 220
3.1. Nouvelles normes ou interprétations 220
3.2. Méthodes comptables 220
3.3. Jugements et estimations 221
3.4. Principes de consolidation 221
3.5. Conversion des états financiers en devises étrangères 222
3.5.1 Opérations et soldes 222
3.5.2 Taux de change en vigueur au 31 décembre 222
4. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES 223
4.1. Fusion à l'envers de European MidSoho S.à.r.l. dans SMCP S.A. 223
4.2. Acquisitions de SMCP Holding S.A.S. (anciennement SMCP S.A.S.) 223
4.3. Information sectorielle 225
4.3.1. Les secteurs opérationnels du Groupe 225
4.3.2. Informations financières par secteur opérationnel 226

4.3.3. Indicateurs clés de performance 227
4.3.4. Par zones géographiques 228
4.3.5. Informations par client-clé 229
5. INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 230
5.1. Chiffre d'affaires net de commissions 230
5.2. Coût des ventes 231
5.3. Autres produits et charges opérationnels 232
5.4. Charges de personnel 232
5.5. Paiements en actions 232
5.6. Autres produits et charges 233
5.7. Produits et charges financiers 235
5.8. Impôt sur le résultat 236
5.8.1. Impôt sur les sociétés 237
5.8.2. Situation fiscale différée 237
5.9. Résultat par action 239
6. DÉTAIL DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE 241
6.1. Goodwill et immobilisations incorporelles 241
6.1.1. Goodwill 241
6.1.2. Autres immobilisations incorporelles 241
6.2. Immobilisations corporelles 245
6.3. Tests de dépréciation immobilisations corporelles, incorporelles et goodwill 247
6.3.1. Test de dépréciation des marques 248
6.3.2. Tests de dépréciation des droits au bail 250
6.3.3. Tests de dépréciation du goodwill 251
6.3.4. Tests de dépréciation immobilisations corporelles 252
6.4. Actifs financiers 252
6.5. Stocks 252
6.6. Créances clients et comptes rattachés 253
6.7. Autres créances 254
6.8. Trésorerie et équivalents de trésorerie 254
6.9. Capitaux propres 254
6.9.1. Capital social 254
6.9.2. Droits attachés aux actions 255
6.9.3. Actions propres 255
6.10. Emprunt souscrit auprès de l'actionnaire : Prêt d'actionnaire PIK (« Payment In Kind ») 255
6.11. Obligations Senior (Obligations 2022 et 2023) 255
6.12. Contrat de Crédit ("Revolving Credit Facility") 257
6.13. Provisions courantes et non courantes 258
6.14. Avantages du personnel 260
6.15. Autres dettes 261

6.16. Juste valeur des actifs et passifs financiers....261
6.17. Instruments financiers et gestion du risque de marché....264
6.17.1. Organisation de la gestion du risque de change, du risque de taux d'intérêt et du risque de marché....264
6.17.2. Risque de change....264
6.17.3. Risque de taux d'intérêt....265
6.17.4. Sensibilité au risque de taux d'intérêt....265
6.17.5. Instruments dérivés utilisés pour gérer le risque de change....265
6.17.6. Risque de liquidité....267
6.17.7. Risque de crédit....268
7. ENGAGEMENTS HORS BILAN....269
7.1. Engagements reçus....269
7.2. Engagements donnés....269
8. AUTRES INFORMATIONS....270
8.1. Effectifs....270
8.2. Honoraires versés aux commissaires aux comptes....270
8.3. Transactions avec des parties liées....271
8.3.1. Transactions avec des sociétés qui exercent un contrôle sur le Groupe avec des actionnaires n'ayant pas de contrôle sur le Groupe....271
8.3.2. Transactions avec KKR (a)....271
8.3.3. Transactions avec European MidSoho S.à.r.l. (b)....271
8.3.4. Transactions avec Shandong Ruyi (c)....271
8.3.5. Transactions avec des membres des organes de direction et de surveillance du Groupe....272
8.4. Périmètre de consolidation....274
8.5. Événements postérieurs à la clôture....275
8.5.1. Emission d'Actions De Préférence G....275

1. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les données chiffrées correspondant à la période de douze mois du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2017 ont été intégrées afin d'illustrer la performance du Groupe sur l'année civile 2017.

1.1. Compte de résultat consolidé

	Notes	*information additionnelle : période de 12 mois au* **31/12/2017** *en k€*	*période légale de 20 mois au* **31/12/2017 *** *en k€*
Chiffre d'affaires		**912 371**	**1 136 490**
Commissions		(116 978)	(148 034)
Chiffre d'affaires net de commissions	5.1	**795 393**	**988 456**
Coût des ventes	5.2	(210 288)	(256 778)
Marge brute		**585 105**	**731 678**
Autres produits et charges opérationnels	5.3	(239 850)	(297 634)
Charges de personnel	5.4	(191 589)	(237 323)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(35 000)	(42 519)
Plan d'attribution d'actions gratuites	5.5	(1 861)	(1 861)
Résultat opérationnel courant		**116 805**	**152 341**
Autres produits et charges	5.6	(46 693)	(67 797)
Résultat opérationnel		**70 112**	**84 544**
Produits et charges financiers		(1 804)	(1 812)
Coût de l'endettement financier		(68 122)	(93 724)
Résultat financier	5.7	**(69 925)**	**(95 535)**
Résultat avant impôt		**187**	**(10 991)**
Impôt sur le résultat	5.8	6 140	47 932
Résultat net		**6 327**	**36 941**
Revenant aux actionnaires de la Société		6 327	36 941
Revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Résultat net – part du Groupe		**6 327**	**36 941**
Résultat de base par action – part du Groupe (€)	5.9	**0,015**	**0,158**
Résultat dilué par action – part du Groupe (€)	5.9	**0,015**	**0,158**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3. « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

La période du 1er janvier au 31 décembre 2017 n'a pas fait l'objet d'un rapport de certification.

La conversion du Compte de résultat consolidé et de l'Etat du résultat global s'effectue au taux moyen de chacune des périodes (cf. Note 3.5.2 « Taux de change en vigueur au 31 décembre »).

1.1. État du résultat global consolidé

	information additionnelle : période de 12 mois au **31/12/2017** *en k€*	*période légale de 20 mois au* **31/12/2017 *** *en k€*
Résultat net	**6 327**	**36 941**
Ecarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies nets d'impôt	(105)	(170)
Eléments non recyclables en résultat	**(105)**	**(170)**
Gains/(pertes) sur instruments financiers dérivés (couvertures de flux de trésorerie) nets d'impôt	231	348
Ecarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(1 255)	(3 979)
Eléments recyclables en résultat	**(397)**	**(3 631)**
Autres éléments du résultat global, net d'impôt	**(502)**	**(3 801)**
Résultat global total	**5 825**	**33 139**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3 « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

1.2. État de la situation financière consolidée

Le premier exercice n'ayant duré que quelques jours du 19 avril au 30 avril 2016 et la société étant une holding pure au cours de cette période, il n'est pas présenté de comparatif. Le deuxième exercice fiscal a débuté le 1er mai 2016 et s'est clôturé le 31 décembre 2017, soit un exercice fiscal de 20 mois.

Dans le cadre du projet d'introduction des titres SMCP S.A. (anciennement TopSoho S.A.S.) à la Bourse de Paris, le Groupe a décidé d'établir des états financiers consolidés intermédiaires conformément aux normes comptables internationales « International Financial Reporting Standards » pour la période intermédiaire de 8 mois close le 31 décembre 2016.

1.2.1. Actif

	Notes	31/12/2017 *en k€*
Goodwill	6.1.1	630 071
Marques	6.1.2	600 000
Autres immobilisations incorporelles	6.1.2	128 761
Immobilisations corporelles	6.2	67 755
Actifs financiers non courants	6.4	16 126
Autres actifs non courants		1 038
Actif d'impôts différés	5.7.2	56 181
Actif non courant		**1 499 932**
Stocks	6.5	179 359
Créances clients et comptes rattachés	6.6	52 689
Autres créances	6.7	49 746
Autres actifs financiers courants		3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.8	40 422
Actif courant		**322 219**
Total actif		**1 822 151**

1.2.2. Passif et capitaux propres

	Notes	31/12/2017 *en k€*
Capital social	6.9.1	81 870
Primes		951 566
Réserves et report à nouveau		17 010
Autres éléments du résultat global		33 139
Actions d'autocontrôle		(723)
Capitaux propres – part du Groupe	1.5	**1 082 862**
Participations ne donnant pas le contrôle		-
Total des capitaux propres	1.5	**1 082 862**
Emprunt obligataire	6.11	192 312
Prêt d'actionnaire PIK	6.10	-
Autres passifs non courants		6
Provisions non courantes	6.13	335
Produits constatés d'avance		94
Provisions pour engagements de retraites à prestations définies	6.14	3 196
Autres dettes non courantes		2
Passif d'impôts différés	5.7.2	183 706
Passif non courant		**379 651**
Passifs financiers portant intérêts (partie à court terme)	6.11	2 371
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		102 868
Concours bancaires et dettes financières à court terme	6.11	137 708
Provisions courantes	6.13	2 755
Autres dettes	6.15	113 935
Passif courant		**359 637**
Total passif et capitaux propres		**1 822 151**

1.3. Tableau des flux de trésorerie consolidés

	information additionnelle : période de 12 mois au **31/12/2017** *en k€*	*Période légale de 20 mois au* **31/12/2017 *** *en k€*
Résultat avant impôts	**187**	**(10 991)**
Dotations aux amortissements et aux provisions	35 000	42 520
Autres produits et charges	46 693	67 797
Résultat financier	69 926	95 536
Plan d'attribution d'actions gratuites	1 861	1 861
Sous-total (1)	**153 666**	**196 722**
Coût des paiements fondés sur des actions (2)	(9 145)	(9 145)
Dépenses non opérationnelles engagées au cours de la période (3)	(8 355)	(31 703)
(Augment.) dimin. des créances clients et autres débiteurs et charges constatées d'avance	(7 123)	(22 825)
(Augmentation) diminution des stocks net de provisions	(35 532)	(35 426)
Augmentation (diminution) des dettes fournisseurs et autres créditeurs	823	11 555
Besoin en fonds de roulement	**(41 832)**	**(46 696)**
Impôt sur le résultat remboursé/(payé)	(13 086)	(20 141)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**81 248**	**89 037**
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(47 108)	(65 459)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	65	449
Acquisition d'instruments financiers	(4 303)	(5 575)
Cession d'instruments financiers	2 416	2 625
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise (4)	-	(939 988)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(48 930)**	**(1 007 948)**
Augmentations de capital	127 000	708 683
Achats et reventes d'actions propres	(723)	(723)
Émission d'emprunts obligataires	-	446 804
Remboursement d'emprunts obligataires	(270 660)	(270 660)
Emission de dettes financières à long terme	6	300 006
Remboursement de dettes financières à long terme	(90)	(290 603)
Emission de dettes financières à court terme	132 454	132 454
Autres produits et charges financiers	(1 025)	(1 229)
Intérêts financiers versés (5)	(37 346)	(68 420)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	**(50 384)**	**956 330**
Écarts de change nets	(1 749)	(1 132)
Variation nette de la trésorerie	**(19 814)**	**36 288**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	57 326	-
Soldes créditeurs de banques à l'ouverture	(1 224)	-
Trésorerie à l'ouverture	**56 102**	**-**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à clôture	40 422	40 422
Soldes créditeurs de banques à l'ouverture à clôture	(4 136)	(4 136)
Trésorerie à la clôture	**36 286**	**36 286**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3. « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

(1) Correspond au résultat opérationnel courant, avant les autres produits et autres charges et avant les dotations aux amortissements et provisions.

(2) l'impact résultat est de 20.355k€ et 11 210k€ seront décaissées en 2018.

(3) l'impact résultat est de 12.968k€ et 4 613k€ seront décaissées en 2018.

(4) Correspond à l'acquisition de SMCP Holding S.A.S.et ses filiales (cf Note 4.2 Acquisition de SMCP Holding S.A.S.).

(5) Les intérêts financiers versés incluent des pénalités de remboursement : 8 320k€ en 2017 sur l'emprunt obligataire 2023 de 371m€, 1 000k€ en 2017 sur l'emprunt obligataire 2022 et 12 870k€ en 2016 sur l'emprunt obligataire de 290m€ souscrit en 2013 par SMCP Holding S.A.S.

1.4. Tableau de variation des capitaux propres

en k€	Capitaux propres										
	Capital social	Primes	Actions d'auto-contrôle	Réserves et report à nouveau	Réévaluation du passif des régimes à prestations définies	Ecarts de conversion	Couverture de flux de trésorerie futurs	Résultat net - Part du Groupe	Total Part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 19 avril 2016	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Mouvement de l'exercice clos au 30 avril 2016	**-**	-	-	-	-	-	-	(10)	**(10)**	**-**	**(10)**
Solde au 1er mai 2016	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(10)**	**(10)**	**-**	**(10)**
Mouvements de la période de 20 mois close le 31 décembre 2017	-	-	-	-	-	-	-	36 941	36 941	-	36 941
Écarts actuariels cumulés sur régimes de retraite à prestations définies, nets d'impôts	-	-	-	-	(170)	-	-	-	(170)	-	(170)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	-	-	-	-	-	(3 979)	-	-	(3 979)	-	(3 979)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-	348	-	348	-	348
Résultat global total	**-**	**-**	**-**	**-**	**(170)**	**(3 979)**	**348**	**36 941**	**33 139**	**-**	**33 139**
Affectation du résultat N-1	-	-	-	(10)	-	-	-	10	**-**	-	-
Dividendes versés	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	-	-
Augmentation / réduction de capital	80 763	952 673	-	-	-	-	-	-	1 033 436	-	1 033 436
Conversion des actions de préférence G	1 383	(1 383)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conversion des actions de préférence 1	(276)	276	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Plan d'attribution d'actions gratuites	-	-	-	17 020	-	-	-	-	17 020	-	17 020
Acquisition de titres d'auto-contrôle	-	-	(723)	-	-	-	-	-	(723)	-	(723)
Total des opérations avec les actionnaires	**81 870**	**951 566**	**(723)**	**17 010**	**-**	**-**	**-**	**10**	**1 049 733**	**-**	**1 049 733**
Solde au 31 décembre 2017	**81 870**	**951 566**	**(723)**	**17 010**	**(170)**	**(3 979)**	**348**	**36 941**	**1 082 862**	**-**	**1 082 862**

2. INFORMATIONS GÉNÉRALES

2.1. Présentation du Groupe

SMCP S.A. (anciennement TopSoho S.A.S.) a été constituée en France le 19 avril 2016 sous la forme d'une Société par actions simplifiée (S.A.S.). Le siège social de la Société est établi au 49, rue Étienne Marcel, 75001 Paris. Son premier exercice a clôturé fin avril 2016.

Le Groupe consolidé (le « Groupe ») comprend la société mère, SMCP S.A., et ses filiales.

SMCP S.A. est détenue indirectement par Ruyi International Fashion (China) Limited, société hongkongaise établie au RM 1201, 12/F Empire Center 68, Mody Road TST KL à Hong Kong et enregistrée sous le numéro 61544102-000-06-14-0 via sa filiale European TopSoho S.à.r.l. au Luxembourg. Cette dernière détient 61,3% de SMCP S.A.. Ruyi International Fashion (China) Limited est une holding détenue par le groupe industriel Shandong Ruyi et Yinchuan WeiXin lndustry Funds Limited Partnership.

Le 10 octobre 2016, SMCP S.A., via sa filiale SMCP Group S.A.S. (anciennement BiSoho S.A.S.) s'est portée acquéreur de 100 % du capital de SMCP Holding S.A.S. (anciennement SMCP S.A.S.) qui détient les trois marques françaises, Sandro, Maje et Claudie Pierlot, acteurs internationaux de premier plan du secteur du prêt-à-porter et de l'accessoire.

Le 20 octobre 2017, la société SMCP S.A. s'est introduite sur Euronext Paris avec le soutien stratégique de Shandong Ruyi Technology Group, son actionnaire majoritaire.

Les principales activités du Groupe sont la création et la commercialisation de vêtements et d'accessoires sous les marques Sandro, Maje et Claudie Pierlot, principalement dans des boutiques, corners de grands magasins ou sites internet en propre.

Au 31 décembre 2017, le Groupe exploitait 1 332 boutiques, dont 1 070 gérées en propre et 262 gérées à travers des partenariats. Ces marques sont présentes à l'international dans 38 pays.

2.2. Faits significatifs

Le 18 mai 2016, le Groupe a émis, via sa filiale BiSoho S.A.S. (renommée « SMCP Group S.A.S. » depuis le 10 octobre 2016) des Obligations Senior (Obligations 2022 et 2023) d'une valeur nominale de 471 millions d'euros, pour assurer le financement de l'acquisition de SMCP Holding S.A.S (anciennement SMCP S.A.S.). L'acquisition a eu lieu le 10 octobre 2016.

Sur la base des derniers états financiers consolidés disponibles de SMCP Holding S.A.S. (au 30 septembre 2016), TopSoho S.A.S. a alloué le prix d'acquisition et commencé la consolidation de sa filiale.

Sur l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Groupe a poursuivi sa stratégie de croissance, basée sur des leviers organiques (prêt-à-porter femme et homme, accessoires, et e-commerce) ainsi que l'ouverture de nouveaux points de vente principalement à l'international (notamment en Asie et en Europe).

2.2.1. Introduction en bourse réussie

Le Groupe a réussi son introduction en bourse sur Euronext Paris le 20 octobre 2017. La société TopSoho S.A.S. a été renommée SMCP S.A..

2.2.2. Remboursement des Obligations Senior

Suite à l'introduction en bourse, le Groupe a remboursé l'intégralité des Obligations 2022 émises en mai 2016 par SMCP Group S.A.S. pour un montant nominal de 100 millions d'euros. Le montant en principal de 100 millions d'euros assorti d'une pénalité de remboursement de 1 million d'euros et des intérêts courus sur la période allant jusqu'au 23 octobre 2017 pour 1,4 million d'euros ont été intégralement remboursés. Le Groupe a également procédé au remboursement partiel des Obligations 2023 émises en mai 2016 par SMCP Group S.A.S. pour un montant nominal de 371 millions d'euros. Le nominal a été remboursé à hauteur de 170,7 millions d'euros, assorti d'une pénalité de remboursement de 8,3 millions d'euros et des intérêts courus sur la période de 4,7 millions d'euros (cf. Note 6.11 « Obligations Senior (Obligations 2022 et 2023) ») grâce à l'émission d'actions nouvelles.

2.2.3. Variation du taux d'imposition pour le calcul des impôts différés

Suite aux deux réductions successives du taux d'imposition en France par la loi de Finances 2017 et la loi de Finances 2018, qui ramenaient le taux de 34,43% à 28,92% puis de 28,92% à 25,83% à partir de 2022, les reports d'impôts à long terme, essentiellement liés aux marques et aux droits au bail, ont été réévalués à cette date au taux applicable à partir de 2022.

2.3. Déclaration de conformité et base de préparation

La société SMCP S.A. a été créée le 19 avril 2016. Le premier exercice social de SMCP S.A. avait une durée de quelques jours du 19 avril 2016 au 30 avril 2016. La durée totale du deuxième exercice fiscal de la société couvre la période du 1er mai 2016 au 31 décembre 2017. Ainsi, l'exercice fiscal présenté comprend une durée de 20 mois et clôture au 31 décembre 2017.

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2017 couvrent une période d'activité de 15 mois, du 10 octobre 2016 (date d'acquisition directe et indirecte des actions SMCP S.A.S. par SMCP Group S.A.S.) au 31 décembre 2017.

Tous les montants sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis conformément aux normes comptables internationales « International Financial Reporting Standards » (« IFRS », cf. note 3.1) telles qu'adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2017, aucune norme ou interprétation n'a fait l'objet d'une application anticipée.

Ces normes et interprétations sont disponibles sur le site internet de l'Union européenne : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/index_fr.htm. (cf. note 3.1 pour le détail des nouveaux textes appliqués et des textes ultérieurement applicables).

Les comptes consolidés ont été établis selon le principe du coût historique, sauf pour les actifs et passifs financiers pour lesquels une évaluation à la juste valeur est requise par les IFRS.

3. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

3.1. Nouvelles normes ou interprétations

Les normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire à partir du 1er janvier 2018 ou à une date ultérieure et qui n'ont pas été appliqués par anticipation par le Groupe lorsque adoptées par l'Union Européenne, sont décrites ci-dessous :

Nouvelles normes ou interprétations	Date d'application
IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients	Exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018
IFRS 9 – Instruments financiers	Exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018
Amendements à IAS 40 – Immeuble de placement	Exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018
Interprétation IFRIC 22 – Opérations en devises et paiements d'avance	Exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018
IFRS 16 – Contrats de locations	Exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019

Sous réserve de leur adoption définitive par l'Union européenne, ces normes et amendements sont d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018 ou à une date ultérieure. L'impact potentiel de la première application de ces textes est actuellement en cours d'étude par le Groupe.

Les effets de l'application de la norme IFRS 9 sur les instruments financiers, à partir du 1er janvier 2018, ont été analysés. Le Groupe a identifié un impact non significatif lié au changement de mode de comptabilisation des parts inefficaces des instruments dérivés à caractère commercial en gains et pertes en capitaux propres.

Les impacts potentiels de l'application de la norme IFRS 15 relative à la comptabilisation du chiffre d'affaires, à partir du 1er janvier 2018, sont en cours d'étude par le Groupe. Ceux-ci seront peu significatifs, étant donné la nature des activités du Groupe.

L'impact d'IFRS 16 est en cours d'évaluation. Compte tenu des changements normatifs attendus et des incertitudes portant notamment sur la durée des contrats à retenir, les éléments détaillés dans les annexes au 31 décembre 2017 au titre des locations ne représentent pas une indication de ce que pourrait être l'impact de l'application d'IFRS 16 sur les comptes du Groupe.

3.2. Méthodes comptables

Dans chacune des notes annexes de ce document, les méthodes comptables appliquées par le Groupe sont présentées dans une zone de texte en surbrillance.

3.3. Jugements et estimations

La préparation des états financiers exige de la direction qu'elle pose des jugements, des estimations et des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers.

Les principales estimations et hypothèses se rapportent à :

- L'évaluation des actifs incorporels et du goodwill (Note 6.1)
- L'évaluation des actifs d'impôts différés (Note 5.7.2)
- La détermination des provisions pour risques et charges (Note 6.13)

Un changement des circonstances sur lesquelles sont fondées ces estimations, l'obtention de nouvelles informations ou l'expérience acquise peuvent conduire la direction à réexaminer ces estimations. De fait, les estimations utilisées au 31 décembre 2017 pourraient subir des modifications significatives à l'avenir.

Ces hypothèses qui sous-tendent les principales estimations et les jugements sont décrites dans les notes annexes de ce rapport.

3.4. Principes de consolidation

Le Groupe applique les normes IFRS 10, « *États financiers consolidés* » 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. Un investisseur exerce le contrôle sur une entité détenue s'il est exposé aux rendements variables de l'entité, ou s'il a des droits sur ces rendements variables en raison de son implication dans cette entité, et s'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influer sur le montant de ces rendements.

Les loyers différés ont été étalés sur la durée du bail, conformément à la norme IAS 17 « Contrats de location ».

Les filiales sont l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe exerce le contrôle.

Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le Groupe en obtient le contrôle, et sont déconsolidées à la date à laquelle elles cessent d'être contrôlées par le Groupe.

Les soldes et opérations intragroupe sont éliminés.

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.

3.5. Conversion des états financiers en devises étrangères

3.5.1 Opérations et soldes

Les états financiers libellés en devises étrangères des entités consolidées par le Groupe sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Le taux de change s'entend par rapport à l'euro, qui est la monnaie de présentation des états financiers du Groupe.

Les états financiers de ces entités qui ont été établis dans une devise fonctionnelle différente sont convertis en euros :

- aux 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 aux taux de change moyens 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 résultant de cette méthode sont ainsi attribuables à l'écart entre le taux de conversion utilisé à la fin de l'année précédente, ou pendant l'année en cours, et le taux utilisé à la fin de l'année suivante.

Les écarts de conversion sont comptabilisés dans les capitaux propres consolidés en « Autres éléments du résultat global ».

Les charges, les produits et les flux de chacune des deux périodes intermédiaires ont été convertis au taux moyen correspondant au nombre de mois d'activité, soit la moyenne de mai à décembre 2016 d'une part et la moyenne de janvier à décembre 2017 d'autre part.

3.5.2 Taux de change en vigueur au 31 décembre

Le tableau ci-après présente les taux de change appliqués aux opérations :

		31/12/2017		31/12/2016
		Clôture	Moyenne	Moyenne
			12 mois	*Oct.-Déc.*
FRANC SUISSE	EUR/CHF	1,1702	1,1115	1,0798
EURO	EUR/EUR	1,0000	1,0000	1,0000
LIVRE STERLING	EUR/GBP	0,8872	0,8761	0,8691
DOLLAR US	EUR/USD	1,1993	1,1293	1,0789
DOLLAR CANADIEN	EUR/CAD	1,5040	1,4644	1,4394
YUAN CHINOIS	EUR/CNY	7,8132	7,6190	7,3803
DOLLAR DE HONG-KONG	EUR/HKD	9,3720	8,8012	8,3698
DOLLAR DE SINGAPOUR	EUR/SGD	1,6020	1,5582	1,5208
COURONNE DANOISE	EUR/DKK	7,4449	7,4387	7,4390
COURONNE NORVÉGIENNE	EUR/NOK	9,8400	9,3286	9,0356
COURONNE SUEDOISE	EUR/SEK	9,8440	9,6369	9,7559
PATACA	EUR/MOP	9,6600	9,0700	8,6234
DOLLAR DE TAIWAN	EUR/TWD	35,6200	34,3600	-

4. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Les regroupements d'entreprises, lorsque le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs entreprises, sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises sont évalués et présentés selon la norme IFRS 3, « Regroupements d'entreprises ».

Un regroupement d'entreprises doit être finalisé dans un délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition. Les coûts encourus au titre de l'acquisition sont passés en charges au cours de la période où ils sont engagés.

Les acquisitions et cessions de participations ne donnant pas le contrôle ou n'entraînant pas la perte du contrôle sont comptabilisées directement en capitaux propres.

Les principales hypothèses et estimations liées aux regroupements d'entreprises se fondent sur les éléments suivants :

le choix des méthodes d'évaluation et des hypothèses retenues pour identifier et déterminer le montant des immobilisations incorporelles acquises à travers des regroupements d'entreprises ; l'allocation du goodwill aux unités génératrices de trésorerie (« UGT »).

4.1. Fusion à l'envers de European MidSoho S.à.r.l. dans SMCP S.A.

Dans le cadre de la simplification de la structure du groupe SMCP, il a été procédé à la fusion/absorption de la société European MidSoho S.à.r.l. dans SMCP S.A.. Ces opérations sont devenues définitives le 23 octobre 2017, suite à l'introduction en bourse de SMCP S.A. le 20 octobre 2017. A l'issue de ces opérations de fusion, le capital social de SMCP S.A. est détenu par European TopSoho S.à.r.l à hauteur de 61,3% et le prêt d'actionnaire PIK (« Payment In Kind ») envers European MidSoho S.à.r.l qu'elle portait a été annulé.

4.2. Acquisitions de SMCP Holding S.A.S. (anciennement SMCP S.A.S.)

Le 10 octobre 2016, SMCP S.A. a racheté la totalité des actions de SMCP Holding S.A.S. via sa filiale SMCP Group S.A.S.. Cette société était jusqu'alors détenue par ses fondateurs, ses dirigeants et le fonds KKR via Soho Holding France S.A.S., Soho Manco 1 S.A.S. et Soho Manco 2 S.A.S. La contrepartie versée en numéraire s'est élevée à 949 380k€.

Conformément à la norme IFRS 3, « Regroupements d'entreprises », les actifs acquis identifiables et les passifs assumés de SMCP S.A.S ont été comptabilisés à la juste valeur à la date d'acquisition.

L'affectation du prix d'acquisition de la contrepartie transférée de SMCP S.A.S. (via Soho Holding France S.A.S., Soho Manco 1 S.A.S. et Manco 2 S.A.S.) se présente comme suit:

	10/10/2016 *en m€*
Marques	600,0
Autres immobilisations incorporelles	112,6
Autres actifs non courants	77,5
Actif d'impôts différés	44,1
Stocks	146,3
Autres actifs courants	44,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20
Emprunts obligataires	(302,9)
Passif d'impôts différés	(230)
Autres passifs non courants	(21,0)
Autres passifs	(160,9)
Concours bancaires	(10,6)
Total actifs net transférés au 10 octobre 2016 (b)	**319,3**
Contrepartie transférée (a)	**949,4**
Goodwill final SMCP S.A. au 10 octobre 2016 = (a) - (b)	**630,1**

	10/10/2016 *en m€*
Contrepartie transférée	(949,4)
Trésorerie nette acquise	9,4
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	**(940,0)**

La juste valeur des actifs et des passifs a été déterminée de la manière suivante:

- L'estimation de la juste valeur des trois marques acquises (Sandro, Maje et Claudie Pierlot) a été déterminée à partir de la méthode des flux de redevances sur les ventes sur la base du plan d'affaires 2016-2020, avec un taux de redevance compris entre 4,4 % et 7,0 %. Le taux d'actualisation utilisé est de 11 %, en supposant un taux de croissance à long terme de 2 %. Compte tenu de la réputation déjà solide de ces marques et de la volonté du Groupe de les maintenir et de les développer à long terme, leur durée de vie a été considérée comme indéterminée au sens de la norme IAS 38, « Immobilisations incorporelles ». Le montant total de la juste valeur des trois marques est estimé à 600 millions d'euros.

- Les droits au bail ont été évalués par la méthode d'estimation directe, sur la base des paramètres suivants :

  - prix actuels du marché (valeur locative par m²) ;
  - valeur des transactions récentes ;
  - informations transmises par les courtiers ;
  - offres reçues.

Le montant total de la juste valeur des droits au bail est estimé à 107,3 millions d'euros ;

- Les points de vente déficitaires en Amérique du Nord ont été provisionnés en tenant compte des loyers futurs sur lesquels le Groupe est engagé ainsi que des indemnités de sortie ;

- Des impôts différés ont été comptabilisés aux Etats-Unis au titre des différences temporaires entre les valeurs attribuées et les valeurs fiscales ;

- Un goodwill résiduel de 630 071k€ a été comptabilisé, représentant notamment la capacité des trois marques à une expansion rapide des activités à l'international ;

- Le montant du chiffre d'affaires, le chiffre d'affaires net de commissions et du résultat de la société acquise depuis la date d'acquisition inclus dans l'état du résultat global consolidé au 31 décembre 2017, soit une période de 15 mois s'élève à :

    - Chiffre d'affaires : 1 136 490k€

    - Chiffre d'affaires net de commissions : 988 456k€

    - Résultat net : 74 141k€

En supposant que l'acquisition ait été réalisée au 1er mai 2016, le chiffre d'affaires et le chiffre d'affaires net de commissions consolidés du Groupe se seraient élevés respectivement à 1 456 190k€ et 1 266 556k€.

Les frais de transaction ont été comptabilisés pour 21 002k€ sur la période actuelle (cf. note 5.5 Autres produits et charges).

4.3. Information sectorielle

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, y compris du chiffre d'affaires et des charges relatifs à des transactions avec d'autres composantes de la même entité, et :

- 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.

4.3.1. Les secteurs opérationnels du Groupe

Les activités de SMCP sont gérées à travers trois secteurs opérationnels isolables au sens d'IFRS 8, correspondant aux trois marques, chacune ayant sa clientèle propre :

- Sandro

- Maje

- Claudie Pierlot

Ces trois marques disposent chacune d'une identité propre avec des équipes de création dédiées et jouent un rôle primordial dans la stratégie du Groupe. Elles sont dirigées et gérées par des équipes dirigeantes distinctes qui disposent d'une information financière propre à chaque marque.

Les principaux décideurs opérationnels sont le Conseil d'Administration de SMCP S.A. qui examine les activités et la performance de chacune des trois marques ainsi que le Comité de Direction à fréquence mensuelle.

4.3.2. Informations financières par secteur opérationnel

Les tableaux ci-après présentent les informations financières par secteur opérationnel au 31 décembre 2017 (périodes de 12 et 20 mois) :

					information additionnelle : période de 12 mois au
	Sandro	**Maje**	**Claudie Pierlot**	**Autres et Holdings**	**31/12/2017**
	en k€	*en k€*	*en k€*	*en k€*	*en k€*
Chiffre d'affaires*	**456 325**	**342 958**	**113 088**	**-**	**912 371**
Commissions	(57 001)	(42 849)	(17 128)	-	(116 978)
Chiffre d'affaires net de commissions	**399 323**	**300 109**	**95 961**	**-**	**795 393**
EBITDA ajusté	78 930	60 944	13 791	-	153 665
Résultat opérationnel courant	**59 997**	**46 325**	**10 483**	**-**	**116 805**
Goodwill**	336 038	237 327	56 706	-	630 071
Droit au bail	58 081	40 409	15 157	-	113 647
Immobilisations incorporelles	321 174	228 058	54 690	11 192	615 113
Immobilisations corporelles	16 521	35 629	7 769	7 836	67 755
Investissements***	21 574	17 644	5 386	10 923	55 527

** Le chiffre d'affaires comprend le chiffre d'affaires Retail et le chiffre d'affaires avec les partenaires.*

***L'hypothèse adoptée a consisté à allouer le goodwill suivant la même pondération que celle des marques.*

**** Au 31 décembre 2017, les investissements se décomposent comme suit : (cf. la note 1.4. Tableau des flux de trésorerie consolidés)*

Achats d'immobilisations corporelles: 35 617k€;

Achats d'actifs incorporels: 15 609k€;

Achats d'instruments financiers: 4 303k€;

Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations: -4 181k€.

	Sandro	Maje	Claudie Pierlot	Autres et Holdings	*période légale de 20 mois au* 31/12/2017 **
	en k€	*en k€*	*en k€*	*en k€*	*en k€*
Chiffre d'affaires *	**568 552**	**425 306**	**142 632**	**-**	**1 136 490**
Commissions	(71 785)	(54 129)	(22 120)	-	(148 034)
Chiffre d'affaires net de commissions	496 766	371 177	120 513	-	988 456
EBITDA ajusté	101 907	76 241	18 961	(389)	196 720
Résultat opérationnel courant	**78 943**	**58 938**	**14 746**	**(286)**	**152 341**
Goodwill***	336 038	237 327	56 706	-	630 071
Droit au bail	58 081	40 409	15 157	-	113 647
Immobilisations incorporelles	321 174	228 058	54 690	11 192	615 113
Immobilisations corporelles	16 521	35 629	7 769	7 836	67 755
Investissements ****	29 411	24 119	8 335	15 079	76 944

** Le chiffre d'affaires comprend le chiffre d'affaires Retail et le chiffre d'affaires avec les partenaires.*

*** 15 mois d'activité (cf. Note 3.1 «Base de préparation»)*

****L'hypothèse adoptée a consisté à allouer le goodwill suivant la même pondération que celle des marques.*

***** Au 31 décembre 2017, les investissements se décomposent comme suit : (cf. la note 1.4. Tableau des flux de trésorerie consolidés) :*

Achats d'immobilisations corporelles: 41 820k€;

Achats d'actifs incorporels: 23 639k€;

Achats d'instruments financiers: 5 575k€;

Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations: 5 910k€.

Les charges opérationnelles des holdings sont refacturées au prorata du chiffre d'affaires aux marques avec un mark-up.

4.3.3. Indicateurs clés de performance

Le Conseil d'Administration de SMCP S.A. évalue la performance des trois secteurs pour prendre ses décisions opérationnelles, notamment les indicateurs clés suivants : chiffre d'affaires retail TVA comprise, chiffre d'affaires net de commissions et EBITDA.

Le sous-total « *Chiffre d'affaires net de commissions* » est présenté dans le compte de résultat car il représente le montant de trésorerie nette (après commissions) qui est encaissé par le Groupe sur ses ventes. Son montant et sa variation constituent des indicateurs importants de la performance du Groupe.

L'EBITDA est un indicateur non défini par les normes IFRS et est défini par le Groupe comme étant le résultat opérationnel courant déduit des dotations aux amortissements et aux provisions.

	information additionnelle : période de 12 mois au	*période légale de 20 mois au*
	31/12/2017	**31/12/2017 ***
	en k€	*en k€*
Résultat opérationnel courant	**116 805**	**152 341**
Dotations aux amortissements et aux provisions	35 000	42 519
EBITDA	**151 805**	**194 860**
Plan d'attribution d'actions gratuites	1 861	1 861
EBITDA ajusté	**153 666**	**196 721**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3 « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

4.3.4. Par zones géographiques

La zone géographique EMEA, sur laquelle le Groupe opère ses activités, inclut les pays européens à l'exception de la France (principalement le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Allemagne, la Suisse, l'Italie et la Belgique) ainsi que le Moyen-Orient (Emirats Arabes Unis notamment).

La zone Amériques regroupe les USA et le Canada.

La zone géographique APAC regroupe les activités du Groupe en Asie-Pacifique (notamment Chine et Hong-Kong).

Le tableau ci-après présente le chiffre d'affaires net de commissions par région géographique de livraison :

	France	**EMEA**	**Amériques**	**APAC**	*information additionnelle : période de 12 mois au* **31/12/2017**
	en k€	*en k€*	*en k€*	*en k€*	*en k€*
Chiffres d'affaires	**376 810**	**274 741**	**107 625**	**153 195**	**912 371**
Commissions	(57 399)	(39 188)	(10 394)	(9 998)	(116 978)
Chiffre d'affaires net de commissions	**319 411**	**235 554**	**97 231**	**143 197**	**795 393**
Total actif (1)	**340 250**	**112 004**	**48 864**	**90 963**	**592 080**

	France	EMEA	Amériques	APAC	*période légale de 20 mois au* 31/12/2017 *
	en k€	*en k€*	*en k€*	*en k€*	*en k€*
Chiffres d'affaires	**476 052**	**339 865**	**135 231**	**185 342**	**1 136 490**
Commissions	(72 708)	(50 029)	(13 283)	(12 014)	(148 034)
Chiffre d'affaires net de commissions	**403 344**	**289 837**	**121 948**	**173 328**	**988 456**
Total actif (1)	**340 250**	**112 004**	**48 864**	**90 963**	**592 080**

**15 mois d'activité – cf. note 2.3 « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

(1) Les actifs représentent l'ensemble des actifs à l'exception du goodwill et des marques, qui ne font pas l'objet d'une allocation par pays. Les droits au bail sont géographiquement alloués comme suit :

- France à hauteur de 100 989k€ ;
- EMEA à hauteur de 12 078k€ ;
- USA à hauteur de 580k€.

Le chiffre d'affaires net de commissions lié à la vente en gros et à la vente en ligne est affecté en fonction du lieu de résidence du client.

4.3.5. Informations par client-clé

Aucun client n'a représenté à lui seul plus de 10 % des ventes du Groupe au cours de la période close le 31 décembre 2017.

5. INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

5.1. Chiffre d'affaires net de commissions

Vente de marchandises

Le « chiffre d'affaires » représente le total des ventes (ventes au détail, ventes en grand magasin, ventes à des partenaires locaux,…) net des remises, ristournes, TVA et autres taxes sur les ventes, mais avant déduction des droits versés aux grands magasins et commissions versées aux affiliés.

Le chiffre d'affaires net de commissions correspond aux ventes de marchandises (produits finis) après déduction des droits versés aux grands magasins et commissions versées aux affiliés. Le chiffre d'affaires est comptabilisé au compte de résultat lorsque les risques et avantages significatifs inhérents aux marchandises vendues ont été transférés à l'acheteur.

Présentation des activités du Groupe

Le Groupe commercialise ses produits au travers de divers canaux de distribution :

- L'activité Retail - comprend le réseau de boutiques détenues en propre, y compris les « outlets » pour la commercialisation de ses anciennes collections. La reconnaissance du chiffre d'affaires se fait pour le montant de la vente directe au client final. Il en est de même pour les concessions ou « corners » dans les grands magasins, exploités en propre par le Groupe, même lorsque les grands magasins agissent en tant qu'agent et encaissent le montant de la vente pour le compte du groupe, qu'ils reversent au Groupe après déduction d'une commission (enregistrée dans la ligne « Commissions » du compte de résultat) ;

- Le recours à des affiliés (en France et en Espagne) : La reconnaissance du chiffre d'affaires se fait également pour le montant de la vente au client final, et une commission est versée à l'affilié (enregistrée dans la ligne « Commissions » du compte de résultat) ;

- Le recours à des partenariats locaux, ou « wholesale/partnered retail » (dans les pays où le Groupe n'exploite pas directement ses points de vente), est utilisé dès que cela s'avère nécessaire pour une bonne implantation locale ou compte tenu de la réglementation applicable. La reconnaissance du chiffre d'affaires se fait à la sortie de l'entrepôt ;

- Les ventes en ligne comprennent les ventes réalisées par le Groupe sur ses propres sites internet, ainsi que via des plateformes tierces, notamment les sites Internet des grands magasins. Les commissions payées aux sites tiers sont enregistrées dans la ligne « Commissions » du compte de résultat.

	information additionnelle : période de 12 mois au	*période légale de 20 mois au*
	31/12/2017	**31/12/2017 ***
	en k€	*en k€*
Ventes de marchandises	912 369	1 136 490
Revenus des prestations de services	2	-
Chiffre d'affaires	**912 371**	**1 136 490**
Commissions	(116 978)	(148 034)
Chiffre d'affaires net de commissions	**795 393**	**988 456**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3. « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

Au 31 décembre 2017, les ventes du Groupe par canal de distribution se présentent ainsi :

	information additionnelle : période de 12 mois au	*période légale de 20 mois au*
	31/12/2017	**31/12/2017 ***
	en k€	*en k€*
Vente au detail ("Retail")	854 349	1 066 762
- Succursales	*326 081*	*405 444*
- Concessions ("Corner")	*323 807*	*410 017*
- Outlets	*70 610*	*89 024*
- Affiliés	*34 185*	*42 948*
- Internet	*99 666*	*119 329*
Partenariats locaux ("Partnered retail")	58 022	69 728
Chiffre d'affaires	**912 371**	**1 136 490**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3. « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

5.2. Coût des ventes

	information additionnelle : période de 12 mois au	*période légale de 20 mois au*
	31/12/2017	**31/12/2017 ***
	en k€	*en k€*
Matières premières consommées	(57 879)	(68 624)
Produits finis consommés	(89 017)	(111 071)
Sous-traitance et frais accessoires	(63 392)	(77 083)
Coût des ventes	**(210 288)**	**(256 778)**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3. « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

5.3. Autres produits et charges opérationnels

	information additionnelle : période de 12 mois au	*période légale de 20 mois au*
	31/12/2017	**31/12/2017 ***
	en k€	*en k€*
Autres produits opérationnels	1 672	2 823
Gain / (perte) net de change	(111)	(691)
Loyers	(100 128)	(123 761)
Autres charges externes (1)	(69 829)	(86 235)
Honoraires	(32 534)	(40 082)
Prestations de service	(18 448)	(22 882)
Achats non stockés de matériel et fournitures	(10 127)	(12 564)
Autres taxes	(10 345)	(14 243)
Autres produits et charges opérationnels	**(239 850)**	**(297 635)**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3. « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

(1) Les Autres charges externes correspondent au transport sur ventes et aux dépenses de marketing.

5.4. Charges de personnel

	information additionnelle : période de 12 mois au	*période légale de 20 mois au*
	31/12/2017	**31/12/2017 ***
	en k€	*en k€*
Salaires et traitements	(141 879)	(175 543)
Charges sociales	(39 648)	(50 481)
Autres charges du personnel	(3 012)	(2 088)
Participation	(7 050)	(9 211)
Charges de personnel	**(191 589)**	**(237 323)**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3. « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

5.5. Paiements en actions

Paiements en actions

Le Groupe a accordé des options qui seront réglées en instruments de capitaux propres. En application d'IFRS 2, l'avantage accordé aux salariés au titre des plans d'actions gratuites, évalué au moment de l'attribution de l'option, constitue un complément de rémunération. Les plans d'attributions d'actions dénoués en instruments de capitaux propres sont évalués à la date d'attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres accordés. Ils sont comptabilisés comme des charges de personnel pour les plans postérieurs à l'introduction en bourse qui a eu lieu le 20 octobre 2017,

linéairement sur la durée d'acquisition des droits, en prenant en compte l'estimation du Groupe du nombre d'instruments qui seront acquis à la fin de la période d'acquisition. Le modèle Monte-Carlo peut également être utilisé pour prendre en compte certaines conditions de marché.

La charge supportée au cours de l'exercice au titre des plans d'attribution d'actions gratuites s'est élevée à 35,5 millions d'euros.

Plan 1

Conformément aux autorisations accordées par l'Assemblée générale du 10 octobre 2016, dans sa neuvième décision, l'Associé Unique a décidé, le même jour, de procéder à des attributions d'actions gratuites par le biais de la création d'ADP G.

Plan 2

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 novembre 2017. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition par tiers de deux, trois et quatre ans. Le 23 novembre 2017, 2 038 324 nouvelles actions gratuites ont été livrées à certains directeurs et managers.

Plan d'attribution d'actions gratuites	Plan n°1 1ère tranche	Plan n°1 2ème tranche	Plan n°1 3ème tranche	Plan n°2	Plan n°3
Date d'attribution initiale	10/10/2016	14/12/2016	27/02/2017	23/11/2017	23/11/2017
Période d'acquisition des droits	1 an	1 an	1 an	2, 3 et 4 ans par tiers	2 ans
Date d'attribution définitive	19/10/2017	14/12/2017	27/02/2018	23/11/2021	23/11/2019
Date de conversion	01/01/2019	01/01/2019	01/01/2019	23/11/2019 23/11/2020 23/11/2021	23/11/2019
Nombre de bénéficiaires					
Nombre attribué à l'origine	12 768 753	1 388 340	393 000	2 038 324	3 952
Nombre en circulation au 01/05/2016					
Nombre annulé sur l'exercice	(307 178)	(18 840)			
Nombre exercé sur l'exercice					
Nombre d'actions remises	12 768 753	1 388 340	393 000	2 038 324	3 952
Nombre renoncé sur l'exercice					
Nombre en circulation au 31/12/2017	12 461 575	1 369 500	393 000	2 038 324	3 952
Nombre exerçable sur l'exercice					
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	non
Charge au titre de l'exercice (en k€)	27 688	3 043	873	1 861	

5.6. Autres produits et charges

Les autres produits et charges 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 provisions pour dépréciation des marques, des droits au bail et du goodwill et les éventuelles plus-values ou moins-values comptabilisées lors de la cession d'actifs immobilisés lorsqu'elles sont significatives ;

(iii) les coûts de restructuration, les dépenses engagées au titre de litiges, ou tout autre produit ou charge non récurrent ;

(iv) la charge liée aux actions gratuites ;

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.

	information additionnelle : période de 12 mois au	*période légale de 20 mois au*
	31/12/2017	**31/12/2017 ***
	en k€	*en k€*
Autres produits	27 466	31 953
Autres charges	(74 159)	(99 750)
Autres produits et charges	**(46 693)**	**(67 797)**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3 « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

Les autres produits et charges se composent des éléments suivants :

	information additionnelle : période de 12 mois au	*période légale de 20 mois au*
	31/12/2017	**31/12/2017 ***
	en k€	*en k€*
Coûts liés aux opérations en capital (1)	(10 325)	(26 298)
Dépréciation des actifs immobilisés	(1 376)	(1 537)
Plan d'attribution d'actions gratuites (2)	(31 604)	(35 514)
Provision pour risques	500	-
Autres	(3 888)	(4 448)
Autres produits et charges	**(46 693)**	**(67 797)**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3. « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

(1) Impact net de l'acquisition du groupe SMCP Holding S.A.S. (anciennement SMCP S.A.S) par Shandong Ruyi et de l'introduction en bourse, incluant notamment la refacturation des frais au cours du 4ème trimestre 2016 auprès d'une partie liée (KKR).

(2) Dans le cadre de l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi en octobre 2016, certains managers du Groupe ont bénéficié de l'attribution d'actions gratuites de SMCP S.A. (Actions de préférence ADP G). Au 31 décembre 2017, un montant de 13 831 075 actions ont été émis. Au total, il reste 393 000 ADP G à émettre le 27 février 2018, soit un maximum de 14 224 075 ADP. Leurs détenteurs ne bénéficient d'aucun droit financier tant qu'elles n'ont pas été converties en des actions ordinaires. Les bénéficiaires de ces actions sont employés de SMCP S.A. ou de ses filiales. La période d'acquisition est de 12 mois démarrant le 10 octobre 2016 pour 88%, 9% supplémentaires le 14 décembre 2016 et 3% le 27 février 2017. Les bénéficiaires doivent être encore salariés de ces entités à la fin de cette période d'acquisition. La méthode de Monte Carlo a été utilisée afin de déterminer la charge du groupe, en intégrant un niveau de turnover de 3% (basé sur le turnover historique des managers du Groupe) et une décote d'illiquidité (basée sur un indice de référence). Du fait du caractère exceptionnel de cette attribution, la charge correspondante a été comptabilisée en compte de résultat non courant en contrepartie des capitaux propres au cours de la période d'acquisition.

Au 31 décembre 2017, la charge comptabilisée s'élève à 31 604k€, charges sociales comprises.

5.7. Produits et charges financiers

Les produits et charges financiers regroupent les produits et charges d'intérêt courus sur les créances et les dettes, évalués sur la base du taux d'intérêt effectif (principalement pour les dettes financières à moyen et long terme ainsi que les concours bancaires courants). Ils regroupent également les gains et pertes de change, les gains et pertes sur instruments financiers dérivés et les dividendes perçus. Les produits et charges d'intérêts comprennent également les charges d'intérêts imputées aux avantages à long terme des salariés (IAS 19, « Avantages du personnel »), ainsi que l'actualisation des provisions non courantes (IAS 37, « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels »).

	information additionnelle : période de 12 mois au	*période légale de 20 mois au*
	31/12/2017	**31/12/2017 ***
	en k€	*en k€*
Charges d'intérêt d'emprunts	(68 122)	(93 724)
- Prêt d'actionnaire PIK	*(19 493)*	*(24 940)*
- Obligations 2022	*(11 005)*	*(15 186)*
- Obligations 2023	*(35 898)*	*(50 671)*
- Autres	*(1 726)*	*(2 927)*
Gain/(perte) net de change	(1 031)	(319)
Autres frais financiers	(772)	(1 492)
Résultat financier	**(69 925)**	**(95 535)**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3 « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

Le détail des charges d'intérêt des Obligations 2022 et 2023 est le suivant :

	information additionnelle : période de 12 mois au	*période légale de 20 mois au*
	31/12/2017	**31/12/2017 ***
	en k€	*en k€*
Obligations 2022	**(11 005)**	**(15 186)**
- Intérêts payés	*(5 932)*	*(8 682)*
- Intérêts courus au 31/12/2016	*1 116*	*-*
- Intérêts courus à la clôture	*-*	*-*
- Pénalité de remboursement	*(1 000)*	*(1 000)*
- Amortissement des frais d'émission	*(5 189)*	*(5 504)*
Obligations 2023	**(35 898)**	**(50 671)**
- Intérêts payés	*(20 373)*	*(30 242)*
- Intérêts courus au 31/12/2016	*3 955*	*-*
- Intérêts courus à la clôture	*(2 143)*	*(2 143)*
- Pénalité de remboursement	*(8 320)*	*(8 320)*
- Amortissement des frais d'émission	*(9 017)*	*(9 966)*

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3. « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

5.8. Impôt sur le résultat

La charge d'impôt au titre de l'exercice comprend les impôts exigibles et les impôts différés. Elle est comptabilisée dans le compte de résultat, à l'exception de la part relative aux regroupements d'entreprises ou aux éléments comptabilisés directement en capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global.

Les impôts exigibles sur le résultat imposable de l'exercice représentent la charge fiscale déterminée sur la base des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et l'ensemble des ajustements éventuels des dettes fiscales exigibles calculés pour les exercices antérieurs.

Imposition différée

Les actifs et passifs d'impôts différés ajustent la charge d'impôt exigible de l'impact des différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs des entités consolidées et leur valeur fiscale.

Toutefois, un actif/passif d'impôts différés n'est pas comptabilisé s'il découle de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui, d'une part, n'est pas un regroupement d'entreprises, et d'autre part, n'affecte ni le résultat comptable, ni le résultat fiscal à la date de la transaction.

Les impôts différés sont calculés sur la base des taux d'imposition (et des régimes d'imposition) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture et dont l'application est attendue lors de la réalisation de l'actif d'impôts différés ou du règlement du passif d'impôts différés.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés lorsqu'il est probable qu'il existera un bénéfice imposable sur lequel pourront être imputées les différences temporaires et les pertes fiscales non

utilisées. Pour les différences temporaires imposables au titre des participations dans les filiales, les impôts différés sont comptabilisés à moins que le Groupe ne soit en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporaire s'inversera et s'il est probable que la différence temporaire ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

L'impact des changements de taux d'imposition est comptabilisé dans le compte de résultat de l'exercice durant lequel ces changements interviennent.

5.8.1. Impôt sur les sociétés

L'impôt sur les sociétés comprend la charge d'impôts exigibles pour l'exercice et les impôts différés liés aux différences temporaires :

	information additionnelle : période de 12 mois au	**période légale de 20 mois au**
	31/12/2017	**31/12/2017 ***
	en k€	en k€
Impôts différés	16 015	57 712
Impôts exigibles	(9 875)	(9780)
Impôts sur le résultat	**6 140**	**47 932**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3. « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

5.8.2. Situation fiscale différée

Dans le cadre de l'acquisition de SMCP Holding S.A.S., les marques et les droits au bail ont été réévalués et les impôts différés ont été calculés sur la base d'un taux d'imposition de 34,43 % applicable au 10 octobre 2016.

L'article 84 de la Loi de Finances pour 2018 baisse le taux d'impôt sur les sociétés de façon progressive pour atteindre un taux de droit commun de 25,83 % pour l'ensemble des entreprises à compter de 2022. Compte tenu de la très faible probabilité de vente de ces actifs à court terme, les impôts différés ont été mis à jour en décembre pour tenir compte du taux futur. Ceci conduit à un bénéfice de 56,6 millions d'euros enregistré dans le compte de résultat à fin décembre.

a) Impôts différés au 31 décembre 2017 :

en k€	01/05/2016	Variation de périmètre	Variation en compte de résultat	Variation des autres éléments du résultat	Ecart de conversion et autres variations	31/12/2017	Actif d'impôts différés	Passif d'impôts différés
Retraitement des engagements de retraite	-	784	209	(44)	-	**943**	981	(39)
Elimination des résultats internes (marges en stock)	-	10 066	5 081	-	(445)	**14 703**	14 703	-
Activation de reports déficitaires	-	7 903	(2 518)	-	649	**6 034**	6 034	-
Affectation du goodwill aux marques et droits au bail	-	(225 698)	56 223	-	-	**(169 475)**		(169 475)
Annulation des frais d'établissement et frais d'acquisition	-	2 387	3 735	-	(9)	**6 112**	6 141	(29)
Autres retraitements*	-	18 046	(5 017)	193	930	**14 159**	28 322	(14 163)
Impôts différés nets Actif/(Passif)	**-**	**(186 512)**	**57 712**	**149**	**1 125**	**(127 525)**	**56 181**	**(183 705)**

**Concerne principalement les différences temporaires.*

b) Analyse de la charge d'impôt :

		information additionnelle : période de 12 mois au **31/12/2017** *en k€*	*période légale de 20 mois au* **31/12/2017 *** *en k€*
Résultat avant impôts		**187**	**(10 991)**
Taux d'impôt standard en France	(1)	***34,43 %***	***34,43 %***
Charge d'impôt théorique		**(64)**	**3 784**
Changement de taux d'impôt	(2)	20 900	56 600
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que celui de l'entreprise consolidante		19	98
Charges ou produits définitivement non déductibles ou non imposables	(3)	(10 768)	(11 784)
Différences entre les résultats consolidés et imposables à taux réduit		(1 766)	(1 766)
Résultat et reports déficitaires et autres variations d'impôts différés	(4)	697	4 220
Charge d'impôts avant CVAE		**9 018**	**51 152**
CVAE	(5)	(2 878)	(3 220)
Impôt sur le résultat		**6 140**	**47 932**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3. « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

(1) Au 31 décembre 2017, le taux d'impôt standard en France tient compte de la contribution de solidarité (3,3 %).

(2) L'impact des variations des taux d'imposition sur les impôts différés résulte de la réduction du taux d'imposition en France adoptée dans la loi de Finances 2018, ce qui porte le taux d'imposition à 25,83% à partir de 2022.

En conséquence, les impôts différés long terme relatifs aux marques et droits au bail, ont été réévalués en fonction du taux applicable à partir de 2022.

(3) Dont 16,2 millions d'euros au titre de la non déductibilité des charges financières au titre du mécanisme dit du « rabot fiscal ».

(4) Sur le dernier trimestre 2016, compte tenu des perspectives de résultat de la filiale américaine, la société a décidé d'activer l'intégralité des déficits reportables.

(5) La Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprise relative aux sociétés françaises est traitée en "Impôts sur le résultat" conformément à IAS 12.

c) Activation des reports fiscaux déficitaires

Le Groupe active les pertes fiscales de ses filiales lorsque les conditions requises par IAS 12 « Impôt sur le résultat » sont remplies. Le taux d'imposition appliqué est le taux d'imposition en vigueur à la date de clôture. Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés au bilan sur la base des perspectives et des plans d'activité élaborés pour chaque filiale.

Au 31 décembre 2017, les reports déficitaires cumulés du Groupe représentent un actif d'impôts différés s'élevant à 6 034k€ et comprenant principalement les éléments suivants :

- les pertes activées de SMCP USA, pour un montant d'actif d'impôts différés de 698k€.

- les pertes activées de SMCP S.A. pour un montant en base de 14 720k€, soit un actif d'impôts différés de 5 068k€. En France, un nouveau groupe d'intégration fiscale a été mis en place au 1er mai 2016 comprenant les sociétés SMCP S.A. et SMCP Group S.A.S., auquel le groupe d'intégration fiscal précédant ayant à la tête SMCP Holding S.A.S. a été rattaché au 1er janvier 2017.

Les déficits reportables devraient pouvoir être utilisés sur un horizon inférieur à trois ans pour les USA et la France.

d) Suivi des actifs d'impôts différés non reconnus

Néant.

5.9. Résultat par action

Le Groupe présente un résultat par action de base et un résultat par action dilué pour ses actions ordinaires.

Le **résultat par action** est calculé en divisant le résultat net attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes durant la période. Le **résultat par action dilué** est calculé en ajustant le résultat attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes des effets dilutifs de l'ensemble des actions ordinaires potentielles, une donnée qui intègre les options de souscription d'actions et les actions gratuites attribuées aux salariés.

Le tableau ci-après présente le calcul du résultat par action :

	information additionnelle : période de 12 mois au **31/12/2017** *en k€*	*période légale de 20 mois au* **31/12/2017 *** *en k€*
Résultat net – part du Groupe	**6 327**	**36 941**
Nombre pondéré d'actions de base **	422 907 460	331 229 994
Effet dilutif lié aux ADP G	865 273	517 175
Nombre pondéré d'actions dilué	**423 772 733**	**331 747 168**
Résultat par action (en euros)	**0,015**	**0,112**
Résultat par action dilué (en euros)	**0,015**	**0,111**

** 15 mois d'activité – cf. note 2.3. « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

*** Tient compte de la décision du regroupement d'actions prise lors de l'assemblée générale du 13 septembre 2017. La valeur nominale des actions est passée de 0,10 cts à 1,10 cts rapportant ainsi le nombre d'actions ordinaire de 575 671 600 à 52 333 783..*

6. DÉTAIL DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

6.1. Goodwill et immobilisations incorporelles

6.1.1. Goodwill

Lors de la comptabilisation initiale d'une société acquise, le goodwill représente l'écart entre (i) la somme de la contrepartie transférée, évaluée à la juste valeur, et le montant comptabilisé pour toutes la participation ne donnant pas le contrôle dans la société acquise et (ii) les actifs identifiables et les passifs assumés de l'entité acquise à la date d'acquisition. Si cet écart est négatif, il est comptabilisé immédiatement au compte de résultat.

Le tableau ci-après illustre les mouvements survenus au cours de la période :

en k€	01/05/2016	Variation de périmètre	Dépréciations / Reprises	Ecarts de conversion	31/12/2017
Goodwill - valeur brute	-	630 071	-	-	630 071
Dépréciations	-	-	-	-	-
Valeur nette du goodwill	**-**	**630 071**	**-**	**-**	**630 071**

Au 31 décembre 2017, la variation du goodwill du Groupe correspond à l'affectation du prix d'acquisition par SMCP Group S.A.S. (anciennement Bisoho S.A.S.) des sociétés SMCP Holding S.A.S., Soho Holding France S.A.S., Soho Manco 1 S.A.S. et Manco 2 S.A.S. pour 630 071k€ (cf. Note 4.2).

L'allocation du goodwill par unité génératrice de trésorerie se trouve dans la note 6.6.3.

6.1.2. Autres immobilisations incorporelles

Marques

Les marques Sandro, Maje et Claudie Pierlot sont classées en immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, et par conséquent ne sont pas amorties, dans la mesure où :

- les marques sont des marques déposées par leurs propriétaires respectifs et sont protégées par la loi en vigueur, elles sont assorties, au terme de la période d'enregistrement, d'options de renouvellement de la protection juridique d'un coût raisonnable, facilement applicables et ne comportant pas d'obstacles externes ;

- les produits de ces marques commercialisés par le Groupe ne sont pas exposés au risque d'obsolescence technologique, ce qui caractérise le marché du luxe accessible sur lequel le Groupe est positionné ; au contraire, elles sont constamment perçues par le marché comme des marques innovantes dans le contexte national et/ou international dans lequel évolue chacune d'entre elles, elles se distinguent par leur positionnement commercial et par leur notoriété, ce

qui leur assure la domination de leurs marchés respectifs, du fait qu'elles sont constamment associées et comparées aux grandes marques de référence ;

- dans le contexte concurrentiel relatif, il est possible d'affirmer que les investissements dédiés à l'entretien de ces marques sont proportionnellement modestes en comparaison de l'importance des flux de trésorerie anticipés.

Pour les besoins de l'allocation du prix d'acquisition du Groupe SMCP, la juste valeur des marques a été déterminée à partir de la méthode des flux de redevances sur les ventes sur la base du plan d'affaires 2017-2021. Les marques sont ensuite comptabilisées au coût d'acquisition diminué des dépréciations conformément à la norme IAS 38, « Immobilisations incorporelles ».

Droits au bail

En France, le droit au bail représente le montant que le nouveau locataire verse au locataire précédent en contrepartie du droit de louer le bien et des garanties juridiques correspondantes. D'un point de vue juridique, le droit au bail comprend le droit d'être locataire du bien et le droit de céder le droit au bail.

La durée d'utilité du droit au bail est donc jugée non déterminable et le droit au bail n'est donc pas amorti.

En France, le décret de septembre 1953 sur les baux commerciaux vise à protéger la valeur du fonds de commerce. Le droit au bail du locataire est protégé par le décret qui stipule :

- une durée minimale du bail de 9 ans ;

- une non-reconduction du bail oblige le bailleur à verser une indemnité d'éviction ;

- l'augmentation du loyer est plafonnée lors du renouvellement du bail ou lors de la révision du loyer pendant la durée du bail ;

- le locataire a le droit de changer d'activité.

Pour l'allocation du prix d'acquisition de SMCP, la valeur de marché du droit au bail a été déterminée par la direction du développement du Groupe à partir de la valeur locative au m² pondéré (publiée régulièrement par des services spécialisés), méthode couramment utilisée par la profession. Le droit au bail est ensuite comptabilisé au coût d'acquisition diminué des dépréciations conformément à la norme IAS 38, « Immobilisations incorporelles ».

Les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat dans la rubrique « Autres produits et charges ».

A l'étranger, le droit au bail n'est généralement pas cessible et est donc amorti sur la durée du bail.

Logiciels

Le coût d'acquisition des licences logicielles est capitalisé sur la base du coût d'acquisition et du coût d'installation. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilité estimée des logiciels, qui est comprise entre trois et sept ans.

Les coûts associés à l'entretien des logiciels informatiques en conditions opérationnelles sont comptabilisés en charges dès l'exercice où ils sont encourus. Les coûts directement liés au développement de logiciels et qui respectent l'ensemble des critères définis dans la norme IAS 38, sont comptabilisés en immobilisations incorporelles.

Les frais de développement des logiciels comptabilisés à l'actif sont amortis sur leur durée de vie utile estimée, qui est d'un an.

Les immobilisations incorporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur leur durée de vie utile estimée.

Les durées d'amortissement sont présentées dans le tableau ci-après :

Type d'immobilisation	Période (en années)
Marques	Indéterminée
Droits au bail France	Indéterminée
Droits au bail sauf France	Durée du bail
Licences, logiciels	3-7
Frais de développement informatiques	1

Jugements et estimations

Les principales hypothèses retenues par le Groupe pour fonder son modèle d'évaluation sont (i) la croissance du chiffre d'affaires, (ii) les taux de redevances, (iii) le taux de croissance à long terme utilisé afin de calculer la valeur terminale et (iv) le taux d'actualisation.

Le tableau ci-après illustre les mouvements survenus au cours de la première période présentée :

en k€	01/05/2016	Variation de périmètre	Acquisitions	Cessions	Amortissements	Dépréciations	Différences de change	Autres (1)	31/12/2017
Marques	-	600 000	-	-	-	-	-	-	**600 000**
Droits au bail	-	107 280	8 436	(821)	-	-	(289)	2 736	**117 342**
Autres immobilisations incorporelles	-	5 316	15 203	35	-	-	(96)	(1 701)	**18 757**
Immobilisations incorporelles	**-**	**712 595**	**23 639**	**(786)**	**-**	**-**	**(385)**	**1 036**	**736 099**
Dépréciation des marques	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Dépréciation des droits au bail	-	-	-	12	(2 424)	(1 763)	115	369	**(3 691)**
Amort. / dépr. des autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-	(3 721)	-	74		**(3 647)**
Amort. / dépr. des immobilisations incorporelles	**-**	**-**	**-**	**12**	**(6 145)**	**(1 763)**	**189**	**368**	**(7 338)**
Valeur nette des immobilisations incorporelles	**-**	**712 595**	**23 639**	**(773)**	**(6 145)**	**(1 763)**	**(197)**	**1 404**	**728 761**

Les marques du Groupe sont constituées des trois marques Sandro, Maje et Claudie Pierlot et s'élèvent à un total de 600 millions d'euros, avec respectivement 320 millions d'euros pour la marque Sandro, 226 millions d'euros pour la marque Maje, et 54 millions d'euros pour la marque Claudie Pierlot, au 31 décembre 2017.

(1) Il s'agit de reclassements vers les immobilisations corporelles.

6.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminuées des amortissements et des dépréciations cumulés. Le montant amortissable des immobilisations corporelles comprend le coût d'acquisition de leurs composants diminué de leur valeur résiduelle, qui correspond au prix de cession estimé des actifs au terme de leur durée d'utilité.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire sur leur durée d'utilité estimée. Le Groupe a estimé cette durée d'utilité de, soit 4 à 5 ans, soit la durée du bail selon le type d'immobilisation. Les frais d'entretien et de réparation sont comptabilisés en résultat à mesure qu'ils sont engagés.

Les principaux taux d'amortissement utilisés sont les suivants :

Type d'immobilisation	**Période (en années)**
Installations, matériel et outillage	*2 - 5*
Agencements et aménagements divers	*2 - 5*
Matériel de bureau, mobilier	*2 - 5*

Le tableau ci-après illustre les mouvements survenus au cours de la première période présentée :

en k€	01/05/2016	Variations de périmètre	Acquisitions	Cessions	Amortissements	Dépréciations	Différences de change	Autres (1)	31/12/2017
Installations techniques, matériel, outillage	-	1 375	2 277	(318)	-	-	-	453	3 787
Immobilisations corporelles en cours	-	6 405	15 640	(7)	-	-	(83)	(11 042)	10 912
Avances et acomptes sur immo. corp.	-	239	1 162	-	-	-	(9)	(537)	856
Autres immobilisations corporelles	-	52 782	28 651	(631)	-	-	(4 607)	8 237	84 434
Immobilisations corporelles	**-**	**60 802**	**47 730**	**(956)**	**-**	**-**	**(4 699)**	**(2 889)**	**99 989**
Amort. / dépr. des constructions	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amort. / dépr. des installations techniques, matériel, outillage	-	-	-	318	(786)	-	-	(323)	(791)
Amort. / dépr. des autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	(35 577)	-	3 310	824	(31 442)
Dépréciation des avances et acomptes sur immo. corp.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amort. / dépr. des immobilisations corporelles	**-**	**-**	**-**	**318**	**(36 363)**	**-**	**3 310**	**501**	**(32 233)**
Valeur nette des immobilisations corporelles	**-**	**60 802**	**47 730**	**(638)**	**(36 363)**	**-**	**(1 389)**	**(2 387)**	**67 755**

(1) Il s'agit de reclassements vers les immobilisations incorporelles.

6.3. Tests de dépréciation immobilisations corporelles, incorporelles et goodwill

Principes généraux

Si des indices de diminution de valeur sont identifiés, à savoir des événements ou un changement de circonstances susceptibles d'avoir une incidence sur la valeur recouvrable des actifs, la norme IAS 36, « Dépréciation d'actifs » impose la mise en œuvre d'un test de perte de valeur pour s'assurer que la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles amortissables ne dépasse pas leur valeur recouvrable.

Pour le goodwill et les actifs non courants ayant une durée de vie indéterminée et les actifs non courants qui n'ont pas encore été mis en service, le test de perte de valeur doit être effectué une fois par an, ou plus fréquemment si des indices de diminution de valeur sont identifiés.

La valeur recouvrable des actifs est testée en comparant leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession ou, si celle-ci est plus élevée, leur valeur d'utilité.

La valeur d'utilité d'une immobilisation corporelle ou incorporelle (sauf pour les droits au bail) s'appuie sur la valeur des flux de trésorerie futurs estimés résultant de l'utilisation de l'immobilisation, qui sont déterminés sur la base d'un taux d'actualisation net d'impôt et en intégrant les risques liés à la performance de l'actif testé.

La valeur recouvrable des droits au bail a été déterminée par la direction du développement du Groupe à partir de méthodes couramment utilisées par la profession, liées à la valeur locative au m² pondéré (publiée régulièrement par des services spécialisés). Compte tenu des fluctuations potentielles des marchés, la valeur de marché des droits au bail est testée à chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur.

S'il est impossible d'estimer les flux de trésorerie de manière indépendante pour un actif particulier, il convient d'identifier l'unité génératrice de trésorerie à laquelle appartient cet actif et à laquelle il est possible d'associer des flux de trésorerie futurs qui peuvent être déterminés de manière objective et indépendamment de ceux générés par d'autres unités opérationnelles. L'identification des unités génératrices de trésorerie a été effectuée en fonction de l'architecture organisationnelle et opérationnelle du Groupe.

Dans le cas où le test de perte de valeur révèle une perte de valeur pour un actif, sa valeur comptable est ramenée à sa valeur recouvrable par la comptabilisation d'une dépréciation au compte de résultat.

Si les facteurs ayant motivé une dépréciation cessent d'exister, la valeur comptable de l'actif (ou l'unité génératrice de trésorerie), exception faite du goodwill, est portée au niveau qui résulte de l'estimation de sa valeur recouvrable, mais sans dépasser la valeur nette comptable qu'aurait eu l'actif si la dépréciation n'avait pas été comptabilisée. La reprise d'une perte de valeur est comptabilisée en résultat.

Affectation des actifs/passifs aux unités génératrices de trésorerie (« UGT ») et estimation de leur valeur

Le Groupe a défini différents types d'UGT aux fins de tests de dépréciation de ses immobilisations corporelles et incorporelles et du goodwill.

Chaque boutique est rattachée à une UGT, sur la base de sa clientèle géographique particulière, des immobilisations corporelles et incorporelles propres à la boutique, et les tests de dépréciation sont réalisés à ce niveau dans une première étape.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée telles que les marques et certains droits au bail font l'objet de tests séparés.

Le goodwill est soumis à un test de perte de valeur dans une seconde étape, dans les trois regroupements d'UGT associées au goodwill qui, pour chaque marque, regroupent les boutiques liées à l'UGT, l'organisation de support direct de chaque marque, ainsi qu'une affectation des frais de siège.

Le goodwill est affecté aux trois regroupements d'unités génératrices de trésorerie qui correspondent aux trois marques : Sandro, Maje et Claudie Pierlot.

Le goodwill n'est pas amorti, mais il fait l'objet d'un test de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au moins une fois par an. Les indices de diminution de valeur sur un goodwill comprennent notamment les évolutions défavorables significatives de nature durable affectant la conjoncture économique ou les hypothèses et les objectifs formulés à la date de l'acquisition.

Une perte de valeur est comptabilisée sur le goodwill lorsque la valeur nette comptable de l'unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeurs sont comptabilisées en résultat (sous la rubrique « Autres charges »).

Les pertes de valeurs liées au goodwill ne peuvent pas être reprises.

Jugements et estimations

Les principaux jugements et les principales estimations concernant les tests de dépréciation se fondent sur les hypothèses suivantes :

- Détermination du niveau approprié de l'UGT,
- Évaluation des évolutions économiques et commerciales et de l'environnement concurrentiel pour déterminer le taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini,
- Projection de cash-flows.

6.3.1. Test de dépréciation des marques

Pour déterminer la juste valeur des marques, le Groupe utilise la méthode d'exonération des redevances assortie d'un modèle d'actualisation des flux de trésorerie. Le Groupe a estimé le montant des redevances nettes futures ajustées durant une période de cinq ans à partir d'estimations fondées sur le plan d'affaires 2017-2021.

- **Principales hypothèses**

Les principales hypothèses appliquées pour déterminer la juste valeur des marques en 2017 sont les suivantes :

	UGT		
	Sandro	**Maje**	**Claudie Pierlot**
Critères			
Base de calcul de la valeur recouvrable	Méthode d'exonération des redevances		
Source	Plan d'activité / actualisation des flux de trésorerie		
Taux de croissance à l'infini	*2%*	*2%*	*2%*
Taux d'actualisation	*11,0%*	*11,0%*	*11,0%*
Impôt normatif	*34,43%*	*34,43%*	*34,43%*
Taux de redevance	*7,4%*	*6,5%*	*4,4%*
Valeur nette des marques (en m€)	**320**	**226**	**54**
Total valeur nette des marques (en m€)		**600**	

Le taux d'actualisation de 11% utilisé pour déterminer la juste valeur correspond au TRI de la transaction d'octobre 2016.

Le groupe a fait appel à un expert indépendant pour déterminer les taux de redevance de chacune des marques en suivant la méthode décrite ci-dessous :

- Détermination d'une fourchette de taux de redevance comparables du secteur de prêt-à-porter. L'analyse des taux de redevance est fondée sur les taux implicites utilisés dans le cadre de travaux de valorisation lors d'allocation du prix d'acquisition publiés dans les rapports annuels de sociétés cotées en bourse. Sur ces bases, les taux de redevance applicables aux marques de ce secteur sont compris entre 1,9% et 19,4% du chiffre d'affaires.

- Analyse stratégique comparative des marques SMCP afin de les positionner dans la fourchette de taux définie précédemment. Cette analyse stratégique attribue à chacune des marques une note comprise entre 0 et 10 sur la base d'analyse d'un certain nombre de facteur qui influence la valeur de la marque.

- Détermination d'un taux de redevance applicable aux marques. Sur la base de la note globale obtenue pour les marques lors de l'analyse stratégique et de la fourchette de valeurs de taux de redevance comparables, il en est ressorti un taux de redevance avant impôts de 7,4% pour Sandro, 6,5% pour Maje et 4,3% pour Claudie Pierlot.

Le taux de croissance à long terme de 2% a été déterminé au regard des taux utilisés par les brokers et sur la base du taux d'inflation prévisionnel 2020-2022 en France estimé par le FMI.

- **Résultats des tests de dépréciation des marques**

L'analyse de la sensibilité de la juste valeur des hypothèses clés a été réalisée pour chacune des trois marques du Groupe au 31 décembre 2017, et a porté sur :

- une variation de 1 point du taux d'actualisation ou
- une variation de 1 point du taux de croissance à l'infini ou
- une réduction de 1 point du taux de redevance
- une réduction de 5 points du taux de croissance des ventes sur la durée du business plan 2017-2021.

Aucun de ces tests pris individuellement n'entrainerait de dépréciation des marques.

6.3.2. Tests de dépréciation des droits au bail

- **Principales hypothèses**

La direction évalue les droits au bail au moyen de la méthode d'estimation directe, sur la base d'un ou de plusieurs des paramètres suivants :

- o prix actuels du marché (valeur locative par m²) ;
- o valeur des transactions récentes ;
- o informations transmises par les courtiers ;
- o offres reçues.

Suite à cette nouvelle estimation, les nouvelles valeurs des droits au bail retenus sont évaluées selon la méthode de l'actualisation des flux futurs, dite DCF (« Discounted Cash Flow »). Si la valeur du droit au bail est inférieure à celle obtenue par la méthode DCF, alors le droit au bail est déprécié.

- **Résultats des tests de dépréciation des droits au bail**

La direction a identifié et comptabilisé une diminution de valeur sur six droits au bail en France à hauteur de 1 763k€ au 31 décembre 2017 (impact de l'année civile 2017).

6.3.3. Tests de dépréciation du goodwill

- **Principales hypothèses**

Les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur d'utilité des UGT du goodwill en 2017 étaient les suivantes :

	UGT		
	Sandro	**Maje**	**Claudie Pierlot**
Critères			
Base de calcul de la valeur recouvrable	Valeur d'utilité		
Source	Plan d'activité / actualisation des flux de trésorerie		
Taux de croissance à l'infini	*2%*	*2%*	*2%*
Taux d'actualisation	*11%*	*11%*	*11%*
Impôt normatif	*34,43%*	*34,43%*	*34,43%*
Valeur nette du goodwill (en m€)	**336**	**237**	**57**
Total valeur nette du goodwill (en m€)		**630**	

- Outre ces hypothèses, les principales hypothèses-clés du Groupe comprennent :

- L'évolution du CA qui reflète le niveau de marché, l'implantation et le positionnement du Groupe ;

- L'évolution de l'EBITDA intégrant les niveaux de dépenses commerciales nécessaires et en ligne avec l'évolution du CA ;

- Le niveau des dépenses d'investissement et la détermination des éléments de variation du besoin en fonds de roulement.

Ces hypothèses-clé, issues du plan stratégique à 5 ans revu annuellement par le Conseil de Surveillance, sont le reflet de l'expérience passée du Groupe et intègrent les éléments ayant historiquement affecté l'évolution du Groupe. A cet égard, les perspectives US ont été revues afin de tenir compte des effets attendus des réorganisations effectuées. Ces hypothèses constituent la meilleure appréciation possible de la situation du marché à la date de leur préparation et portent sur l'orientation des marchés pour les années 2017 à 2021.

- Résultats des tests de dépréciation du goodwill

L'analyse de la sensibilité de la valeur d'utilité de chacune des UGT du goodwill a été réalisée au 31 décembre 2017, et a porté sur :

- une variation de 1 point du taux d'actualisation ou ;

- une variation de 1 point du taux de croissance à l'infini ou ;

- une réduction de 5 points du taux de marge d'EBITDA

- une réduction de 5 points du taux de croissance de l'EBITDA sur la durée du business plan (2017-2021).

Aucun de ces tests pris individuellement n'entrainerait de dépréciation des goodwill au 31 décembre 2017.

6.3.4. Tests de dépréciation immobilisations corporelles

Aucune dépréciation au titre des immobilisations corporelles n'a été comptabilisée au 31 décembre 2017.

6.4. Actifs financiers

Les actifs financiers s'élèvent à 16 126k€ au 31 décembre 2017 et correspondent principalement à des prêts et cautionnements, des SICAV nanties et à du contrat de liquidité pour 1 278k€.

6.5. Stocks

Les matières premières et autres approvisionnements sont comptabilisés au plus bas de leur prix d'acquisition et de leur valeur nette de réalisation estimée.

Le coût des marchandises et des produits finis (hors défectueux) est fondé sur le prix d'acquisition ou le coût de production. Le coût de production est déterminé par l'intégration de l'ensemble des coûts directement affectables aux produits.

Le coût des produits finis englobe les coûts de conception, les matières premières, les coûts directs y compris les coûts logistiques. Il ne comprend pas les coûts d'emprunt.

A chaque clôture (annuelle ou semestrielle), le groupe est amené à constater une dépréciation de ses stocks sur l'ensemble de ses collections ayant déjà été vendu au sein de son réseau d'outlet et sur la base de leur perspective d'écoulement.

Le tableau ci-après illustre les mouvements survenus au cours de la première période présentée :

	31/12/2017 *en k€*		
	Valeur brute	**Dépréciations**	**Valeur nette**
Stocks de matières premières et autres approv.	29 947	(2 429)	27 518
Produits finis	158 961	(7 120)	151 841
Total des stocks	**188 908**	**(9 549)**	**179 359**

La provision pour dépréciation des stocks reflète l'obsolescence technique et stylistique des stocks du Groupe au 31 décembre 2017.

	31/12/2017 *en k€*
Dépréciations cumulées à l'ouverture	**-**
Dépréciations	(9 726)
Reprises	-
Différences de change	177
Dépréciations cumulées à la clôture	**(9 549)**

6.6. Créances clients et comptes rattachés

Les créances clients et comptes rattachés sont initialement comptabilisés à la juste valeur. Les évaluations ultérieures tiennent compte de la probabilité de recouvrement des créances à travers la comptabilisation d'une perte de valeur spécifique sur créances douteuses déterminée de la manière suivante :

- les créances en contentieux sont 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 ». Les créances irrécouvrables sont constatées en résultat, et les provisions existantes sont reprises.

L'exposition du Groupe est limitée à ses activités de wholesale / partenered retail, affiliés et de vente en grands magasins.

Jugements et estimations

Les provisions pour créances douteuses représentent une estimation raisonnable de la perte due au risque spécifique et générique de n'être pas en mesure de collecter les créances clients comptabilisées dans les états financiers.

en k€	01/05/2016	Variations de périmètre	Variations de la valeur brute	Dépréciations	Reprises	Écarts de conversion	Autres variations	31/12/2017
Créances clients et comptes rattachés	-	25 261	29 026	-	-	(806)	(750)	52 732
Provisions pour dépréciation	-	-	-	(43)	-	-	-	(43)
Créances clients nettes	**-**	**25 261**	**29 026**	**(43)**	**-**	**(806)**	**(750)**	**52 689**

Les créances sur les grands magasins sont payées à 10 jours. Les créances sur les partenaires locaux sont payées entre 30 et 45 jours. Une garantie bancaire est mise en place le cas échéant.

6.7. Autres créances

Les autres créances, d'un montant total de 49 746k€ au 31 décembre 2017, comprennent principalement des créances fiscales pour 21 641k€, notamment la taxe sur la valeur ajoutée récupérable par le Groupe auprès des administrations fiscales des pays où il opère, ainsi que 13 279k€ de créances d'impôt sur les sociétés en France.

6.8. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent d'actifs liquides immédiatement disponibles et d'investissements financiers assortis d'une échéance inférieure ou égale à trois mois à partir de la date d'acquisition. Ces actifs sont très liquides, facilement convertibles en espèces, et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Les investissements financiers déposés en garantie sont comptabilisés en actifs financiers non courants.

Au 31 décembre 2017, la trésorerie nette des concours bancaires courants du Groupe s'élève à 36 286k€ :

	31/12/2017
	en k€
Trésorerie et équivalents de trésorerie	40 422
Concours bancaires courants	(4 136)
Trésorerie nette des concours bancaires courants	**36 286**

6.9. Capitaux propres

6.9.1. Capital social

La valeur totale des actions émises par la société mère est entièrement comptabilisée dans les capitaux propres dans la mesure où ils sont constitutifs de son capital social.

Au 31 décembre 2017, le capital social de la Société, entièrement souscrit et libéré, s'est élevé à 81 870 132,80 euros, soit 73 170 023 actions ordinaires d'une valeur nominale de 1,10 euro chacune et de 13 831 075 actions de catégorie « G » (les « ADP G »). Une attribution supplémentaire d'ADP G a été émise le 27 février 2018 pour un total de 393 000 ADP G.

Au 31 décembre 2017, la société Ruyi International Fashion (China) Limited détient indirectement 51,8 % du capital social de SMCP S.A., par le biais de sa filiale European TopSoho S.à.r.l.

	31/12/2017			
Actionnaires	**Actions ordinaires**	**Actions De Préférence G**	**Composition du capital social (€)**	**% du capital**
European TopSoho	44 829 918	-	49 312 910	61,3%
Dirigeants	3 727 418	13 831 075	5 483 267	5,1%
Auto-contrôle	36 099	-	39 709	0,0%
Public	24 576 588	-	27 034 247	33,6%
Total capital social	**73 170 023**	**13 831 075**	**81 870 133**	**100,0%**

6.9.2. Droits attachés aux actions

o Droit de vote attaché aux actions ordinaires (AO)

Chaque Action dispose, à compter de son émission, d'un droit de vote, proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent.

o Droit de vote attaché aux actions de préférence G (ADP G)

Les ADP G seront convertibles en 5 072 873 actions ordinaires à compter du 1er janvier 2019. L'ensemble des ADP G qui n'auront pas été converties le seront automatiquement le 1er janvier 2025. Les actions ordinaires nouvelles émises à l'occasion de la conversion des ADP G seront entièrement assimilées aux actions ordinaires anciennes de même catégorie après paiement, le cas échéant, du dividende afférent à l'exercice précédent.

Au 31 décembre 2017, il existe trois plans d'attribution d'actions gratuites (cf. Note 6.18 Paiements en actions).

6.9.3. Actions propres

Les actions propres sont enregistrées pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats liés à la cession ou l'annulation de ces actions sont enregistrés directement en capitaux propres.

Le montant total des actions propres est constitué des actions propres achetées dans le cadre du Contrat de liquidité de 2 millions d'euros mis en place le 28 novembre 2017 : 36 099 titres ont été rachetées pour 723k euros.

6.10. Emprunt souscrit auprès de l'actionnaire : Prêt d'actionnaire PIK (« Payment In Kind »)

Le 10 octobre 2016, SMCP S.A. (anciennement TopSoho S.A.S.) a émis un emprunt obligataire d'un montant global de 300 millions d'euros souscrit par European MidSoho S.à.r.l. (société mère de SMCP S.A. (anciennement TopSoho S.A.S.)) à hauteur de 97,20% avant l'introduction en bourse. Cet accord intervient aux fins de l'acquisition, du refinancement de l'endettement de la Société, et du financement des frais de gestion dans le cadre de l'acquisition.

Dans le cadre de la simplification de la structure du Groupe, European MidSoho S.à.r.l a fusionné dans SMCP S.A., ce qui a annulé cet emprunt le 23 octobre 2017.

Préalablement à la fusion de European MidSoho S.à.r.l. dans SMCP S.A., l'emprunt dont bénéficiait European MidSoho S.à.r.l. auprès de European TopSoho S.à.r.l. a été converti en capital au motif de l'introduction en bourse.

6.11. Obligations Senior (Obligations 2022 et 2023)

SMCP Group S.A.S., filiale de SMCP S.A., a émis le 18 mai 2016 deux obligations pour des montants respectifs de 100 millions d'euros à échéance 2022 (« the Floating Rate Notes ») et de 371 millions d'euros à échéance 2023 (« the Fixed Rate Notes »), respectivement remboursables à échéance in fine du 1er novembre 2022 et du 1er mai 2023.

Les obligations de 2022 ont été émises par SMCP Group S.A.S. aux conditions suivantes :

Principal : 100 millions d'euros.

Intérêts et maturités : remboursable à taux variable à échéance 1er novembre 2022. Cet emprunt obligataire est rémunéré au taux d'intérêt variable annuel EURIBOR 3 mois + 6,00% par an, dont les intérêts sont payés tous les trimestres.

Les modalités de remboursement anticipé offertes à SMCP Group S.A.S. sont les suivantes :

- Après le 1er mai 2017, l'émetteur peut racheter tout ou partie des coupons à taux variable à un prix de rachat égal à 101% du capital, plus les intérêts courus et impayés à la date de rachat.

- Après le 1er mai 2018, l'émetteur peut échanger tout ou partie des obligations à taux variable à un prix de rachat égal à 100% de la participation principale, plus les intérêts courus et impayés à la date de rachat.

Le 23 octobre 2017, les Obligations 2022 ont fait l'objet d'un remboursement intégral assorti d'une pénalité de remboursement de 1 million d'euros.

Les obligations de 2023 ont été émises par SMCP Group S.A.S. aux conditions suivantes :

Principal : 371 millions d'euros.

Intérêts et maturités : remboursable à taux variable à échéance 1er mai 2023. Cet emprunt obligataire est rémunéré au taux d'intérêt fixe annuel de 5,875% payé tous les six mois.

Les modalités de remboursement anticipé offertes à SMCP Group S.A.S. sont les suivantes :

- Avant le 1er mai 2019, l'émetteur peut également rembourser au cours de chaque période de douze mois à compter de la date d'émission (18 mai 2016) jusqu'à 10% du montant global des obligations à taux fixe (y compris les obligations complémentaires, le cas échéant), à un prix de rachat égal à 103% du principal des obligations à taux fixe rachetées, plus les intérêts courus et impayés et les montants supplémentaires, le cas échéant, à la date de remboursement.

- Après le 1er mai 2019, l'émetteur peut racheter la totalité ou une partie des coupons à taux fixe à un prix de rachat égal au pourcentage du montant indiqué ci-dessous, majoré des intérêts courus et impayés à la date de rachat.

Le Groupe a procédé à plusieurs remboursements anticipés sur les Obligations 2023 sur l'année 2017 :

- Le 3 avril 2017, conformément aux possibilités du contrat, le Groupe a procédé au remboursement de 10% des Obligations 2023 pour un montant global décaissé de 39,1 millions d'euros correspondant à 103% du principal (soit 37,1 millions d'euros et 1,1 million d'euros d'indemnité de pénalité pour remboursement anticipé) et 0,9 million d'euros d'intérêts courus.

- Le 23 octobre 2017, conformément aux possibilités du contrat, le Groupe a procédé à deux remboursements successifs d'un tiers (soit 111,3 millions de nominal et 6,5 millions d'indemnité de pénalité pour remboursement anticipé à un taux de 5,875%) puis de 10% (soit

22,2 millions de nominal et 0,7 millions d'indemnité de pénalité pour remboursement anticipé) des Obligations 2023 (soit pour un montant global décaissé de 140,8 millions d'euros (soit 133,6 millions d'euros et 7,2 millions d'euros d'indemnité de pénalité pour remboursement anticipé) et 3,8 millions d'euros d'intérêts courus.

Ces remboursements ramènent la dette nominale des Obligations 2023 de 371 millions d'euros à 200,3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le montant total des intérêts des Obligations 2023 s'élève à 35 898 milliers d'euros et le total des intérêts courus s'élève à 2 143 milliers d'euros.

Les termes du contrat d'émission des Obligations 2023 prévoient les prix de remboursement suivants :

Période de 12 mois débutant le 1er mai de l'année :	**Ratio**
2019	102,93750%
2020	101,46875%
2021 et années suivantes	100,00000%

Les Obligations 2023 sont admises aux négociations sur le marché Euro MTF de la Bourse de Luxembourg, numéro (code ISIN) XS1405781938 (Rule 144A).

Le Groupe calcule chaque trimestre l'endettement financier net consolidé qui est un élément important de suivi de la performance financière du Groupe et s'établit de la manière suivante :

	31/12/2017
	en k€
Trésorerie et équivalents de trésorerie	40 422
Concours bancaires courants	(4 136)
Trésorerie nette des concours bancaires courants	**36 286**
Dette financière à court terme	(133 572)
Intérêts courus sur dette financière court terme	(228)
Autres emprunts et dettes financières	(6)
Intérêts courus sur emprunts obligataires	(2 143)
Endettement financier net lié aux opérations	**(99 663)**
Emprunt obligataire - part fixe (2023)	(192 312)
Endettement financier net consolidé	**(291 975)**

6.12. Contrat de Crédit ("Revolving Credit Facility")

Le Groupe a mis en place un Contrat de Crédit le 23 octobre 2017 pour un montant total de 250 millions d'euros dont les frais d'émission se sont élevés à 2,4 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le Groupe

dispose de lignes de crédit confirmées et non utilisées d'un montant total de 115 millions d'euros et tirées de 135 millions d'euros.

6.13. Provisions courantes et non courantes

Principes généraux

Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation actuelle résultant d'un évènement passé vis-à-vis d'un tiers dont il probable qu'il résultera pour le Groupe un décaissement dont le montant peut être évalué de façon fiable. Lorsqu'il est prévu que la date d'exécution de cette obligation soit supérieure à un an, la provision est comptabilisée en « Passifs non courants » et son montant fait l'objet d'une actualisation, dont les effets sont comptabilisés en résultat financier selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Jugements et estimations

Les estimations et jugements principaux concernant les provisions pour passifs se fondent sur les hypothèses suivantes :

- coûts de restructuration : le nombre de salariés, les coûts probables par salarié
- litiges et contentieux (ex. : sanctions contractuelles, risques fiscaux) : les hypothèses retenues pour évaluer la situation juridique et les risques sur la base de la probabilité de survenance.

Le tableau ci-après illustre les mouvements survenus au cours de la première période présentée :

en k€	01/05/2016	Variations de périmètre	Dotations	Reprises (utilisation)	Reprises (sans objet)	Différences de change	Autres éléments du résultat global	Autres	31/12/2017
Provision pour litiges	-	20	64	-	-	-	-	(84)	**-**
Provision pour risques	-	323	-	29	-	(10)	-	(114)	**228**
Autres provisions pour risques et charges	-	74	226	(188)	-	(6)	-	-	**106**
Provisions non courantes	**-**	**417**	**290**	**(159)**	**-**	**(16)**	**-**	**(198)**	**334**
Provision pour engagements de retraite	**-**	2 520	885	(104)	-	-	(105)	-	**3 196**
Total des provisions non courantes	**-**	**2 937**	**1175**	**(263)**	**-**	**(16)**	**(105)**	**(198)**	**3 530**
Provision pour litiges	-	1 339	2 765	(1 010)	(589)	(1)	-	83	**2 587**
Provision pour risques	-	984	349	(1 245)	-	(34)	-	114	**169**
Autres provisions pour risques et charges	-	-	76	-	-	-	-	(76)	**-**
Total des provisions courantes	**-**	**2 323**	**3 190**	**(2 255)**	**(589)**	**(35)**	**-**	**121**	**2 756**

Les provisions pour litiges comprennent les provisions pour litiges sociaux, litiges fournisseurs et contrôles fiscaux.

6.14. Avantages du personnel

Régimes à cotisations définies

S'agissant des régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations, calculées sur la base des salaires, à des organismes externes et n'est soumis à aucune obligation quant au niveau des prestations versées aux bénéficiaires. Les charges sont comptabilisées lorsque les cotisations deviennent exigibles.

Régimes à prestations définies

Les engagements de retraite au titre des régimes à prestations définies sont comptabilisés à la valeur actuelle des obligations découlant de ces régimes à la date de clôture. L'engagement du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies est calculé tous les ans par des actuaires indépendants, sur la base d'un taux d'actualisation déterminé à partir de la courbe « EUR Composite (AA) » publiée par Bloomberg au 31 décembre 2017.

L'engagement dépend des conditions de départ à la retraite prévues par la convention collective et de l'ancienneté des salariés, dans la mesure où il est déterminé en fonction de leur date éventuelle de départ à la retraite. Cet engagement tient compte de la probabilité que le salarié quitte la Société après avoir acquis le droit à une retraite à taux plein. L'ensemble de ces coûts, y compris les cotisations sociales, sont cumulés et systématiquement comptabilisés en résultat aussi longtemps que le salarié figure dans l'effectif. La provision pour indemnités de départ à la retraite concerne, en vertu des conventions collectives, les indemnités spécifiques au régime français. Le Groupe n'a pas d'engagement de cette nature pour ses salariés, employés dans d'autres pays que la France. Elle est estimée sur une base actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées (méthode de répartition des prestations constituées au prorata des années de service) conformément à la norme IAS 19, « Avantages du personnel ».

Les écarts actuariels découlant des ajustements liés à l'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés dans les « Autres éléments du résultat global » et ne sont pas recyclables en résultat.

Le coût des services passés est comptabilisé immédiatement en résultat.

La provision pour retraite ne concerne que la France et tient compte des éléments suivants :

- les droits acquis par chaque salarié à la clôture de chaque période. Le taux de revalorisation des salaires (hors inflation) est estimé à 2,3% pour les cadres et les agents de maîtrise, et à 1,3 % pour les ouvriers et le personnel administratif ;
- la probabilité pour chaque salarié qu'il soit encore employé par le Groupe à la date du départ à la retraite (après avoir acquis le droit à une retraite à taux plein) ;
- la rupture du contrat de travail par le salarié ;
- un taux d'inflation de 1,2 % et un taux d’actualisation de 1,4 % ;
- le top management n’est pas éligible aux prestations de retraite.

	31/12/2017
	en k€
Dette actuarielle à l'ouverture	**-**
Variations de périmètre	**2 520**
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	739
Coût financier estimé	42
Autres éléments du résultat global	(105)
Dette actuarielle	3 196
Passif inscrit à l'état de situation financière	**3 196**
Coût des services rendus	**739**
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	739
Frais financiers nets	**42**
Coût financier	42
Coût net de l'exercice	**781**

6.15. Autres dettes

Les autres dettes, d'un montant de 113 935k€ au 31 décembre 2017, comprennent principalement des impôts et taxes et des dettes sociales, pour 73 220k€, des avances et acomptes client pour 13 143k€.

6.16. Juste valeur des actifs et passifs financiers

Évaluation à la juste valeur

Selon IFRS 13, « Évaluation à la juste valeur », la juste valeur (ou la valeur de marché) est le prix qui serait obtenu sur la vente d'un actif ou payé sur le transfert d'un engagement dans le cadre d'une transaction régulière entre des participants du marché.

La juste valeur d'un actif ou d'un passif est calculée en partant des hypothèses qui seraient utilisées par les participants du marché pour valoriser cet actif ou ce passif, en supposant qu'ils agissent au mieux de leurs intérêts économiques.

L'évaluation à la juste valeur d'un actif non financier tient compte de la capacité d'un participant du marché à obtenir les avantages économiques de cet actif s'il l'utilisait de façon optimale ou le vendait à un autre participant du marché qui l'utiliserait de façon optimale.

Le Groupe a recours à des techniques de valorisation appropriées aux circonstances et pour lesquelles des données suffisantes sont disponibles pour évaluer la juste valeur, en maximisant l'utilisation de données observables pertinentes et en limitant l'utilisation de données non observables.

L'ensemble des actifs et passifs pour lesquels la juste valeur est mesurée ou publiée dans les états financiers sont classés dans la hiérarchie des justes valeurs (voir ci-après) en fonction de la donnée du plus bas niveau qui est significative pour la juste valeur prise dans son ensemble :

- Niveau 1 – cours (non ajusté) atteints par des actifs ou passifs identiques sur des marchés actifs ;

- Niveau 2 – techniques de valorisation pour lesquelles la donnée du plus bas niveau qui est significative pour la juste valeur est directement ou indirectement observable ;

- Niveau 3 – techniques de valorisation pour lesquelles la donnée du plus bas niveau qui est significative pour la juste valeur n'est pas observable.

Dans la catégorie « Actifs financiers non courants » (note 6.4), le Groupe évalue les actifs donnés en garantie à la juste valeur à chaque date de clôture (technique de valorisation de niveau 1).

La juste valeur des instruments financiers dérivés comptabilisée au 31 décembre 2016 a été classée en niveau 2.

Couverture de juste valeur (Fair value hedge) :

Ces variations de juste valeur des actifs ou passifs couverts sont enregistrées au résultat et compensent les variations de valeur de l'instrument financier dérivé affecté au sous-jacent.

Couverture de flux futurs (Cash flow hedge) :

La partie efficace des variations de valeur de l'instrument dérivé est enregistrée en autres éléments du résultat global. La partie inefficace est comptabilisée immédiatement au résultat. Au fur et à mesure que les frais ou produits financiers au titre de l'élément couvert affectent le compte de résultat pour une période donnée, les frais ou produits financiers enregistrés en capitaux propres au titre de l'instrument dérivé sont recyclés dans le compte de résultat.

Le tableau ci-dessous présente la répartition de la juste valeur des actifs et des passifs financiers en fonction des catégories d'évaluation définies par IAS 39 :

				31/12/2017	
				en k€	
	Notes	**Catégorie (IAS 39)**	**Hiérarchie des justes valeurs**	**Valeur nette comptable**	**Juste valeur**
Contrat de liquidité		JV par AERG	1	1 277	1 277
Actifs données en garantie (**)		JV par CdR	1	333	333
Prêts et créances		P&C	(*)	14 516	14 516
Actifs financiers non courants	6.4			**16 126**	**16 126**
Autres actifs non courants		P&C	(*)	**1 038**	**1 038**
Créances clients et comptes rattachés	6.6	P&C	(*)	**52 689**	**52 689**
Instruments dérivés éligibles à la comptabilité de couverture		JV par AERG/ JV par CdR	2	1 003	1 003
Autres instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture		JV par CdR	2	6	6
Autres actifs financiers courants	6.4	P&C	(*)	**3**	**3**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.8	P&C	(*)	**40 422**	**40 422**
Obligations 2023	6.11	Coût amorti	1	**192 312**	**203 062**
Obligations 2022	6.11	Coût amorti	1	**-**	**-**
Autres passifs financiers		Coût amorti	(*)	**6**	**6**
Intérêts courus sur emprunts obligataires		JV par CdR	2	2 143	2 143
Intérêts courus sur dette financière		Coût amorti	(*)	228	228
Passifs portant intérêts (partie à court terme)	6.11			**2 371**	**2 371**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		Coût amorti	(*)	**102 868**	**102 868**
Concours bancaires		Coût amorti	(*)	4 136	4 136
Dettes financières à court terme		Coût amorti	(*)	133 572	135 000
Concours bancaires et dettes financières à court terme	6.11			**137 708**	**139 136**
Instruments dérivés éligibles à la comptabilité de couverture		JV par AERG/ JV par CdR	2	239	239
Autres instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture		JV par CdR	2	-	-
Autres passifs				**239**	**239**

Prêts et créances	*P&C*
Juste valeur par le compte de résultat	*JV par CdR*
Juste valeur par l'état des autres éléments du résultat global	*JV par AERG*

(*)Le niveau de juste valeur n'est pas fourni dans la mesure où la valeur nette comptable correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur.

(**) Il s'agit de SICAVs nanties dont la juste valeur est communiquée par la banque émettrice.

La juste valeur des obligations cotées (emprunts obligataires parts fixe et variable) correspond à la valeur de marché publiée à la date de clôture sur le site de Bloomberg (technique de valorisation de niveau 1 selon IFRS 13).

Au 31 décembre 2017, la juste valeur des instruments dérivés a été estimée à la valeur de marché, et en tenant compte de l'amélioration du risque de crédit du Groupe (technique de valorisation de niveau 2 selon IFRS 13, par référence à des transactions récentes dans des conditions de concurrence normale entre parties informées et consentantes).

6.17. Instruments financiers et gestion du risque de marché

6.17.1. Organisation de la gestion du risque de change, du risque de taux d'intérêt et du risque de marché

Le Groupe utilise principalement les instruments financiers pour couvrir les risques résultant de ses activités et protéger ses actifs.

La gestion du risque de change, du risque de taux d'intérêt ainsi que des instruments financiers est centralisée.

Le Groupe a mis en œuvre une politique stricte, ainsi que des règles rigoureuses pour gérer, évaluer et surveiller ces risques de marché.

6.17.2. Risque de change

Le Groupe a une part importante de son chiffre d'affaires (38,0 % au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2017) réalisée dans des devises étrangères, notamment la livre sterling, le renminbi chinois, le franc suisse et le dollar américain. Une partie du coût de ses ventes (environ 33%) est également libellée en devises étrangères, notamment les achats libellés en dollars américains ou en renminbi chinois auprès de ses fournisseurs en Asie. Le Groupe détient également certains actifs qui sont inscrits à son bilan en devises étrangères.

Le Groupe est donc exposé aux évolutions de ces devises alors que la devise de reporting comptable est l'euro.

Toutefois, le Groupe a mis en place une politique de centralisation de la gestion du risque de change et de sa trésorerie, dont l'objectif est de limiter cette exposition, et les coûts de couverture, en essayant au maximum d'adosser le produit des ventes réalisé en zone dollar avec les achats réalisés dans cette même devise auprès des fournisseurs et façonniers en Asie, afin de désensibiliser la marge nette au risque de change. Par ailleurs, pour les autres devises, la politique du Groupe est de convertir tous les excédents non nécessaires au financement de la croissance future dans la devise de reporting (euro) à la fin de chaque mois, afin de réduire au maximum la sensibilité du Groupe à ces autres expositions.

Dans cette perspective, le Groupe anticipe ses excédents et couvre par des ventes à terme simples ou des options vanille ses flux futurs hautement probables selon une gestion prudente. Le Groupe opère également une couverture de ses comptes courants en devises finançant les investissements de ses filiales en devises par des swaps couvrant l'intégralité des engagements court-terme de ses filiales. Le Groupe demeure cependant exposé à une sensibilité au risque de change compte tenu des

investissements réalisés dans des pays dont la devise fonctionnelle est différente de la devise de reporting (boutiques & fonds de commerce aux États-Unis, en Grande-Bretagne, etc.), pour lesquels le Groupe n'a pas souhaité se refinancer dans la monnaie concernée.

6.17.3. Risque de taux d'intérêt

Le principal financement du groupe s'effectue grâce aux Obligations 2023 à taux d'intérêt fixe émis dans le cadre de l'acquisition par Shandong Ruyi. Les lignes de crédit court terme sont à taux variable indexe sur l'EURIBOR 6 mois + taux de marge 2,5%.

6.17.4. Sensibilité au risque de taux d'intérêt

Compte tenu des engagements financiers du Groupe au 31 décembre 2017, une hausse de 0,5 % des taux d'intérêts aurait eu un impact négatif d'un total de 696k€ sur la période.

6.17.5. Instruments dérivés utilisés pour gérer le risque de change

Opérations en devises étrangères

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 écarts de change latents résultant de cette conversion sont comptabilisés :

- dans le coût des ventes dans le cas des opérations commerciales ;
- dans le résultat financier net dans le cas des transactions financières.

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.

Le Groupe a recours à des instruments financiers pour réduire son exposition au risque de change.

Les instruments financiers dérivés sont initialement comptabilisés à la juste valeur à la date de signature du contrat dérivé, et sont par la suite réévalués à leur juste valeur, que les dérivés soient qualifiées ou non de couverture au sens de la norme IAS 39. La méthode de comptabilisation des gains ou pertes en résultat dépend de la désignation, ou non, de l'instrument dérivé en tant qu'instrument de couverture et, dans ce cas, de la nature de l'élément couvert. Le Groupe couvre le risque de change relatif à des actifs ou passifs comptabilisés, ou bien à des opérations futures jugées hautement probables (couverture de flux de trésorerie).

Les justes valeurs des instruments dérivés actif et passif (en euros au 31 décembre 2017) sont les suivantes :

	Juste valeur positive	Juste valeur négative	Juste valeur nette
en €			
Opérations à terme	900 382	(187 688)	712 694
Options	102 846	(52 131)	50 715
Total	**1 003 228**	**(239 819)**	**763 409**

Le Groupe documente, au moment de la transaction, la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, l'objectif de gestion et la stratégie de couverture. Le Groupe démontre également l'efficacité de la couverture pour compenser les variations de juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts dès son origine, et tant qu'elle perdure.

Une part importante des ventes des sociétés du Groupe à leurs clients et à leurs propres filiales de distribution, ainsi qu'une partie de leurs achats, sont libellés dans une devise différente de leur devise fonctionnelle. Les instruments de couverture sont utilisés pour atténuer les risques résultant des fluctuations des devises dans les opérations prévues sur des périodes futures (opérations de couverture de flux de trésorerie).

Les flux de trésorerie futurs libellés en devises sont estimés dans le cadre du processus budgétaire et sont couverts progressivement, dans la limite d'un horizon qui n'excède pas un an. De fait, selon l'évolution des marchés, les risques de change identifiés sont couverts par des contrats à terme ou des instruments de nature optionnelle.

Type d'impact	Type de couverture	USD Import	GBP Export	CHF Export	HKD Export	CNY Import	CAD Export	NOK Export	31/12/2017
AERG impacts	CFH	(13 038)	142 474	357 574	-	25 284	19 109	-	**531 402**
CdR impacts	FVH total	(54 036)	57 859	34 476	223 622	(6 239)	-	(714)	**254 967**
CdR impacts	CFH	2 913	(62 892)	14 806	-	32 304	(16 363)	-	**(29 233)**
CdR impacts	Trading	-	6 389	(117)	-	-	-	-	**6 272**
	Total en €	**(64 161)**	**143 830**	**406 739**	**223 622**	**51 349**	**2 746**	**(714)**	**763 408**
Position (en millions de devises)		3,35	29,65	10,65	148,85	11,00	4,85	2,00	

La couverture de flux de trésorerie est utilisée pour couvrir les achats et les ventes liés aux collections printemps/été et automne/hiver.

Analyse de sensibilité au risque de change

Une hausse (baisse) de l'euro par rapport aux différentes devises au 31 décembre aurait affecté la valorisation des instruments financiers libellés en devises et aurait entraîné une hausse (baisse) des capitaux propres et du résultat comme le montre le tableau ci-après. Cette analyse se fonde sur des variations de change que le Groupe juge raisonnables à la date de clôture. Pour les besoins de cette

analyse, il est supposé que toutes les autres variables, et notamment les taux d'intérêt, restent constantes et il n'est pas tenu compte de l'impact sur les ventes et les achats anticipés.

31/12/2017	**Capitaux propres**		**Compte de résultat**	
en k€	*Hausse*	*Baisse*	*Hausse*	*Baisse*
USD (variation +/-10 %)	133	(159)	81	(183)
GBP (variation +/-10 %)	(2268)	2585	(934)	840
CHF (variation +/-10 %)	(424)	1188	(50)	127
HKD (variation +/-10 %)	-	-	(1363)	1810
CNY (variation +/-10 %)	550	(499)	(366)	418
CAD (variation +/-10 %)	(303)	342	(14)	(19)
NOK (variation +/-10 %)	-	-	(21)	20
Sensibilité nette des flux de trésorerie	**(2312)**	**3457**	**(2667)**	**3013**

Une hausse (baisse) de l'euro par rapport aux différentes devises au 31 décembre aurait affecté la présentation des comptes consolidés comme le montre le tableau ci-après (excluant l'impact des instruments financiers et dérivés ci –dessus). Cette analyse se fonde sur le taux de change en vigueur à la date de clôture sur les états financiers libellés en devises étrangères des entités consolidées au 31 décembre 2017.

31/12/2017	**Capitaux propres**		**Compte de résultat**	
en k€	*Hausse*	*Baisse*	*Hausse*	*Baisse*
USD (variation +/-10 %)	136	(166)	(235)	288
GBP (variation +/-10 %)	(408)	499	(176)	215
HKD (variation +/-10 %)	44	(54)	(385)	470
CNY (variation +/-10 %)	(969)	1185	(679)	829
Sensibilité au taux de change	**(1197)**	**1464**	**(1475)**	**1802**

6.17.6. Risque de liquidité

L'exposition du Groupe au risque de liquidité peut être appréciée par rapport au montant de ses emprunts à court terme, hors instruments dérivés, nets de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmé et non utilisé d'un montant total de 115 millions d'euros, ainsi que de ligne de crédit non confirmé pour 58,6 millions d'euros, tiré à hauteur de 1,8 millions d'euros.

Le niveau de liquidité du Groupe est fonction du montant de ses placements, de sa capacité à lever des emprunts à long terme, de la qualité de ses relations avec les banques, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées.

Le tableau ci-après présente l'échéancier contractuel des décaissements, nominal et intérêts comptabilisés au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2017, la dette financière du Groupe se composait notamment des Obligations 2023 de 200,3 millions d'euros (au montant nominal initial de 371 millions d'euros), portant intérêt à 5,875 % et à échéance 2023. Ces obligations ont été souscrites le 18 mai 2016 pour financer l'acquisition de SMCP S.A.S. par Shandong Ruyi. A ces obligations se rajoute un contrat de crédit portant intérêt au taux EURIBOR 1, 2, 3, 6 mois + 2,5% et à échéance au 23 octobre 2022.

en k€	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**> 5 ans**	**Total**
Emprunts obligataires – part fixe (2023)	-	-	-	-	-	200 340	200 340
Intérêts courus sur emprunts obligataires – part fixe	11 770	11 770	11 770	11 770	11 770	5 885	64 735
Autres emprunts et dettes financières	-	-	-	-	-	6	6
Concours bancaires et dettes financières à court terme	139 136	-	-	-	-	-	139 136
Endettement financier brut	**150 906**	**11 770**	**11 770**	**11 770**	**11 770**	**206 231**	**404 217**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	102 868	-	-	-	-	-	102 868
Autres dettes *	113 936	-	-	-	-	-	113 936
Autres passifs financiers	**216 804**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**216 804**
Total des passifs financiers au 31 décembre 2017	**367 710**	**11 770**	**11 770**	**11 770**	**11 770**	**206 231**	**621 021**

**Dont 239k€ d'instruments dérivés passifs à échéance 2017.*

6.17.7. Risque de crédit

Le Groupe est exposé à un risque de crédit limité : les produits du Groupe sont vendus au travers de différents réseaux :

- Une part importante de son activité est la vente au détail pour laquelle les clients règlent leurs achats au comptant.

- Les affiliés sont facturés une ou deux fois par mois et le règlement intervient dans un délai de quelques jours. Le Groupe dispose d'une garantie bancaire pour chacun de ses affiliés.

- Les grands magasins sont facturés mensuellement et règlent sous dix jours.

- Les partenaires, ou « partenaires wholesale » (hors France) règlent à échéance 30 ou 45 jours à l'exception de ceux implantés dans des pays jugés à risque pour lesquels les conditions sont le règlement à l'expédition.

7. ENGAGEMENTS HORS BILAN

7.1. Engagements reçus

	31/12/2017
	en k€
Sûretés	2 213
Lignes de crédit non tirées	171 840
Engagements reçus	**174 053**

7.2. Engagements donnés

	31/12/2017
	en k€
Lettre de crédit	6 272
Nantissement de fonds de commerce	16
Engagements de garantie	16 897
Engagements donnés	**23 185**

Les engagements donnés au titre des contrats de location simple au 31 décembre 2017 sont les suivants :

	31/12/2017
	en k€
Contrats de location simple	**329 442**
< 1 an	76 335
1 à 5 ans	185 941
> 5 ans	67 166

En France, les baux des boutiques sont d'une durée de 9 ans avec une possibilité de sortie à la 3ème et 6ème année et de renouvellement à la 9ème année. Aux Etats-Unis, les baux sont d'une durée de 10 ans et n'offrent généralement pas de possibilité de sortie anticipée. En revanche, en Asie, les baux sont d'une courte durée entre 2 et 3 ans.

8. AUTRES INFORMATIONS

8.1. Effectifs

	Effectifs opérationnels (1)	Effectifs opérationnels moyens en équivalent temps plein (2)
	31/12/2017	31/12/2017
France	2 332	2 240
Europe (hors France)	1 353	1 185
Amérique	761	629
Asie	645	511
Effectif total	**5 091**	**4 565**

(1) Les effectifs opérationnels du Groupe comprennent les personnes employées par l'une des sociétés du Groupe dans le cadre de contrats à durée indéterminée (CDI) ou à durée déterminée (CDD) et inscrits dans les registres du personnel au 31 décembre, quelle que soit la durée du travail. Sont compris les salariés en congé maternité ou adoption, les salariés en détachement auprès d'une autre entité du Groupe et les salariés en congé sabbatique (plus de six mois) qui ont été remplacés. Sont exclus les sous-traitants, les travailleurs temporaires, les stagiaires, les apprentis et les personnes bénéficiant d'une formation en alternance, les salariés détachés auprès de sociétés n'appartenant pas au Groupe et les salariés en congé sabbatique (plus de six mois) qui n'ont pas été remplacés.

(2) Le nombre moyen de salariés en équivalent temps plein (ETP) indique l'effectif opérationnel à la fin de chaque mois durant la période, ajusté du nombre de salariés à temps partiel en utilisant le taux individuel de présence, ainsi que les salariés présents pendant seulement une partie de la période, divisé par le nombre de mois de la période.

8.2. Honoraires versés aux commissaires aux comptes

Les honoraires d'audit au titre des comptes consolidés de SMCP S.A. et de ses filiales pour la période de douze et vingt mois close le 31 décembre 2017 sont :

	information additionnelle : période de 12 mois au	*période légale de 20 mois au*
	31/12/2017	**31/12/2017***
	en k€	*en k€*
DELOITTE	198,6	198,6
ERNST & YOUNG	372,5	372,5
KPMG	752,5	1 267,3
Total honoraires	**1 323,6**	**1 838,4**

**15 mois d'activité – cf. note 2.3 « Déclaration de conformité et base de préparation ».*

8.3. 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
- une coentreprise
- un membre important de l'équipe dirigeante de la Société (ou un membre de sa famille) ou une personne avec un poste sensible.

Une transaction avec une partie liée implique un transfert de marchandises, de prestations de services ou d'obligations entre le Groupe et la partie liée.

Dans le cas du Groupe, les transactions avec les parties liées sont les suivantes :

- transactions avec une société qui exerce un contrôle sur le Groupe ou avec des actionnaires n'ayant pas de contrôle sur le Groupe ;
- transactions avec les principaux membres des organes de direction et de surveillance du Groupe (ou des membres proches de leurs familles).

8.3.1. Transactions avec des sociétés qui exercent un contrôle sur le Groupe avec des actionnaires n'ayant pas de contrôle sur le Groupe

Les transactions avec une société qui exerce un contrôle sur le Groupe avec des actionnaires n'ayant pas de contrôle sur le Groupe sont celles qui sont intervenues entre le Groupe et (a) KKR Retail Partner Midco S.à.r.l. (« KKR »), ainsi que (b) European MidSoho S.à.r.l. et (c) Shandong Ruyi.

8.3.2. Transactions avec KKR (a)

Suite au projet de cession des titres de SMCP S.A.S., le Groupe a engagé des frais. Une partie de ces frais a été refacturée à KKR pour 2 440k€.

8.3.3. Transactions avec European MidSoho S.à.r.l. (b)

Cf. note 6.10. Emprunt souscrit auprès de l'actionnaire : Prêt d'actionnaire PIK (« Payment in Kind »).

8.3.4. Transactions avec Shandong Ruyi (c)

Un contrat a été signé entre Forever Winner et le groupe de frais de conseil et impacte les comptes pour un montant de 600k€ au titre de 2017.

8.3.5. Transactions avec des membres des organes de direction et de surveillance du Groupe

a) Transactions avec des membres des organes de direction et de surveillance du Groupe ou leurs proches

Certains membres des organes de direction et de surveillance du Groupe ou leurs proches sont également membres d'autres sociétés sur lesquelles ils exercent un contrôle ou une influence significative. Certaines de ces sociétés ont enregistré des transactions avec le Groupe au 31 décembre 2017 telles que présentées ci-dessous :

	31/12/2017 (12 mois)			
	Prestations de conseil	**Prestations de mandataires sociaux**	**Charges locatives**	**Contrat d'affiliation**
en k€	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
Evelyne Chétrite SASU, dirigée par Evelyne Chétrite	375,0	1504,1		
Judith Milgrom SASU, dirigée par Judith Milgrom	375,0	1 291,2		
SCI MAJ, dirigée par Judith Milgrom et son frère Alain Moyal			809,6	
Société dirigée par Lévana Gampel, fille de Judith Milgrom				872,3
Total de la période	**750,0**	**2 795,3**	**809,6**	**872,3**
Total des transactions de la période		**5 227,2**		

	31/12/2017 (20 mois)			
	Prestations de conseil	**Prestations de mandataires sociaux**	**Charges locatives**	**Contrat d'affiliation**
en k€	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
Evelyne Chétrite SASU, dirigée par Evelyne Chétrite	528,8	2 652,2		
Judith Milgrom SASU, dirigée par Judith Milgrom	569,5	2 512,1		
SCI MAJ, dirigée par Judith Milgrom et son frère Alain Moyal			984,6	
Société dirigée par Lévana Gampel, fille de Judith Milgrom				1 054,8
Total de l'exercice social	**1 098,3**	**5 164,3**	**984,6**	**1 054,8**
Total des transactions de l'exercice social		**8 301,9**		

b) Rémunération des membres des organes de direction et de surveillance du Groupe

La rémunération totale comptabilisée relative aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance au titre de leurs fonctions au sein du Groupe se décompose comme suit :

La part des provisions pour retraite constituées au profit des dirigeants au 31 décembre 2017 est présentée dans le tableau ci-après :

en k€	31/12/2017 (12 mois) TOTAL
Salaire fixe brut	4 045,1
Salaire variable	4 162,1
Charges sociales	2 678,4
Indemnités de rupture	-
Avantages en nature	47,3
Actions gratuites	23 129,0
TOTAL	34 061,9
Indemnités départ à la retraite	**188,0**

en k€	31/12/2017 (20 mois) TOTAL
Salaire fixe brut	**5 123,0**
Salaire variable	**8 767,0**
Charges sociales	**4 464,6**
Indemnités de rupture	**14,5**
Avantages en nature	**77,8**
Actions gratuites	**26 259,0**
TOTAL	**44 706,0**
Indemnités départ à la retraite	**350,3**

Par ailleurs, le Groupe a négocié des indemnités de départ avec certains de ses dirigeants qui leur seront versées en cas de départ du Groupe. Le montant total des engagements s'élevait à 2.361K€ au 31 décembre 2017.

8.4. Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation au 31 décembre 2017 est présenté dans le tableau ci-après :

	31/12/2017	
Société	**% intérêt *(1)***	**Méthode de consolidation**
SMCP S.A.	**100,00%**	**Société mère**
MIDSOHO S.A.S.	-	absorbée
SMCP GROUP S.A.S.	100,00%	IG
SMCP HOLDING S.A.S	100,00%	IG
GROUPE SMCP (2)	-	absorbée
SMCP LOGISTIQUE	100,00%	IG
SMCP DEVELOPPEMENT (3)	-	absorbée
SMCP SERVICES (3)	-	absorbée
SANDRO ANDY	100,00%	IG
SMCP BELGIQUE	100,00%	IG
SMCP DEUTSCHLAND	100,00%	IG
PAP SANDRO ESPANA	100,00%	IG
SMCP ITALIA	100,00%	IG
SMCP UK	100,00%	IG
SANDRO SUISSE	100,00%	IG
SMCP IRELAND	100,00%	IG
MAJE	100,00%	IG
SMCP LUXEMBOURG	100,00%	IG
MAJE GERMANY	100,00%	IG
MAJE SPAIN	100,00%	IG
MAJE STORES	100,00%	IG
MAJE SUISSE	100,00%	IG
MAJBEL	100,00%	IG
CLAUDIE PIERLOT	100,00%	IG
CLAUDIE PIERLOT SUISSE	100,00%	IG
341 SMCP	100,00%	IG
SMCP USA	100,00%	IG
SMCP USA Retail East, Inc.	100,00%	IG
SMCP USA Retail West, Inc.	100,00%	IG
SMCP CANADA	100,00%	IG
SMCP ASIA	100,00%	IG
SMCP SHANGHAI TRADING CO.	100,00%	IG
SMCP NETHERLANDS	100,00%	IG
SMS	100,00%	IG
SMCP HONG-KONG	100,00%	IG
SMCP FASHION SINGAPORE PTE	100,00%	IG
AZ RETAIL	100,00%	IG
SMCP DENMARK	100,00%	IG
SMCP NORWAY	100,00%	IG
SMCP MACAU	100,00%	IG
SMCP SWEDEN	100,00%	IG
SMCP PORTUGAL	100,00%	IG
SOHO HOLDING FRANCE (4)	-	absorbée
SOHO MANCO 1 (4)	-	absorbée
SOHO MANCO 2 (4)	-	absorbée
SMCP TAIWAN	100,00%	IG
EUROPEAN MIDSOHO (5)	-	absorbée

(1) le % d'intérêt est identique au % de contrôle
(2) fusion avec SMCP HOLDING S.A.S.
(3) fusion avec Groupe SMCP S.A.S.
(4) fusion avec SMCP Group S.A.S.
(5) fusion avec SMCP S.A.
Abréviation utilisée : « IG » = Intégration globale

8.5. Événements postérieurs à la clôture

8.5.1. Emission d'Actions De Préférence G

La Société a procédé à l'attribution de 393 000 ADP G le 27 février 2018.

20.1.1.2 Rapport d'audit des commissaires aux comptes pour l'exercicede vingt mois clos le 31 décembre 2017

« Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société SMCP, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;

- la justification de nos appréciations ;

- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice de 20 mois clos le 31 décembre 2017 sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Le goodwill et les immobilisations incorporelles font l'objet de tests de perte de valeur au minimum une fois par an selon les modalités décrites dans les notes 6.1.1 « Goodwill », 6.1.2 « Autres immobilisations incorporelles » et 6.6.3. « Test de dépréciation mmobilisations corporelles, incorporelles et du goodwill» de l'annexe aux états financiers consolidés.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et avons vérifié que les notes 6.1.1 « Goodwill » et 6.1.2 « Autres immobilisations incorporelles » et 6.3 « Tests de dépréciation immobilisations corporelles, incorporelles et goodwill » de l'annexe aux états financiers consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion du groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Paris La Défense et à Neuilly-sur-Seine, le 27 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.	*Deloitte & Associés*
Valéry FOUSSE	*Albert AIDAN* »

20.2 Comptes sociaux de la Société

20.2.1 Comptes sociaux de la Société pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 et rapport correspondant des commissaires aux comptes

20.2.1.1 Comptes sociaux de la Société pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017

SOMMAIRE

Comptes annuels

Bilan - Actif 279

Bilan - Passif 280

Compte de résultat 281

Annexes

Règles et méthodes comptables 283

Immobilisations 290

Amortissements 291

Provisions et dépréciations 292

Créances et dettes 293

Charges à payer 294

Produits à recevoir 295

Capital social - capitaux propres 296

Engagements financiers donnés et reçus 297

Répartition de l'impôt sur les bénéfices 298

Filiales et participations 299

Opération entreprises liées 2017 300

COMPTES ANNUELS

Bilan Actif

Rubriques	Montant Brut	Amort. Prov.	31/12/2017	30/04/2016
Capital souscrit non appelé				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Frais d'établissement	44 523	10 393	34 130	
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires				
Fonds commercial	4 100		4 100	
Autres immobilisations incorporelles				
Avances, acomptes sur immo. incorporelles				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel, outillage				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
IMMOBILISATIONS FINANCIERES				
Participations par mise en équivalence				
Autres participations	581 532 866		581 532 866	
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts	444 981 754		444 981 754	
Autres immobilisations financières	8 470 980	18 748	8 452 231	
ACTIF IMMOBILISE	**1 035 034 223**	**29 141**	**1 035 005 081**	
STOCKS ET EN-COURS				
Matières premières, approvisionnements				
En-cours de production de biens				
En-cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur commandes				
CREANCES				
Créances clients et comptes rattachés	7 033 894		7 033 894	
Autres créances	30 846 067		30 846 067	800
Capital souscrit et appelé, non versé				
DIVERS				
Valeurs mobilières de placement (dont actions propres :)				
Disponibilités	900 808		900 808	100
COMPTES DE REGULARISATION				
Charges constatées d'avance				
ACTIF CIRCULANT	**38 780 768**		**38 780 768**	**900**
Frais d'émission d'emprunts à étaler				
Primes de remboursement des obligations				
Ecarts de conversion actif	6		6	
TOTAL GENERAL	**1 073 814 998**	**29 141**	**1 073 785 856**	**900**

Bilan Passif

Rubriques			31/12/2017	30/04/2016
Capital social ou individuel	(dont versé :	81 870 133)	81 870 133	100
Primes d'émission, de fusion, d'apport			951 566 613	
Ecarts de réévaluation (dont écart d'équivalence :		)		
Réserve légale				
Réserves statutaires ou contractuelles				
Réserves réglementées (dont rés. Prov. fluctuation cours		)		
Autres réserves (dont achat oeuvres originales artistes		)		
Report à nouveau			- 4 100	
RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)			**14 005 672**	**- 4 100**
Subventions d'investissement				
Provisions réglementées				
CAPITAUX PROPRES			**1 047 438 318**	**- 4 000**
Produits des émissions de titres participatifs				
Avances conditionnées				
AUTRES FONDS PROPRES				
Provisions pour risques			6	
Provisions pour charges				
PROVISIONS			**6**	
DETTES FINANCIERES				
Emprunts obligataires convertibles				
Autres emprunts obligataires				
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit				
Emprunts et dettes financières divers (dont empr. Participatifs		)		
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours				
DETTES D'EXPLOITATION				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés			3 832 928	4 800
Dettes fiscales et sociales			16 394 163	
DETTES DIVERSES				
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Autres dettes			6 120 416	100
COMPTES DE REGULARISATION				
Produits constatés d'avance				
DETTES			**26 347 507**	**4 900**
Ecarts de conversion passif			25	
TOTAL GENERAL			**1 073 785 856**	**900**

Compte de résultat

Rubriques	France	Exportation	31/12/2017	30/04/2016
Ventes de marchandises				
Production vendue de biens				
Production vendue de services	8 011 710		8 011 710	
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	**8 011 710**		**8 011 710**	
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Reprises sur dépréciations, provisions (et amortissements), transferts de charges				
Autres produits			436	
		PRODUITS D'EXPLOITATION	**8 012 146**	
Achats de marchandises (y compris droits de douane)				
Variation de stock (marchandises)				
Achats de matières premières et autres approvisionnements (et droits de douane)				
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)				
Autres achats et charges externes			846 787	4 000
Impôts, taxes et versements assimilés			651 564	
Salaires et traitements			7 171 795	
Charges sociales			2 246 200	
DOTATIONS D'EXPLOITATION				
Sur immobilisations : dotations aux amortissements			10 393	
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations				
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations				
Dotations aux provisions			6	
Autres charges			60 203	
		CHARGES D'EXPLOITATION	**10 986 948**	**4 000**
		RESULTAT D'EXPLOITATION	**- 2 974 802**	**- 4 000**
OPERATIONS EN COMMUN				
Bénéfice attribué ou perte transférée				
Perte supportée ou bénéfice transférét				
PRODUITS FINANCIERS				
Produits financiers de participations				
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			30 489 730	
Autres intérêts et produits assimilés			102	
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges				
Différences positives de change			72	
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				
		PRODUITS FINANCIERS	**30 489 903**	
Dotations financières aux amortissements, dépréciations et provisions			18 748	100
Intérêts et charges assimilées			24 963 942	
Différences négatives de change			327	
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				
		CHARGES FINANCIERES	**24 983 017**	**100**
		RESULTAT FINANCIER	**5 506 886**	**- 100**
		RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	**2 532 083**	**- 4 100**

Compte de résultat

Rubriques	31/12/2017	30/04/2016
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		
Produits exceptionnels sur opérations en capital	23 581 386	
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges		
PRODUITS EXCEPTIONNELS	**23 581 386**	
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	39 234 023	
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	1 243 559	
Dotations exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions		
CHARGES EXCEPTIONNELLES	**40 477 582**	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	**- 16 896 197**	
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	149 634	
Impôts sur les bénéfices	- 28 519 419	
TOTAL DES PRODUITS	62 083 435	
TOTAL DES CHARGES	**48 077 763**	**4 100**
BENEFICE OU PERTE	**14 005 672**	**- 4 100**

ANNEXES AU BILAN ET AU COMPTE DE RESULTAT

Règles et méthodes comptables

Au bilan avant répartition de l'exercice clos le 31/12/2017 dont le total est d'une valeur brute de 1 073 814 998 €, d'une dépréciation de 29 141 € et d'une valeur nette de 1 073 785 856 € et au compte de résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, et dégageant un résultat de 14 005 672 Euros.

L'exercice a une durée de 20 mois, recouvrant la période du 01/05/2016 au 31/12/2017. Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de bases :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Les comptes annuels ont été établis conformément au règlement n°2015-06 et n°2015-07 de l'ANC - Qualification de la nature des changements liés à l'applicable des nouvelles règles au 1er janvier 2016.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Immobilisations incorporelles

Les frais d'établissement sont principalement constitués d'honoraires. Ils représentent un montant de 44 523 € et sont amortis sur 5ans.

Le 23 octobre 2017, la société a procédé à une Transmission Universelle de Patrimoine de la société MIDSOHO SAS. De cette TUP en découle un mali de fusion de 4 100 € enregistré en immobilisations incorporelles.

Conformément au règlement n° 2015-06 et n° 2015-07 de l'ANC – Qualification de la nature des changements liés à l'application des nouvelles règles au 1er janvier 2016 sur le fonds commercial, le mali technique de fusion, les parts de marché et l'écart d'acquisition, le mali technique de fusion constaté au titre de la TUP de MIDSOHO SAS a été affecté aux marques et aux droits au bail.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition (Prix d'achat et frais accessoires).

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue.

Dans le cadre des nouvelles règles sur les immobilisations (CRC 2002-10 et CRC 2004-06) la société n'a pas identifié de composants significatifs. Concernant les durées d'amortissement, les durées appliquées reflètent la durée d'utilisation du bien et n'ont pas été modifiées au cours de l'exercice.

Immobilisations Financières

La valeur brute des titres immobilisés est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

SMCP SA a souscrit un contrat de liquidité le 28 novembre 2017 pour un montant global de 2 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, 36.099 actions SMCP SA ont été acheté pour un montant de 723.000 euros.

Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement

La valeur brute des titres de participation est constituée du coût d'achat, frais d'acquisition compris. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte des perspectives de rentabilité qui sont déterminées par l'approche des flux de trésorerie estimé. Elles sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Ces estimations sont fondées sur l'hypothèse de la continuité d'exploitation.

Capital social

La valeur totale des actions émises par la société mère est entièrement comptabilisée dans les capitaux propres, qui sont des titres représentatifs de son capital social.

Au 31 décembre 2017, le capital social de la société, entièrement souscrit et libéré, s'élève à 81 870 132,80 euros et se décompose comme suit :

- 73 170 023 actions ordinaires d'un euro et dix centimes (1,10 €) de valeur nominale et entièrement libérées,

- 13 831 075 actions de catégorie « G » (les « ADP G » qui sont des actions de préférence au sens des articles L. 228-11 et suivants du Code du Commerce et ayant une valeur nominale de dix centimes d'euro (0,10 €).

Evènements significatifs de l'exercice

SMCP S.A. (anciennement TopSoho S.A.S.) a été constituée en France le 19 avril 2016 sous la forme d'une Société par actions simplifiée (S.A.S.). Le siège social de la Société est établi au 49, rue Étienne Marcel, 75001 Paris. Son premier exercice a clôturé fin avril 2016. Le second exercice s'est déroulé du 1er mai 2016 au 31 décembre 2017.

SMCP S.A. est détenue indirectement par Ruyi International Fashion (China) Limited, société hongkongaise établie au RM 1201, 12/F Empire Center 68, Mody Road TST KL à Hong Kong et

enregistrée sous le numéro 61544102-000-06-14-0 via sa filiale European TopSoho S.à.r.l. au Luxembourg qui détient 61,3% de SMCP S.A.. Ruyi International Fashion (China) Limited est une holding détenue par le groupe industriel Shandong Ruyi et Yinchuan WeiXin lndustry Funds Limited Partnership.

Le 10 octobre 2016, SMCP S.A., via sa filiale SMCP Group S.A.S. (anciennement BiSoho S.A.S.) s'est portée acquéreur de 100 % du capital de SMCP Holding S.A.S. (anciennement SMCP S.A.S.) qui détient les trois marques françaises, Sandro, Maje et Claudie Pierlot, acteurs internationaux de premier plan du secteur du prêt-à-porter et de l'accessoire. Cette acquisition a été financée par la mise en place d'un emprunt PIK auprès d'European MidSoho S.à.r.l pour un montant nominal de 300 millions d'euros portant intérêt à un taux fixe de 7.875% dont les intérêts ont été capitalisés à chaque date anniversaire.

Le 20 octobre 2017, la société SMCP S.A. s'est introduite avec succès sur Euronext Paris avec le soutien stratégique de Shandong Ruyi Technology Group, son actionnaire majoritaire. Différentes opérations ont eu lieu post-IPO :

- La filiale de SMCP S .A, MidSoho a été fusionnée au sein de SMCP S.A.

- La maison-mère de SMCP S.A, European MidSoho S.à.r.l a été fusionnée au sein de SMCP S.A.

- L'emprunt PIK de 300 millions d'euros ainsi que les intérêts courus ont été capitalisés.

- Un prêt (IPO Proceeds Loan) a été mis en place au profit de SMCP GROUP lui permettant de rembourser partiellement l'emprunt High Yield. Ce prêt d'un montant nominal de 120 963 004,17 euros porte intérêt à taux variable égal à Euribor plus 2.5%. Ce taux est révisé trimestriellement. Les intérêts sont capitalisés annuellement.

Les principales activités du Groupe sont la création et la commercialisation de vêtements et d'accessoires sous les marques Sandro, Maje et Claudie Pierlot, principalement dans des boutiques, corners de grands magasins ou sites internet en propre.

Au 31 décembre 2017, le Groupe exploitait 1 332 boutiques, dont 1 070 gérées en propre et 262 gérées à travers des partenariats. Ces marques sont présentes à l'international dans 38 pays. Le Groupe a poursuivi sa stratégie de croissance, basée sur des leviers organiques (prêt-à-porter femme et homme, accessoires, et e-commerce) ainsi que l'ouverture de nouveaux points de vente principalement à l'international (notamment en Asie et en Europe).

Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE)

Conformément à la 3ème loi de finances rectificatrice pour 2012, la société SMCP S.A bénéficie du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE).En accord avec les textes en vigueur, la société a opté pour une présentation du produit à recevoir au titre du CICE en minoration du poste « Salaires et traitements ». Le produit à recevoir comptabilisé au titre des rémunérations éligibles et versées à partir du 1er janvier 2017 s'élève à 915.84 euros dans les comptes de la société au 31 décembre 2017.

Le CICE a été utilisé conformément aux dispositions de l'article 244 quater C du CGI, et a principalement contribué aux efforts entrepris par la société en matière d'avantages au personnel.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Effectif moyen

- Cadres 9

Charges à payer

Les charges à payer d'un montant de 8 457 K€ sont constituées de dettes fournisseurs pour 3 662 K€ et de 4 795 K€ de dettes sociales et fiscales.

Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés au taux de couverture de la collection.

Les dettes, créances et disponibilités qui s'y rattachent, figurent au bilan pour leur contrevaleur au taux de clôture de l'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises au cours de clôture est passé en écart de conversion, les pertes de change latentes non compensées font l'objet d'une provision pour risque.

Provisions pour risques et charges

Ces provisions, enregistrées en conformité avec le règlement CRC 2000-06, sont destinées à couvrir les risques et charges que des évènements en cours ou survenus rendent probables, nettement précisés quant à leur objet mais dont la réalisation et l'échéance ou le montant sont incertains. Elles comprennent notamment les indemnités estimées par le groupe et ses conseils au titre de litiges, contentieux et actions de réclamation de la part des tiers.

Produits et charges exceptionnels

Les charges exceptionnelles d'un montant de 40 478 K€ sont constituées de 28 330 K€ de frais liés à l'IPO, de 10 858 K€ de charges sociales, de 1 244 K€ de charges de personnel, de 13 K€ de pénalités et amendes non déductibles et de 33 K€ d'autres charges exceptionnelles.

Les produits exceptionnels d'un montant de 23 581 K€ sont constitués de 23 581 K€ de refacturation aux associés.

Autres informations

Honoraires

Le montant des honoraires facturés par les Commissaires aux comptes pour la révision légale s'est élevé à 290 000 € au cours de l'année 2017 (audit des comptes sociaux et comptes consolidés).

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'année 2017 est composé de refacturations de prestations de service inter-compagnie.

Le chiffre d'affaires est présenté hors taxe net des rabais, remises, ristournes accordés.

Engagements retraites hors bilan

Les engagements en matière de départ à la retraite ont été estimés au 31 décembre 2017 après prise en compte d'un coefficient d'actualisation suivant la courbe « Eur Ind AA+AA » éditée par Bloomberg au 31 décembre 2017.

Ce montant est déterminé en fonction des conditions conventionnelles de départ, l'ancienneté des salariés étant calculée à la date de leur départ éventuel à la retraite à l'âge de 65 ans. Il tient compte de la probabilité que le salarié quitte la société avant d'atteindre l'âge de la retraite.

L'estimation de l'engagement pour indemnités fin de carrière comprend les indemnités conventionnelles de fin de carrière spécifiques aux régimes français par application d'une méthode actuarielle rétrospective prenant en compte le risque de mortalité, l'évolution prévisionnelle des salaires, la rotation des effectifs et un taux d'actualisation.

L'engagement pour indemnités de fin de carrière s'élève à 64 699 € non comptabilisé dans les comptes sociaux.

Plan d'attribution d'actions gratuites

Plan d'attribution d'actions gratuites	Plan n°1 1ère tranche	Plan n°1 2ème tranche	Plan n°1 3ème tranche	Plan n°2	Plan n°3
Date d'attribution initiale	10/10/2016	14/12/2016	27/02/2017	23/11/2017	23/11/2017
Période d'acquisition des droits	1 an	1 an	1 an	2, 3 et 4 ans par tiers	2 ans
Date d'attribution définitive	19/10/2017	14/12/2017	27/02/2018	23/11/2021	23/11/2019
Date de conversion	01/01/2019	01/01/2019	01/01/2019	23/11/2019 23/11/2020 23/11/2021	23/11/2019
Nombre de bénéficiaires					
Nombre attribué à l'origine	12 768 753	1 388 340	393 000	2 038 324	3 952
Nombre en circulation au 01/05/2016					
Nombre annulé sur l'exercice	(307 178)	(18 840)			
Nombre exercé sur l'exercice					
Nombre d'actions remises	12 768 753	1 388 340	393 000	2 038 324	3 952
Nombre renoncé sur l'exercice					
Nombre en circulation au 31/12/2017	12 461 575	1 369 500	393 000	2 038 324	3 952
Nombre exerçable sur l'exercice					
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	non

Intégration fiscale

SMCP SA a opté pour le régime d'intégration fiscale de droit commun.

Selon la convention d'intégration fiscale en vigueur au sein du groupe, chaque société filiale supporte une charge d'impôt société équivalente à celle qu'elle aurait supportée en l'absence d'intégration fiscale. Pour 2017, la société présente un impôt déficitaire de 14 322 430 €.

Pour l'exercice 2017, le groupe d'intégration fiscale comprend les sociétés :

Sandro Andy

Maje SAS

Claudie Pierlot

Suite 341

SMCP Logistique

SMCP Group

SMCP Holding

Evènements significatifs postérieurs à compter de la clôture

La société a procédé à l'attribution de 393 000 ADP G le 27 février 2018.

Immobilisations

Rubriques	Début d'exercice	Réévaluation	Acquisit., apports
FRAIS D'ETABLISSEMENT ET DE DEVELOPPEMENT			44 523
AUTRES POSTES D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES			4 100
Terrains			
Dont composants			
Constructions sur sol propre			
Constructions sur sol d'autrui			
Const. Install. générales, agenc., aménag.			
Install. techniques, matériel et outillage ind.			
Installations générales, agenc., aménag.			
Matériel de transport			
Matériel de bureau, informatique, mobilier			
Emballages récupérables et divers			
Immobilisations corporelles en cours			
Avances et acomptes			
IMMOBILISATIONS CORPORELLES			
Participations évaluées par mise en équivalence			
Autres participations	100		581 532 866
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres immobilisations financières			453 452 734
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	**100**		**1 034 985 600**
TOTAL GENERAL	**100**		**1 035 034 223**

Rubriques	Virement	Cession	Fin d'exercice	Valeur d'origine
FRAIS D'ETABLISSEMENT ET DEVELOPPEMENT			44 523	
AUTRES POSTES D'IMMOB. INCORPORELLES			4 100	
Terrains				
Constructions sur sol propre				
Constructions sur sol d'autrui				
Constructions, installations générales, agenc.				
Installations techn., matériel et outillages ind.				
Installations générales, agencements divers				
Matériel de transport				
Matériel de bureau, informatique, mobilier				
Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours				
Avances et acomptes				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Participations évaluées par mise en équivalence				
Autres participations		100	581 532 866	
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres immobilisations financières			453 452 734	
IMMOBILISATIONS FINANCIERES		**100**	**1 034 985 600**	
TOTAL GENERAL		**100**	**1 035 034 223**	

Amortissements

Rubriques	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin d'exercice
FRAIS D'ETABLISSEMENT ET DE DEVELOPPEMENT		10 393		10 393
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Terrains				
Constructions sur sol propre				
Constructions sur sol d'autrui				
Constructions installations générales,agenc.,aménag.				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				
Installations générales, agenc. et aménag. divers				
Matériel de transport				
Matériel de bureau et informatique, mobilier				
Emballages récupérables, divers				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
TOTAL GENERAL		**10 393**		**10 393**

VENTILATION DES MOUVEMENTS AFFECTANT LA PROVISION POUR AMORTISSEMENTS DEROGATOIRES

	Dotations			Reprises			Mouvements amortissements fin exercice
Rubriques	**Différentiel de durée et autres**	**Mode dégressif**	**Amort.fisc. exception.**	**Différentiel de durée et autres**	**Mode dégressif**	**Amort.fisc. exception.**	
FRAIS ETBL							
AUT. INC.							
Terrains							
Construct.							
- sol propre							
- sol autrui							
- installations							
Install. Tech.							
Install. Gén.							
Mat. Transp.							
Mat bureau							
Embal récup.							
CORPOREL.							
Acquis. titre							
TOTAL		**10 393**			**10 393**		

Charges réparties sur plusieurs exercices	Début d'exercice	Augmentations	Dotations	Fin d'exercice
Frais d'émission d'emprunts à étaler				
Primes de remboursement des obligations				

Provisions et dépréciations

Rubriques	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin d'exercice
Provisions gisements miniers, pétroliers				
Provisions pour investissement				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires				
Dont majorations exceptionnelles de 30 %				
Provisions pour prêts d'installation				
Autres provisions réglementées				
PROVISIONS REGLEMENTEES				
Provisions pour litiges				
Provisions pour garanties données aux clients				
Provisions pour pertes sur marchés à terme				
Provisions pour amendes et pénalités				
Provisions pour pertes de change		6		6
Provisions pour pensions, obligations similaires				
Provisions pour impôts				
Provisions pour renouvellement immobilisations				
Provisions pour gros entretiens, grandes révis.				
Provisions charges soc. fisc. sur congés à payer				
Autres provisions pour risques et charges				
PROVISIONS RISQUES ET CHARGES	**6**			**6**
Dépréciations immobilisations incorporelles				
Dépréciations immobilisations corporelles				
Dépréciations titres mis en équivalence				
Dépréciations titres de participation	100		100	
Dépréciations autres immobilis. financières		18 748		18 748
Dépréciations stocks et en cours				
Dépréciations comptes clients				
Autres dépréciations				
DEPRECIATIONS	**100**	**18 748**	**100**	**18 748**
TOTAL GENERAL	**100**	**18 755**	**100**	**18 755**
Dotations et reprises d'exploitation		6		
Dotations et reprises financières		18 748		
Dotations et reprises exceptionnelles				
Dépréciation des titres mis en équivalence à la clôture de l'exercice				

Créances et dettes

ETAT DES CREANCES	Montant brut	1 an au plus	plus d'un an
Créances rattachées à des participations			
Prêts	444 981 754		444 981 754
Autres immobilisations financières	8 470 980	2 000 000	6 470 980
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances clients	7 033 894	7 033 894	
Créance représentative de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés			
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux			
Etat, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	3 509 772	3 509 772	
Etat, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	1 648 974	1 648 974	
Etat, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés			
Etat, autres collectivités : créances diverses			
Groupe et associés	25 010 563	25 010 563	
Débiteurs divers	676 758	676 758	
Charges constatées d'avance			
TOTAL GENERAL	**491 332 694**	**39 879 961**	**451 452 734**
Montant des prêts accordés en cours d'exercice	444 981 754		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice			
Prêts et avances consentis aux associés			

ETAT DES DETTES	Montant brut	1 an au plus	plus d'un an, -5 ans	plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles				
Autres emprunts obligataires				
Emprunts et dettes à 1 an maximum à l'origine				
Emprunts et dettes à plus d' 1 an à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	3 832 928	3 832 928		
Personnel et comptes rattachés	3 824 565	3 824 565		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	12 308 782	12 308 782		
Etat : impôt sur les bénéfices				
Etat : taxe sur la valeur ajoutée	33 186	33 186		
Etat : obligations cautionnées				
Etat : autres impôts, taxes et assimilés	227 630	227 630		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés Groupe et associés	267 292	267 292		
Autres dettes	5 853 124	5 853 124		
Dettes représentatives de titres empruntés				
Produits constatés d'avance				
TOTAL GENERAL	**26 347 507**	**26 347 507**		
Emprunts souscrits en cours d'exercice	324 018 750			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	324 018 750			
Emprunts, dettes contractés auprès d'associés				

Charges à payer

Compte	Libellé	31/12/2017	30/04/2016	Ecart	%
CHARGES A PAYER					
DETTES FOURNISSEURS CPTES RATTACH					
408100	FRN.FNP FRAIS GENERAUX	3 662 094,49		3 662 094,49	n.a.
TOTAL DETTES FOURNISSEURS CPTES RATTACH		**3 662 094,49**		**3 662 094,49**	n.a.
DETTES FISCALES ET SOCIALES					
428200	DETTES PROV. POUR CONGES A PAYER	147 071,80		147 071,80	n.a.
428220	DETTES PROV. POUR REPOS COMPENSATEU	351,56		351,56	n.a.
428400	DETTES PROV. POUR PARTICIPAT. DES S	149 634,00		149 634,00	n.a.
428600	AUTRES CHARGES A PAYER	721 024,00		721 024,00	n.a.
428610	AUTRES CHARGES A PAYER NDF	13 944,55		13 944,55	n.a.
428640	DETTES PROV. POUR PRIME	2 782 065,20		2 782 065,20	n.a.
428660	DETTES PROV. POUR PRIME DE PRECARIT	994,32		994,32	n.a.
438200	CHARGES SOC. PROV. SUR CP	66 182,33		66 182,33	n.a.
438220	CHARGES SOC. PROV. SUR REPOS COMPEN	158,20		158,20	n.a.
438240	CHARGES SOC. PROV. SUR PRIME	806 052,08		806 052,08	n.a.
438600	CHARGES A PAYER SUR FORFAIT SOCIAL	29 928,00		29 928,00	n.a.
438610	PROVISION CHARGES SOC. PROV. SUR PR	447,44		447,44	n.a.
438630	PROV.FORMATION PROF. CONTINUE	46 151,26		46 151,26	n.a.
438650	PROV.TAXE APPRENTISSAGE	31 343,23		31 343,23	n.a.
TOTAL DETTES FISCALES ET SOCIALES		**4 795 347,97**		**4 795 347,97**	**n.a.**
TOTAL CHARGES A PAYER		**8 457 442,46**		**8 457 442,46**	**n.a.**

Produits à recevoir

Compte	Libellé	31/12/2017	30/04/2016	Ecart
PRODUITS A RECEVOIR				
CLIENTS ET COMPTES RATTACHES				
418900	CLT. FAE INTERCO FRANCE	1 838 789,00		1 838 789,00
TOTAL CLIENTS ET COMPTES RATTACHES		**1 838 789,00**		**1 838 789,00**
AUTRES CREANCES				
409800	RRR A OBTENIR ET AUTRES AVOIRS NON	60 000,00		60 000,00
TOTAL AUTRES CREANCES		**60 000,00**		**60 000,00**
TOTAL PRODUITS A RECEVOIR		**1 898 789,00**		**1 898 789,00**

Capital social – capitaux propres

Date de création	Type d'actions	Nombre d'actions	Valeur
23/10/2017	Actions ordinaires	73 170 023	80 487 025,30
23/10/2017	Action De Préférence G	12 461 575	1 246 157,50
14/12/2017	Action De Préférence G	1 369 500	136 950,00
Total		**87 001 098**	**81 870 132,80**

Engagements financiers donnés et reçus

Engagements donnés						
		Au profit de				
Catégories d'engagements	Total	Dirigeants	Filiales	Participations	Autres entreprises liées	Autres
TOTAL						

Engagements reçus						
		Accordés par				
Catégories d'engagements	Total	Dirigeants	Filiales	Participations	Autres entreprises liées	Autres
TOTAL						

Engagements réciproques						
Catégories d'engagements	Total	Dirigeants	Filiales	Participations	Autres entreprises liées	Autres
TOTAL						

Répartition de l’impôt sur les bénéfices

Répartition	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net après impôt
Résultat courant	2 532 083		2 532 083
Résultat exceptionnel à court terme	- 16 896 197		- 16 896 197
Résultat exceptionnel à long terme			
Participation des salariés	- 149 634		- 149 634
Créance d'impôt à raison des bénéfices fiscaux antérieurs			
RESULTAT COMPTABLE	**- 14 513 748**		**- 14 513 748**

Filiales et participations

Dénomination	Capitaux	Q. P. Détenue	Val. Brutes Titres	Prêts, avances	Chiffre d'affaires	Observations
Siège social	Capitaux Propres	Divid. Encaiss.	Val. Nette Titres	Cautions	Résultat	
FILIALES (plus de 50%)	58 153 391				40 807 090	
SMCP GROUP	510 599 060	100 %			-71 912 833	
		0,00				
		0,00				
		0,00				
		0,00				
		0,00				
PARTICIPATION (10 à 50%)		0,00				
		0,00				
		0,00				
		0,00				
		0,00				
		0,00				
AUTRES PARTICIPATIONS		0,00				
		0,00				
		0,00				
		0,00				
		0,00				
		0,00				

Opération entreprises liées 2017

POSTE BILAN	Clôture au 31/12/2017 en K€
Clients et comptes rattachés	
SANDRO ANDY	3 097
MAJE SAS	1 911
CLAUDIE PIERLOT	751
SUITE 341	28
SMCP GROUP	1 247
Total	**7 034**
Comptes courants – passif	
SMCP GROUP	- 267
Total	**- 267**
Clients - Avances et acomptes reçus	
SMCP GROUP	208
SMCP HOLDING	- 1 024
Total	**- 816**
Autres comptes débiteurs et créditeurs actif	
SMCP GROUP	- 5037
Total	**- 5 037**

POSTE COMPTE DE RESULTAT	Clôture au 31/12/2017 en K€
Prestation de services	
SANDRO ANDY	- 2 221
MAJE SAS	- 1 734
CLAUDIE PIERLOT	- 670
SUITE 341	- 30
SMCP GROUP	- 276
Total	**- 4 932**
Produits des activités annexes	
SANDRO ANDY	- 1 742
MAJE SAS	- 91
SMCP GROUP	- 1 247
Total	**- 3 079**

20.2.1.2 Rapport d'audit des commissaires aux comptes pour l'exercice de vingt mois de la Société clos le 31 décembre 2017

« *Aux actionnaires de la société SMCP,*

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017, sur :

- *le contrôle des comptes annuels de la Société SMCP, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;*
- *la justification de nos appréciations ;*
- *les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.*

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères, et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II – JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations et que nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note « Participation, autres titres immobilisés et valeurs mobilières de placement » de l'annexe expose les règles et les méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations financières. Votre société constate à la clôture de l'exercice des provisions pour dépréciation lorsque la valeur d'utilité des titres de participation est inférieure à leur valeur nette comptable. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir les calculs effectués par la société, à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction et à vérifier que la note « Participation, autres titres immobilisés et valeurs mobilières de placement » de l'annexe donne une information appropriée.

Nous rappelons toutefois que, ces estimations étant fondées sur des prévisions présentant qui ont par nature un caractère incertain, les réalisations diffèreront, parfois de manière significative, des prévisions.

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.

III - VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de Commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris La Défense et à Neuilly-sur-Seine, le 27 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit	*Deloitte & Associés*
Valéry FOUSSE	*Albert AIDAN »*

20.3 Date des dernières informations financières

31 décembre 2017.

20.4 Politique de distribution de dividendes

La Société, qui a été créée en avril 2016, n'a pas procédé à des versements de dividendes.

Le Groupe n'envisage pas de verser des dividendes à court terme et envisagera une distribution de dividendes lorsque l'évolution de sa structure de financement sera achevée ; la trésorerie disponible du Groupe sera en effet affectée au soutien de sa stratégie de croissance.

20.5 Procédures judiciaires et arbitrage

Le Groupe peut être impliqué dans des procédures judiciaires, arbitrales, administratives ou réglementaires dans le cours normal de ses activités, qui peuvent notamment inclure des contentieux avec ses clients, fournisseurs et concurrents. En outre, comme tout acteur du marché de détail du prêt-à-porter et des accessoires, le Groupe peut faire l'objet de procédures en matière de violation de droits de propriété intellectuelle (marques, droits d'auteur…). À la date du présent document de référence, le Groupe n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe est menacé) autres que celles mentionnées ci-dessous, susceptibles d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe.

Une provision est enregistrée par le Groupe dès lors qu'il existe une probabilité suffisante que de tels litiges entraînent des coûts à la charge de la Société ou de l'une de ses filiales et que le montant de ces coûts peut être raisonnablement estimé. Au 31 décembre 2017, le montant total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 2,6 millions d'euros.

Contentieux lié à la rupture d'une convention de prestations logistiques

Le Groupe a conclu en 2013 un contrat de prestations avec le logisticien XPO pour une durée déterminée de 3 ans, pouvant être renouvelé par tacite reconduction par périodes d'un an.

Le Groupe a résilié ce contrat en mars 2016 en raison de fautes de la part du logisticien (notamment vol de marchandises), postérieurement à sa reconduction tacite pour une nouvelle période d'un an. XPO a, de son côté, assigné en référé le Groupe pour voir ordonner la continuation du contrat jusqu'au 30 juin 2017, compte tenu de son renouvellement tacite, en invoquant un trouble manifestement illicite et un dommage imminent.

En mai 2016, le Tribunal de Commerce de Nanterre, saisi en référé, a débouté XPO de l'intégralité de ses demandes et l'a condamnée à verser une provision au Groupe de 100 000 euros du fait d'écarts d'inventaire constatés, de 574 410 euros au titre de colis réceptionnés mais non intégrés au stock, et de 4 000 euros de frais irrépétibles, sommes intégralement payées par XPO. Parallèlement, le Groupe a assigné XPO au fond devant le Tribunal de Commerce de Nanterre afin que soit constatée la résolution du contrat susvisé et confirmée l'ordonnance de référé.

XPO a fait appel de l'ordonnance de référé devant la Cour d'Appel de Versailles qui, en avril 2017, a constaté que les parties avaient mis un terme à leur relation contractuelle mais a, en revanche, infirmé l'ordonnance du Tribunal de Commerce de Nanterre, notamment en ce qu'elle a condamné XPO à payer au Groupe les sommes de 574 410 euros et 4 000 euros. Elle a cependant confirmé l'ordonnance en ce qu'elle avait condamné XPO à payer au Groupe une provision de 100 000 euros. En application de cette décision, le Groupe a restitué la somme totale de 578 410 à XPO en juillet 2017.

L'affaire est actuellement pendante devant le Tribunal de Commerce de Nanterre au fond et XPO a notamment demandé au Groupe une somme d'environ 3,5 millions d'euros au titre d'un prétendu manque à gagner subi pour la période du contrat qu'elle estime renouvelé du 1er juillet 2016 au 30 juin 2017, ainsi qu'environ 1,4 million d'euros au titre de divers autres dommages et intérêts.

20.6 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

A la connaissance de la Société, il n'est pas survenu de changement significatif de la situation financière ou commerciale du Groupe depuis le 31 décembre 2017.

21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

À la date d'enregistrement du présent document de référence, la Société est constituée sous forme d'une société anonyme.

21.1 Capital social

21.1.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

À la date d'enregistrement du présent document de référence, le capital social de la Société s'élève à 81 909 433,10 euros, réparti de la façon suivante :

- 73 170 023 actions ordinaires de 1,10 euro de valeur nominale ; et
- 14 224 078 actions de préférence de catégorie G de 0,10 euro de valeur nominale (les « **ADP G** »).

L'assemblée générale des actionnaires de la Société qui s'est réunie le 5 octobre 2017 a adopté les délégations financières suivantes :

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum	Utilisation au cours de l'exercice 2017
14ème résolution	Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (programme de rachat d'actions)	18 mois	Dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social ou 5 % du nombre total des actions en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe Prix de rachat maximum : 44€	Conseil d'administration en date du 23 novembre 2017 : Mise en œuvre d'un contrat de liquidité avec Exane BNP Paribas pour l'animation des actions de la Société. Le contrat a pris effet au 28 novembre 2017 s'achevant le 31 décembre 2018, renouvelable par tacite reconduction par période d'une année.
15ème résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	26 mois	Dans la limite de 10 % du capital social par 24 mois	Néant.
16ème résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou toute autre somme dont la capitalisation serait admise	26 mois	16 500 000€ (Soit environ 20 % du capital)	Néant.
17ème résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions par offre au public dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé	6 mois	30 000 000 €	Conseil d'administration en date du 5 octobre 2017 : Augmentation du capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour un montant total de 127 millions d'euros, prime d'émission incluse.

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum	Utilisation au cours de l'exercice 2017
	d'Euronext Paris			
18ème résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 33 000 000 € (Soit environ 40 % du capital (1)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000€ (2)	Néant.
19ème résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dans le cadre d'offres au public	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 12 375 000 € (Soit 15 % du capital (2)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000€ (3)	Néant
20ème résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant doit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, par placement privé visé à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier(1)	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 12 375 000 € (Soit 15 % du capital (2)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000€ (3)	Néant.
21ème résolution	Autorisation au Conseil d'administration en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public ou par placements privés visés à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, afin de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'Assemblée Générale dans la limite de 10% du capital par an.	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 12 375 000€ (Soit 15 % du capital(1) par an) S'agissant des émissions de titres de créance : 500 000 000€ (3)	Néant.
22ème résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription	26 mois	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) (1)	Néant.
23ème résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission des actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant doit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 250 000 € (soit 10 % du capital (1)) S'agissant des émissions de titres de créance :	Néant.

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum	Utilisation au cours de l'exercice 2017
	émettre, en rémunération d'apports en nature dans la limite de 10% du capital social		500 000 000€ (3)	
24ème résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission d'actions de la Société réservées aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise	26 mois	3 % du capital (1) (4)	Néant.
25ème résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur d'une catégorie de bénéficiaires déterminée (salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées)	18 mois	3 % du capital (1) (4)	Néant.
26ème résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions nouvelles ou existantes en faveur des salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées	38 mois	3 % du capital (1) (4)	Conseil d'administration en date du 23 novembre 2017 et décision du Directeur général en date du 14 décembre 2017 : Attribution définitive de 1.369.500 actions gratuites en faveur de certains salariés et mandataires sociaux de la Société.
27ème résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux éligibles du Groupe	38 mois	3 % du capital (1) (4)	Néant.

(1) Délégation soumise au plafond global pour les augmentations de capital de 33 000 000 € (40 % du capital social).

(2) Délégation soumise au plafond global pour les augmentations de capital de 33 000 000 € (40 % du capital social).

(3) Délégation soumise au plafond global pour les émissions de titres de créances de 500 millions d'euros.

(4) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global des opérations réservées aux salariés fixé à 2 475 000 €.

(5) Un sous-plafond fixé à 15 % du capital, s'applique à ces émissions.

(6) En ce compris dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société (art. L.225-148 du Code de commerce).

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières dont l'adoption sera proposée à l'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 18 juin 2018 :

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
17ème résolution	Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (programme de rachat d'actions)	18 mois	Dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social ou 5 % du nombre total des actions en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe Prix de rachat maximum : 44€
18ème résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	26 mois	Dans la limite de 10 % du capital social par 24 mois
19ème résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou toute autre somme dont la capitalisation serait admise	26 mois	16 000 000€ (Soit environ 20 % du capital)
20ème résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 32 000 000 € (Soit environ 40 % du capital (1)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000€ (2)
21ème résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dans le cadre d'offres au public	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (Soit 10 % du capital (2)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000€ (3)
22ème résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (Soit 10 % du capital (2)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000€ (3)

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
	donnant doit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, par placement privé visé à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier[1]		
23ème résolution	Autorisation au Conseil d'administration en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public ou par placements privés visés à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, afin de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'Assemblée Générale dans la limité de 10% du capital par an.	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000€ (Soit 10 % du capital[1] par an) S'agissant des émissions de titres de créance : 500 000 000€ [3]
24ème résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription	26 mois	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) [1]
25ème résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission des actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant doit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en rémunération d'apports en nature dans la limite de 10% du capital social	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (soit 10 % du capital [1]) S'agissant des émissions de titres de créance : 500 000 000€ [3]
26ème résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission d'actions de la Société réservées aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise	26 mois	3 % du capital [1] [4]
27ème résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur d'une catégorie de bénéficiaires déterminée (salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant	18 mois	3 % du capital [1] [4]

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
	liées)		
28ème résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions nouvelles ou existantes en faveur des salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées	38 mois	350 000 actions
29ème résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux éligibles du Groupe	38 mois	3 % du capital (1) (4)

(1) Délégation soumise au plafond global pour les augmentations de capital de 32 000 000 € (40 % du capital social).

(2) Délégation soumise au plafond global pour les augmentations de capital de 32 000 000 € (40 % du capital social).

(3) Délégation soumise au plafond global pour les émissions de titres de créances de 500 millions d'euros.

(4) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global des opérations réservées aux salariés fixé à 2 400 000 €.

(5) Un sous-plafond fixé à 10 % du capital, s'applique à ces émissions.

(6) En ce compris dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société (art. L.225-148 du Code de commerce).

21.1.2 Titres non représentatifs du capital

À la date d'enregistrement du présent document de référence, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

21.1.3 Actions détenues par la Société ou pour son compte propre

Au 31 décembre 2017, dans le cadre de son contrat de liquidité, la Société possède 36 099 actions SMCP SA pour une valeur de 1 277 948 euros.

L'assemblée générale des actionnaires du 5 octobre 2017 a autorisé, pour une durée de 18 mois à compter de la date de tenue de l'assemblée, le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il fixera, un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social, à quelque moment que ce soit, ou 5 % du nombre total des actions composant le capital social s'il s'agit d'actions acquises par la Société 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, étant précisé que le nombre d'actions détenu par la Société ne pourra en aucun cas conduire la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

Les actions pourront être acquises, sur décision du Conseil d'administration, afin :

- d'assurer la liquidité et animer le marché des titres de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;

- d'allouer des actions aux membres du personnel de la Société, et notamment dans le cadre (i) de la participation aux résultats de l'entreprise, (ii) de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, ou (iii) de tout plan d'épargne conformément aux articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail ou toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera ;

- de remettre les actions de la Société lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera ;

- de conserver les actions de la Société et de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;

- d'annuler les actions de la Société dans le cadre d'une réduction du capital social ;

- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le prix unitaire maximal d'achat ne pourra pas être supérieur, hors frais, à 44 euros.

Le Conseil d'administration pourra toutefois, en cas d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification de la valeur nominale de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, ajuster le prix maximal d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action de la Société.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur, sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique ou de gré à gré, notamment par voie d'acquisition ou de cession de blocs, par le recours à des options ou autres instruments financiers dérivés, ou à des bons ou, plus généralement, à des valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, aux époques que le conseil d'administration appréciera, à l'exclusion des périodes d'offre publique visant les titres de la Société.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, afin, dans le respect des dispositions légales et réglementaires concernées, de procéder aux réallocations permises des actions rachetées en vue de l'un des objectifs du programme à un ou plusieurs de ses autres objectifs, ou bien à leur cession, sur le marché ou hors marché.

Le Conseil d'administration informera, dans les conditions légales, l'assemblée générale des opérations réalisées.

21.1.4 Autres titres donnant accès au capital

À la date d'enregistrement du présent document de référence, la Société n'a émis aucun titre donnant accès au capital autre que les actions ordinaires, les actions de préférence de catégorie G et les actions de performance décrites au paragraphe 18.1 du présent document de référence.

21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

21.1.6 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Néant.

21.1.7 Évolution du capital de la Société au cours des trois derniers exercices

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Prix unitaire par actions (en euros)	Valeur nominale (en euros)	Capital après opération (en euros)
20 avril 2016	Création de la Société	0	0	100 actions ordinaires	-	1	100
10 octobre 2016	Augmentation de capital	100	100	581 684 802 actions réparties entre : 575 671 600 actions ordinaires 6 013 202 actions de préférence de catégorie 1	0,10	0,10	58 168 480,20
13 septembre 2017	Augmentation de capital	58 168 480,20	581 684 802 actions réparties entre : 575 671 600 actions ordinaires 6 013 202 actions de préférence de catégorie 1	581 684 807 actions réparties entre : 575 671 602 actions ordinaires 6 013 205 actions de préférence de catégorie 1	0,10	0,10	58 168 480,70
19 octobre 2017	Augmentation de capital (émission d'actions de préférence de catégorie G, regroupement des actions ordinaires et conversion des actions de préférence de catégorie 1 en action ordinaires)	58 168 480,70	581 684 807 actions réparties entre : 575 671 602 actions ordinaires 6 013 205 actions de préférence de catégorie 1	85 631 598 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 12 461 575 actions de préférence de catégorie G	Actions ordinaires : 22 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	81 733 182,80
14 décembre 2017	Augmentation de capital	81 733 182,80	85 631 598 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires	87 001 098 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires	Actions ordinaires : 1,10 Actions de	Actions ordinaires : 1,10 Actions de	81 870 132,80

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Prix unitaire par actions (en euros)	Valeur nominale (en euros)	Capital après opération (en euros)
			12 461 575 actions de préférence de catégorie G	13 831 075 actions de préférence de catégorie G	préférence de catégorie G : 0,10	préférence de catégorie G : 0,10	
27 février 2018	Augmentation de capital	81 870 132,80	87 001 098 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 13 831 075 actions de préférence de catégorie G	87 394 098 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 14 224 075 actions de préférence de catégorie G	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	81 909 432,80
20 mars 2018	Augmentation de capital	81 909 432,80	87 394 098 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 14 224 075 actions de préférence de catégorie G	87 394 101 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 14 224 078 actions de préférence de catégorie G	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	81 909 433,10

21.2 Acte constitutif et statuts

21.2.1 Objet social

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- l'achat, la souscription, la détention, la gestion, la cession ou l'apport d'actions ou autres valeurs mobilières dans toutes sociétés et entreprises françaises et étrangères ;

- toutes prestations de services et de conseil en matière de ressources humaines, informatique, management, communication, financière, juridique, marketing, et achat envers ses filiales et participations directes ou indirectes ;

- la détention, la gestion et la disposition de marques et brevets ;

- les 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, notamment toutes opérations autorisées au titre de l'article L. 511-7 3° du Code monétaire et financier ;

- l'octroi de toutes cautions ou garanties au profit de toute société de son groupe ou dans le cadre de l'activité normale de toutes sociétés de son groupe ;

- et généralement, toutes opérations, qu'elles soient financières, commerciales, industrielles, civiles, immobilières ou mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus et à tous objets similaires ou connexes, ainsi que de nature à favoriser directement ou indirectement le but poursuivi par la Société, son extension, son développement et son patrimoine social.

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 Stipulations statutaires relatives aux organes d'administration et de direction – Règlement intérieur du conseil d'administration

Le descriptif ci-dessous résume les principales stipulations des statuts et du règlement intérieur relatives au conseil d'administration, en particulier à son mode de fonctionnement et à ses pouvoirs.

Le règlement intérieur précise, outre les dispositions relatives au conseil d'administration mentionnées ci-après, le mode d'organisation et de fonctionnement, les compétences et les pouvoirs des comités que le conseil d'administration a institués en son sein (voir le paragraphe 16.3 du présent document de référence).

(a) Conseil d'administration (articles 16, 17 et 18 des statuts et 1, 2, 3 et 6 du règlement intérieur)

Composition

La Société est administrée par un conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

Le conseil d'administration s'assure que la proportion de membres indépendants soit, dans la mesure du possible, d'au moins un tiers au sein du conseil d'administration, d'au moins deux tiers au sein du comité d'audit et de plus de la moitié au sein du comité des nominations et des rémunérations.

Conformément au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, est indépendant le membre du conseil d'administration qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

A l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du conseil d'administration et au moins une fois par an avant la publication du rapport annuel de la Société, le conseil d'administration procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats). Au cours de cette évaluation, le conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessous, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'assemblée générale lors de l'élection des membres du conseil d'administration.

Le conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs, dans la limite d'un nombre maximum de trois. Les censeurs sont des personnes physiques ou morales, choisies parmi les actionnaires ou en dehors d'eux. La durée des fonctions des censeurs est de quatre années sauf démission ou cessation anticipée des fonctions décidée par le conseil. Les modalités d'exercice de la mission des censeurs, en ce compris leur éventuelle rémunération, sont arrêtées par le conseil d'administration. Les censeurs sont rééligibles. Ils sont convoqués aux réunions du conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

Désignation

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et les statuts.

Chaque membre du conseil d'administration doit être propriétaire d'au moins 100 actions pendant toute la durée de son mandat et en tout état de cause au plus tard dans les douze (12) mois postérieurement à sa nomination. Les prêts de consommation d'actions par la Société aux membres du conseil d'administration ne sont pas admis.

Au moment de l'accession à leurs fonctions, les membres du conseil d'administration doivent mettre les titres qu'ils détiennent au nominatif. Il en est de même de tout titre acquis ultérieurement.

Durée des fonctions – limites d'âge

La durée des fonctions d'administrateur est de quatre ans.

Les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

Les administrateurs ne doivent pas être âgés de plus de 75 ans (étant précisé que le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions) et sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats.

Identité des administrateurs

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Le mandat du représentant permanent lui est donné pour la durée de celui de la personne morale qu'il représente.

Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent, elle est tenue de notifier sans délai à la Société, par lettre recommandée, cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent. Il en est de même en cas de décès, démission ou empêchement prolongé du représentant permanent.

Président du conseil d'administration

Le conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un président.

Le président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible.

Le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Le conseil d'administration peut élire, parmi ses membres personnes physiques, un vice-président lequel est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le vice-président est appelé à supléer le président en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement ; en cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Délibérations du conseil d'administration

Le conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du conseil d'administration. Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le conseil d'administration se réunit sur la convocation du président ou de l'un de ses membres aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, étant précisé que la périodicité et la durée des séances du conseil d'administration doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du conseil.

Le conseil d'administration peut valablement délibérer, même en l'absence de convocation, si tous ses membres sont présents ou représentés.

Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante.

Sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration, statuant à la majorité simple des membres présents ou représentés, les décisions suivantes :

(i) l'approbation et la modification du budget annuel ;

(ii) l'approbation et la modification significative du *business plan* annuel sur trois ans ;

(iii) toute émission d'actions, d'instruments ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital du Groupe;

(iv) la souscription de tout endettement d'un montant cumulé supérieur à 10 000 000 euros par an excédant le budget annuel, ainsi que toute modification des termes et conditions de cet endettement, y compris la modification de la documentation de financement conclue dans le cadre de l'introduction en bourse;

(v) toute décision pouvant conduire à un cas de défaut de paiement (*event of default*) ou un cas d'accélération selon les termes de la documentation de financement ;

(vi) tout dépassement du budget de dépenses d'investissement (*capex*) de plus de 10% par rapport au budget annuel ;

(vii) la conclusion, la résiliation ou la modification significative de tout contrat dont le montant annuel excède 4 000 000 euros, autres que les contrats couverts par les points (v) et (ix) ;

(viii) toute dépense ne figurant pas dans le budget annuel d'un montant individuel supérieur à 2 000 000 euros;

(ix) la création, l'acquisition, la cession, la résiliation ou la constitution de toute sûreté portant sur toute activité, filiale ou actifs pour un montant supérieur à 2 000 000 euros ou contribuant pour plus de 7 000 000 euros au chiffre d'affaires ou au bénéfice annuel du Groupe ou impliquant des investissements annuels de plus de 3 000 000 euros (à moins que lesdites opérations n'aient été approuvées dans le cadre du budget) ;

(x) l'embauche, le licenciement, la révocation ou la modification des fonctions ou de la rémunération de tout salarié ou mandataire social du Groupe dont la rémunération brute annuelle totale (en ce inclus la part fixe et la part variable) excède 250 000 euros ;

(xi) la conclusion avec un tiers de tout contrat portant sur une joint-venture industrielle ou commerciale ou sur des accords de fusion qui pourrait avoir un impact significatif sur le Groupe ;

(xii) tout changement de méthodes ou de règles comptables actuellement utilisées par les sociétés du Groupe pour l'établissement de leurs comptes intermédiaires et consolidés ;

(xiii) la revue et l'approbation des comptes annuels et consolidés de toute filiale du Groupe dont le chiffre d'affaires annuel excède 25 000 000 d'euros ;

(xiv) l'ouverture d'une boutique, d'une filiale, ou d'une activité nouvelle dans un nouveau pays ;

(xv) la nomination ou le renouvellement des commissaires aux comptes ;

(xvi) toute opération de transformation ou de restructuration significative d'une entité du Groupe ;

(xvii) la commercialisation de toute nouvelle catégorie de produits ;

(xviii) toute opération modifiant directement ou indirectement le capital social ou les fonds propres (en ce compris toute opération de fusion, scission ou apport partiel d'actifs ou de distribution de dividendes) ;

(xix) la modification de plus de 3% par an par rapport au budget annuel de la masse salariale du Groupe ;

(xx) la conclusion, la résiliation ou la modification de tout contrat conclu avec les Fondateurs ou les principaux dirigeants du Groupe (en ce inclus leurs contrats de travail ou contrats de prestation de services) ;

(xxi) la transaction d'un litige dont le montant excède 2 000 000 euros.

Rémunération des membres du conseil d'administration

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration :

– répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires, en tenant compte de la participation effective des administrateurs au conseil d'administration et dans les comités ;

– détermine le montant de la rémunération du Président ;

– peut, en outre, allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

Le conseil d'administration examine la pertinence du niveau des jetons de présence au regard des charges et responsabilités incombant aux administrateurs.

(b) Direction générale (article 19 des statuts)

Modalité d'exercice

La direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique, nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général.

Le conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la direction générale à tout moment et, au moins, à chaque expiration du mandat du directeur général ou du mandat du président du conseil d'administration lorsque celui-ci assume également la direction générale de la Société.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions réglementaires.

Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le président du conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au directeur général lui sont applicables. Il prend alors le titre de président-directeur général.

Direction générale

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué.

Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut excéder cinq.

Limite d'âge – durée des fonctions - rémunération

Le directeur général et les directeurs généraux délégués ne peuvent pas être âgés de plus de 65 ans.

La durée du mandat du directeur général ou des directeurs généraux délégués est déterminée lors de la nomination, sans que cette durée puisse excéder, le cas échéant, celle de son mandat d'administrateur.

Le directeur général est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il en est de même, sur proposition du directeur général, des directeurs généraux délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts.

Lorsque le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

Le conseil d'administration détermine la rémunération du directeur général et des directeurs généraux délégués.

Pouvoirs du directeur général et des directeurs généraux délégués

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

Le directeur général ou les directeurs généraux délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions (articles 10, 11, 12 et 13 des statuts)

21.2.3.1 Généralités

Les actions ordinaires entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. Les actions de préférence de catégorie G revêtent la forme nominative uniquement.

Chaque action ordinaire donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires.

Il est institué un droit de vote double au profit des actions ordinaires entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans au moins. Pour le calcul de cette durée de détention, il n'est pas tenu compte de la durée de détention des actions ordinaires de la Société précédant la date d'admission des actions ordinaires de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Conformément à l'article L. 225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions ordinaires nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions ordinaires anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée.

Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action ordinaire est convertie au porteur ou transférée en propriété.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelque main qu'il passe. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux assemblées générales par l'un d'eux ou par un mandataire unique. En cas de désaccord, le mandataire est désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Si les actions sont grevées d'usufruit, leur inscription en compte doit faire ressortir l'existence de l'usufruit. Sauf convention contraire notifiée à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Les actions ordinaires, nominatives ou au porteur, sont librement négociables, sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires. Elles font l'objet d'une inscription en compte et leur cession s'opère, à l'égard de la Société et des tiers, par virement de compte à compte, selon les modalités définies par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

21.2.3.2 Caractéristiques spécifiques aux actions de préférence de catégorie G

Les actions de préférence de catégorie G sont des actions de préférence au sens de l'article L. 228-11 du Code de commerce attribuées à certains cadres dirigeants et salariés du Groupe. Ces actions de préférence présentent les mêmes caractéristiques que les actions ordinaires, à l'exception des droits financiers, dont elles sont privées, et des modalités de conversion de ces actions en actions ordinaires.

Les 14 224 078 actions de préférence de catégorie G émises par la Société pourront être converties, à compter du 1er janvier 2019, en 5 072 914 actions ordinaires de la Société. A la date d'enregistrement du présent document de référence, 14 224 078 actions de préférence de catégorie G sont émises et aucune action de préférence de catégorie G n'est en cours d'acquisition. Un regroupement des ADP G est en cours, dans le cadre duquel 11 ADP G actuelle d'une valeur nominale de 0,10 euro chacune ont été échangée contre une ADP G nouvelle de 1,10 euro de valeur nominale chacune. A l'issue de cette opération de regroupement, le nombre total des ADP G est de 1 293 098 ADP G d'une valeur nominale de 1,10 euro.

21.2.4 Modifications du capital et des droits attachés aux actions

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de disposition spécifique, la modification des droits attachés aux actions ordinaires est soumise aux dispositions légales.

21.2.5 Assemblées générales (article 20 des statuts)

Convocation, lieu de réunion

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la loi.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Ordre du jour

L'ordre du jour de l'assemblée figure sur les avis et lettres de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation.

L'assemblée ne peut délibérer que sur les questions figurant à son ordre du jour ; néanmoins, elle peut, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital prévue par la loi, et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions.

Accès aux assemblées

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres sous la forme de l'enregistrement comptable de ses titres dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par le membre du conseil spécialement délégué à cet effet par le conseil d'administration. A défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la réglementation en vigueur.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires prennent part aux assemblées, qu'ils soient ou non personnellement actionnaires.

Feuille de présence, bureau, procès-verbaux

À chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

Assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice et sur les comptes consolidés.

Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance ou à distance possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance ou à distance.

Assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance ou à distance possèdent au moins, sur première convocation le quart des actions ayant droit de vote et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance ou à distance.

L’assemblée générale extraordinaire ne peut toutefois en aucun cas, si ce n’est à l’unanimité des actionnaires, augmenter les engagements de ceux-ci, ni porter atteinte à l’égalité de leurs droits.

21.2.6 Stipulations permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société

Les statuts de la Société ne contiennent pas de stipulations permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

21.2.7 Franchissement de seuils et identification des actionnaires (article 15 des statuts)

Tant que les actions de la Société sont admises aux négociations sur un marché réglementé, outre les déclarations de franchissement de seuils expressément prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, toute personne physique ou morale qui vient à posséder directement ou indirectement, seule ou de concert, une fraction du capital ou des droits de vote (calculée conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce et aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers) égale ou supérieure à 1% du capital ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils prévus par le dispositif légal et réglementaire, doit notifier à la Société, le nombre total (i) des actions et des droits de vote qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert, (ii) des titres donnant accès à terme au capital de la Société qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, et (iii) des actions déjà émises que cette personne peut acquérir en vertu d'un accord ou d'un instrument financier mentionné à 1'article L. 211-1 du Code monétaire et financier. Cette notification doit intervenir, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement de seuil concerné.

L'obligation d'informer la Société s'applique également, dans les mêmes délais et selon les mêmes conditions, lorsque la participation de l'actionnaire en capital, ou en droits de vote, devient inférieure à l'un des seuils susmentionnés.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration de franchissement de seuils susvisée et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 5% du capital ou des droits de vote de la Société, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

21.2.8 Identification des porteurs de valeurs mobilières (article 10 des statuts)

Tant que les actions de la Société sont admises aux négociations sur un marché réglementé, la Société est en droit de demander l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées d'actionnaires, ainsi que les quantités de titres détenus, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Conformément aux dispositions de l'article L.228-3-3 du Code de commerce, lorsque la personne qui fait l'objet d'une demande visée ci-dessus n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et règlementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, soit à la quantité de titres détenus par chacun d'eux, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital social et pour lesquels cette personne a été inscrite

en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

21.2.9 Clauses particulières régissant les modifications du capital social

S'agissant des modifications du capital, les statuts de la Société ne contiennent pas de stipulations particulières plus strictes que les dispositions légales.

22. CONTRATS IMPORTANTS

Voir la section 10.2.2 du présent document de référence.

23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Le présent document de référence contient des informations sur les marchés du Groupe et ses positions concurrentielles, y compris des informations relatives à la taille de ses marchés. Outre les estimations et analyses réalisées par le Groupe, les éléments sur lesquels sont fondées les déclarations du Groupe proviennent d'études et statistiques de parties tierces et d'organisations professionnelles, incluant Euromonitor et Altagamma, et du Boston Consulting Group (qui a fourni au Groupe des services de conseil, incluant la conduite de recherches et d'études), ainsi que de données publiées par les concurrents, fournisseurs et clients du Groupe. A la connaissance de la Société, de telles informations ont été fidèlement reproduites et aucun fait n'a été omis qui rendrait ces informations inexactes ou trompeuses. La Société ne peut néanmoins garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les segments d'activités obtiendrait les mêmes résultats.

24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

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 établis par un expert à la demande de la Société devant être mis à la disposition des actionnaires, conformément à la législation applicable, peuvent être consultés au siège social de la Société.

L'information réglementée au sens des dispositions du règlement général de l'AMF est également disponible sur le site Internet de la Société.

25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations sur les participations figurent au paragraphe 20.1.1 du présent document de référence en note 8.4 « Périmètre de consolidation » des comptes consolidés de la Société pour l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017.

ANNEXES

Annexe I Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ..... p. 333

Annexe II Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-35 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de SMCP..... p. 370

Annexe III Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise ..... p. 372

Annexe IV Attestation de présence et rapport d'assurance modérée de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales ..... p. 401

Annexe V Tables de concordance..... p. 404

Annexe I
Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRESENTATION EQUILIBREE DES FEMMES ET DES HOMMES EN SON SEIN, SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL AINSI QUE SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE (ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE)

Le présent rapport a été établi dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, dans sa rédaction préalable à l'entrée en vigueur de l'Ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017, applicable pour les exercices ouverts avant le 1er janvier 2017. Il a pour objet de rendre compte d'informations relatives à la composition du Conseil d'administration, l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, des limitations que le Conseil d'administration a apportées aux pouvoirs du Directeur Général ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, notamment celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ce rapport comporte également les autres précisions requises par les dispositions légales susvisées.

Ce rapport a été établi par le Président du Conseil d'administration en liaison avec les directions financière et juridique de la Société. Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 avril 2018. Il a été également communiqué aux commissaires aux comptes de la Société en vue de l'établissement de leur rapport sur le présent rapport, et auquel il est joint, conformément aux dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce.

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 336
1.1 Remarques préliminaires 336
1.2 Code de gouvernement d'entreprise 336
1.3 Composition et fonctionnement du Conseil don et fonctionn 338
1.3.1 Composition au 31 décembre 2017 338
1.3.2 Mode de désignation, missions et prérogatives du censeur 340
1.3.3 Indépendance des membres du Conseil 341
1.3.4 Représentation équilibrée entre hommes et femmes 341
1.4 Conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration 342
1.4.1 Règlement intérieur 342
1.4.2 Missions du Conseil d'administration 342
1.4.3 Fonctionnement du Conseil d'administration 342
1.4.4 Travaux du Conseil, fréquence des réunions du Conseil et taux moyen de présence des administrateurs 343
1.4.5 Actions détenues par les administrateurs 344
1.5 Les comités créés par le Conseil 344
1.5.1 Le Comité d'audit 345
1.5.2 Le Comité des nominations et des rémunérations 346
1.6 Évaluation du fonctionnement du Conseil 347
1.7 Direction Générale 347
1.7.1 Président, Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués 347
1.7.2 Mode d'exercice de la Direction générale - Limitations de pouvoirs 348
1.8 Principes et règles arrêtés par le Conseil pour les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2017 350
1.8.1 Jetons de présence 350
1.8.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 350
1.9 Participation des actionnaires aux assemblées générales 351
1.10 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 351
2. CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 352
2.1 Introduction 352
2.1.1 Contexte 352
2.1.2 Objectifs et principes du contrôle interne 353
2.2 Les acteurs du processus du contrôle interne et de la gestion des risques 353
2.2.1 La Direction Générale 353
2.2.2 Les Directions opérationnelles regroupées au sein du Comité Exécutif 355
2.2.3 Les Directions supports 356
2.2.4 Les Comités 357
3. LES PROCESSUS DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES 362
3.1 Risques liés au secteur d'activité du Groupe 362
3.2 Risques relatifs aux activités du Groupe 363
3.3 Risques relatifs à la Société 364

3.4 Risques réglementaires, juridiques et fiscaux 365
3.5 Risques de marché 365
4. DESCRIPTION DES CONTROLES CLES MIS EN PLACE SUR LES *PROCESS* ET ACTIVITES MAJEURES DU GROUPE 366
4.1 Objectifs, organisation, dispositif 366
4.2 La gestion des risques opérationnels 367

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1 Remarques préliminaires

L'exercice 2017 a été marqué par l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« **Euronext Paris** ») le 20 octobre 2017. S'agissant du gouvernement d'entreprise, le présent rapport couvre donc la période du 20 octobre 2017 au 31 décembre 2017 (la « **Période Applicable** »), dans la mesure où les règles de gouvernement d'entreprise applicables aux sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé ne sont devenues applicables par la Société qu'à compter de l'admission aux négociations de ses actions sur Euronext Paris.

1.2 Code de gouvernement d'entreprise

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris en octobre 2017, la Société se réfère et, sous réserve de ce qui est indiqué ci-après, se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 dans sa version mise à jour en novembre 2016 (le « **Code AFEP-MEDEF** »).

Le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur Internet à l'adresse suivante : http://www.medef.com. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce code.

La Société applique le Code AFEP-MEDEF (tel que révisé en novembre 2016) à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Commentaire de la Société
Recommandation 16.1 et 17.1 du Code AFEP-MEDEF **« Il [*Le comite en charge des nominations*] ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. »** **« Il [*Le comite en charge des rémunérations*] ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il est recommandé que le président du comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre. »**	Le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres, dont deux membres indépendants, un représentant de Shandong Ruyi et Madame Evelyne Chétrite. La composition de ce comité n'est donc pas conforme aux recommandations 16.1 et 17.1 du Code AFEP-MEDEF qui préconisent une majorité d'administrateurs indépendants et l'absence de dirigeant mandataire social en son sein. Compte tenu de l'enjeu représenté par la nomination et la rémunération des dirigeants pour le développement du Groupe, il a en effet été retenu de faire siéger à ce comité un représentant de l'actionnaire majoritaire ainsi qu'une des fondatrices du Groupe.
Recommandation 13 du Code AFEP-MEDEF **« L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs. »**	Les mandats des administrateurs de la Société expireront tous lors de l'assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. L'échelonnement des mandats ne sera donc pas conforme à la recommandation 13 du Code AFEP-MEDEF qui préconise d'éviter un renouvellement en bloc des administrateurs, l'ensemble des administrateurs ayant été désignés simultanément, à l'occasion de l'introduction en bourse de la Société. Tout en considérant que l'absence de renouvellement échelonné n'entrave pas le bon fonctionnement du conseil d'administration, la Société prévoit que le conseil examinera

	la durée des mandats des prochains renouvellements en bloc en prévoyant éventuellement des durées plus courtes pour certains administrateurs.
Recommandation 24.5.1 du Code AFEP-MEDEF **« Les conditions de performance fixées par les conseils pour ces indemnités doivent être appréciées sur deux exercices au moins. »**	La condition de performance fixée pour le versement de l'indemnité de départ de Monsieur Daniel Lalonde est appréciée sur les 12 derniers mois précédant la cessation de ses fonctions en comparaison avec la performance réalisée sur la période de 12 mois précédant cette période de référence, alors que la recommandation 24.5.1 du Code AFEP-MEDEF préconise que la période d'appréciation des conditions de performance soit de 24 mois au moins. La Société considère en effet, au regard du fort développement du Groupe d'une année sur l'autre (+18,6% en 2017 par rapport à 2016) que la performance du mandataire doit s'apprécier sur la période de 12 mois précédant la cessation des fonctions.
Recommandation 24.5.1 du Code AFEP-MEDEF **« Les conditions de performance fixées par les conseils pour ces indemnités doivent être appréciées sur deux exercices au moins. »**	La condition de performance fixée pour le versement de l'indemnité de départ de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom ainsi que de Monsieur Ylane Chétrite est appréciée sur les 12 derniers mois précédant la cessation de leurs fonctions en comparaison avec la performance réalisée sur la période de 12 mois précédant cette période de référence, alors que la recommandation 24.5.1 du Code AFEP-MEDEF préconise que la période d'appréciation des conditions de performance soit de 24 mois au moins. La Société considère en effet, au regard du fort développement du Groupe d'une année sur l'autre (+18,6% en 2017 par rapport à 2016) que la performance du mandataire doit s'apprécier sur la période de 12 mois précédant la cessation des fonctions.
Recommandation 24.5.1 du Code AFEP-MEDEF **« L'indemnité de départ ne doit pas excéder, le cas échéant, deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle).** **Lorsqu'une clause de non-concurrence est en outre stipulée, le conseil se prononce sur l'application ou non de la clause au moment du départ du dirigeant, notamment lorsque le dirigeant quitte la société pour faire valoir ou après avoir fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, le cumul des deux indemnités ne peut excéder ce plafond (v. supra). »**	Le montant de l'indemnité de départ de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom s'élève à un montant brut égal à 200% des rémunérations fixes et variables perçues par elles au cours des 12 mois précédant leur départ, sous réserve de la réalisation de certaines conditions de performance liées à l'EBITDA du Groupe. Ces rémunérations incluent celles versées dans le cadre des contrats de prestations de services conclus avec les sociétés Evelyne Chétrite SASU et Judith Milgrom SASU (voir le paragraphe 16.2 du présent document de référence). Par conséquent, l'indemnité susvisée, et donc le cas échéant le cumul de cette indemnité et de l'indemnité de non-concurrence, excède deux ans de rémunération fixe et variable annuelle versée au titre des seuls mandats sociaux. Néanmoins, en y intégrant les rémunérations versées au titre des contrats de prestations de services susvisés, le plafond de deux ans de rémunération est bien respecté. La Société a en effet souhaité appréhender les rémunérations de Mesdames Chétrite et Milgrom en prenant en compte l'ensemble des rémunérations leur étant versées par le Groupe, au titre de leurs mandats sociaux ou d'autres prestations, afin de refléter la totalité de leur contribution au développement du Groupe.

1.3 Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

1.3.1 Composition au 31 décembre 2017

Les statuts de la Société prévoient que le Conseil d'administration (le « **Conseil** » ou le « **Conseil d'administration** ») comprend entre trois et dix-huit membres, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

Conformément à l'article 16 des statuts, la durée des fonctions d'administrateurs est de quatre ans renouvelable. Cette durée est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les administrateurs ne doivent pas être âgés de plus de 75 ans (étant précisé que le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions) et sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats.

Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration, qui lui-même reçoit les propositions du Comité des nominations et des rémunérations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire. Le mandat de chaque administrateur expire à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat.

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration de la Société était composé des douze membres suivants : Yafu Qiu, Daniel Lalonde, Evelyne Chétrite, Judith Milgrom, Weiying Sun, Chenran Qiu, Xiao Su, Francis Srun, Orla Noonan, Fanny Moizant, Patrizio di Marco et Dajun Yang. Par ailleurs, Ylane Chétrite a été nommé censeur de la Société par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 23 octobre 2017, pour une durée de quatre ans, renouvelable (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.2.2 « Mode de désignation, missions et prérogatives du censeur » du présent rapport).

Le Conseil s'est interrogé sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, expériences internationales, expertises, …).

Les administrateurs de la Société viennent d'horizons différents et disposent d'expérience et de compétences variées reflétant ainsi les objectifs du Conseil d'administration. Le Conseil se conforme à la loi ° 2011-103 du 27 janvier 2011, qui prévoit que le Conseil devra comporter 40 % de femmes (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.2.4 « Représentation équilibrée entre hommes et femmes » du présent rapport). La composition du Conseil est également conforme à la recommandation du Code AFEP-MEDEF qui préconise que la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Le Conseil est aussi conforme à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers sur la diversification des administrateurs en termes d'expérience internationale ; les deux tiers des administrateurs sont ainsi de nationalité étrangère.

Le tableau suivant reflète la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017 :

Nom	Âge (1)	Sexe	Nationalité	Date de première nomination[1]	Date de l'Assemblée générale décidant la dernière nomination	Date d'expiration du mandat	Mandat au sein du Conseil d'administration
Yafu Qiu	60	M	Chinoise	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Président du Conseil d'administration
Daniel Lalonde	55	M	Canadienne	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Directeur Général Administrateur
Evelyne Chétrite	60	F	Française	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Directrice générale déléguée Administratrice
Judith Milgrom	53	F	Française	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Directrice générale déléguée Administratrice
Weiying Sun	47	F	Chinoise	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice
Chenran Qiu	37	F	Chinoise	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice
Xiao Su	42	F	Chinoise	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice
Francis Srun	52	M	Française	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur

Nom	Âge (1)	Sexe	Nationalité	Date de première nomination[1]	Date de l'Assemblée générale décidant la dernière nomination	Date d'expiration du mandat	Mandat au sein du Conseil d'administration
Orla Noonan	48	F	Irlandaise	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice indépendante
Fanny Moizant	42	F	Française	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice Indépendante
Patrizio di Marco	56	M	Italienne	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur Indépendant
Dajun Yang	50	M	Chinoise	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur Indépendant

[1] L'assemblée générale du 5 octobre 2017 a adopté la résolution de nomination des administrateurs, sous la condition suspensive de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché d'Euronext Paris et avec effet à cette date. Par décision du 23 octobre 2017, le Conseil d'administration a constaté la levée de la condition suspensive.

Les autres mandats exercés par les membres du Conseil d'administration dont le mandat est en cours au 27 avril 2018 sont indiqués à la section 14.1 du document de référence de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 (le « **Document de référence** »).

1.3.2 Mode de désignation, missions et prérogatives du censeur

Aux termes de l'article 16 des statuts, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs, dans la limite d'un nombre maximum de trois. Le censeur est choisi librement à raison de sa compétence. Il est nommé pour une durée de quatre (4) ans, sauf démission ou cessation anticipée des fonctions décidée par le Conseil d'administration. Il est rééligible.

Le conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs, dans la limite d'un nombre maximum de trois. Les censeurs sont des personnes physiques ou morales, choisies parmi les actionnaires ou en dehors d'eux. La durée des fonctions des censeurs est de quatre années sauf

démission ou cessation anticipée des fonctions décidée par le conseil. Les modalités d'exercice de la mission des censeurs, en ce compris leur éventuelle rémunération, sont arrêtées par le conseil d'administration. Les censeurs sont rééligibles. Ils sont convoqués aux réunions du conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

Par décision du Conseil d'administration du 23 octobre 2017, Ylane Chétrite, a été nommé en qualité de censeur, pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020, conformément à l'article 16 des statuts de la Société.

1.3.3 Indépendance des membres du Conseil

Conformément au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, est indépendant le membre du Conseil d'administration qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

A l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil d'administration et au moins une fois par an avant la publication du rapport annuel de la Société, le Conseil d'administration procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats). Au cours de cette évaluation, le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessous, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'assemblée générale lors de l'élection des membres du Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration comptait quatre membres indépendants : Orla Noonan, Fanny Moizant, Patrizio di Marco et Dajun Yang, représentant 33,33% des administrateurs.

Lors de sa réunion du 20 mars 2018, le Comité des nominations et des rémunérations, a procédé à l'évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration au regard de l'ensemble des critères fixés par le Code AFEP-MEDEF. Les conclusions du Comité des nominations et des rémunérations ont été présentées et approuvées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 20 mars 2018.

Aux termes de cette analyse, le Conseil d'administration a conclu, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, que quatre administrateurs (Orla Noonan, Fanny Moizant, Patrizio di Marco et Dajun Yang) étaient indépendants.

1.3.4 Représentation équilibrée entre hommes et femmes

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration comptait sept femmes, Evelyne Chétrite, Judith Milgrom, Weiying Sun, Chenran Qiu, Xiao Su, Orla Noonan et Fanny Moizant, représentant 58 % des administrateurs.

La Société se conforme ainsi aux dispositions de la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de

surveillance et à l'égalité professionnelle, et la proportion d'administrateurs de chaque sexe est supérieure à 40 %, conformément aux dispositions de l'article L.225-18-1 du Code de commerce.

1.4 Conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

1.4.1 Règlement intérieur

Le Conseil d'administration est doté d'un règlement intérieur destiné à préciser les modalités de fonctionnement du Conseil, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société. Sont également prévus, en annexe au règlement intérieur du Conseil, le règlement intérieur du Comité d'audit et le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations.

Les statuts et le règlement intérieur de la Société sont disponibles sur le site Internet de la Société (www.smcp.com).

1.4.2 Missions du Conseil d'administration

La détermination des orientations stratégiques est la première mission du Conseil d'administration. Il examine et décide les opérations importantes. Les membres du Conseil d'administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la société.

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration procède également aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration veille à la bonne gouvernance d'entreprise de la Société et du Groupe, dans le respect des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe et de ses dirigeants mandataires sociaux et collaborateurs.

Le Conseil d'administration veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur ses perspectives à long terme.

1.4.3 Fonctionnement du Conseil d'administration

Le règlement intérieur définit les modalités d'information des administrateurs. Il précise notamment que le Président fournit aux membres du Conseil, sous un délai suffisant et sauf urgence, l'information ou les documents en sa possession leur permettant d'exercer utilement leur mission. Tout membre du Conseil qui n'a pas été mis en mesure de délibérer en connaissance de cause a le devoir d'en faire part au Conseil et d'exiger l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit les modalités de réunion du Conseil. Ainsi, le Conseil d'administration est convoqué par son Président ou l'un de ses membres, par tout moyen, même verbalement. L'auteur de la convocation fixe l'ordre du jour de la réunion.

Le Conseil d'administration se réunit au moins quatre (4) fois par an et, à tout autre moment, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. La périodicité et la durée des séances doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil d'administration. Les réunions du Conseil sont présidées par le Président ; en cas d'absence du Président, elles sont présidées par un membre du Conseil désigné par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Sont réputés présents, pour les calculs du quorum et de la majorité, les membres participant aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires applicables.

Chaque réunion du Conseil d'administration et des Comités mis en place par ce dernier doit être d'une durée suffisante afin de débattre utilement et de manière approfondie de l'ordre du jour. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration rappelle également les obligations incombant aux membres du Conseil d'administration, telles qu'elles sont décrites dans le Code AFEP-MEDEF. Le règlement prévoit notamment que les membres du Conseil d'administration peuvent bénéficier, lors de leur nomination, d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et des sociétés qu'elle contrôle, leurs métiers et leur secteur d'activité et qu'ils peuvent ponctuellement entendre les principaux dirigeants de la Société, lesquels peuvent être appelés à assister aux réunions du Conseil d'administration.

Il est prévu enfin que le Conseil d'administration est régulièrement informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe et que le Président et le Directeur Général communiquent de manière permanente aux administrateurs toute information concernant la Société dont ils ont connaissance et dont ils jugent la communication utile ou pertinente. Le Conseil d'administration et les Comités ont en outre la possibilité d'entendre des experts dans les domaines relevant de leur compétence respective.

1.4.4 Travaux du Conseil, fréquence des réunions du Conseil et taux moyen de présence des administrateurs

Pendant la Période Applicable, le Conseil d'administration, qui a été constitué le 20 octobre 2017, s'est réuni deux fois : le 23 octobre 2017 et le 23 novembre 2017.

Le taux de présence pour l'ensemble des administrateurs a été de 100% à ces séances.

Au cours de la Période Applicable, les principaux sujets dont le Conseil d'administration a été saisi ont notamment concerné :

- la nomination d'un censeur ;

- la constatation de la nouvelle composition du Conseil d'administration à la suite du règlement livraison des actions de la Société dans le cadre de leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris ;

- la composition des comités du Conseil ;

- l'approbation et l'adoption d'un nouveau règlement intérieur du Conseil d'administration ;

- la constatation de la réalisation définitive de l'augmentation de capital par voie d'offre au public décidée dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, et l'émission corrélative d'actions ordinaires de la Société ;

- la mise en place d'un contrat de liquidité ;

- la validation du budget et du business plan du Groupe.

1.4.5 Actions détenues par les administrateurs

Aux termes de l'article 16 des statuts de la Société, chaque membre du Conseil d'administration doit être propriétaire d'au moins 100 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat et en tout état de cause au plus tard dans les 12 mois postérieurement à sa nomination. Les prêts de consommation d'actions par la Société aux membres du Conseil d'administration ne sont pas admis aux fins de satisfaire cette obligation. Au moment de l'accession à leurs fonctions, les membres du Conseil d'administration doivent mettre les titres qu'ils détiennent au nominatif. Il en est de même de tout titre acquis ultérieurement.

Le nombre d'actions détenues par les administrateurs est détaillé à la section 17.2. « Participation et stock-options détenues par les membres du Conseil d'administration et de la direction générale » du Document de référence.

1.5 Les comités créés par le Conseil

Le Conseil d'administration de la Société a décidé, lors de sa réunion du 23 octobre 2017, la création de deux comités du Conseil d'administration : un Comité d'audit et un Comité des nominations et des rémunérations, en vue de l'assister dans certaines de ses missions et de concourir efficacement à la préparation de certains sujets spécifiques soumis à son approbation. Chacun de ces Comités est doté d'un règlement intérieur (annexé au règlement intérieur du Conseil) s.

Les réunions des Comités du Conseil font l'objet de comptes rendus réguliers au Conseil d'administration. La composition de ces Comités, détaillée ci-dessous, est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, sauf en ce qui concerne les recommandations 16.1 et 17.1 relatives à l'absence de dirigeants mandataire social exécutif au sein du Comité de nomination et de rémunération (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.1 « Code de gouvernement d'entreprise » du présent rapport).

1.5.1 Le Comité d'audit

(a) Composition au 31 décembre 2017

Aux termes de l'article 2 de son règlement intérieur, le Comité d'audit est composé de 3 membres, dont deux sont désignés parmi les membres indépendants du Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. La composition du Comité d'audit peut être modifiée par le Conseil d'administration, et en tout état de cause, est obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration. En particulier, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Comité doivent disposer de compétences particulières en matière financière et/ou comptable. La durée du mandat des membres du Comité d'audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 23 octobre 2017, décidé de nommer Orla Noonan (présidente et administratrice indépendante), Dajun Yang (administrateur indépendant) et Xiao Su (administrateur).

(b) Missions du Comité d'audit

Aux termes de l'article 1 du règlement intérieur du Comité d'audit, la mission du Comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

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

- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;
- le suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société ; et
- le suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Aux termes de son règlement intérieur, le Comité d'audit rend compte régulièrement de l'exercice de ses missions au Conseil d'administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

(c) Réunions du Comité d'audit

Aux termes du règlement intérieur du Comité d'audit, le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels.

Au cours de la Période Applicable, le Comité d'audit ne s'est pas réuni.

1.5.2 Le Comité des nominations et des rémunérations

(a) Composition au 31 décembre 2017

Aux termes de l'article 2 de son règlement intérieur, le Comité des nominations et des rémunérations est composé de 4 membres dont 2 membres indépendants du Conseil d'administration. Ils sont désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres et en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. Le Comité des nominations et des rémunérations ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social. La composition du Comité peut être modifiée par le Conseil d'administration, et est, en tout état de cause, obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration. La durée du mandat des membres du Comité des nominations et des rémunérations coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 23 octobre 2017, décidé de nommer Patrizio di Marco (président et administrateur indépendant), Fanny Moizant (administratrice indépendante), Chenran Qiu et Evelyne Chétrite, en qualité de membres du Comité des nominations et des rémunérations. Au 31 décembre 2017, le Comité des nominations et des rémunérations comptait ainsi quatre membres, dont deux indépendants : Patrizio di Marco (président et administrateur indépendant), Fanny Moizant (administratrice indépendante), Chenran Qiu et Evelyne Chétrite.

(b) Missions du Comité des nominations et des rémunérations

Aux termes de l'article 1 de son règlement intérieur, le Comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont les missions principales sont d'assister celui-ci dans (i) la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe et (ii) la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe. Dans le cadre de ses missions en matière de nominations, le Comité exerce notamment les missions suivantes :

- propositions de nomination des membres du Conseil d'administration, de la Direction Générale et des comités du Conseil ; et

- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration.

Dans le cadre de ses missions en matière de rémunérations, il exerce notamment les missions suivantes :

- examen et proposition au Conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe ;

- examen et proposition au Conseil d'administration concernant la méthode de répartition des jetons de présence ; et

- consultation pour recommandation au Conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil d'administration à certains de ses membres.

(c) Réunion du Comité des nominations et des rémunérations

Aux termes du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations, le Comité des nominations et des rémunérations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du Conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du Conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou sur la répartition des jetons de présence.

Au cours de la Période Applicable, le Comité d'audit ne s'est pas réuni.

1.6 Évaluation du fonctionnement du Conseil

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit les modalités selon lesquelles le Conseil d'administration doit évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en analysant périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement. A cette fin, une fois par an, le Conseil d'administration doit, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, consacrer un point de son ordre du jour à l'évaluation de ses modalités de fonctionnement, à la vérification que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil d'administration, ainsi qu'à la mesure de la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil d'administration au regard de sa compétence et de son implication dans les délibérations. Cette évaluation est réalisée sur la base de réponses à un questionnaire individuel et anonyme adressé à chacun des membres du Conseil d'administration, une fois par an.

Le Conseil d'administration a procédé à l'évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités par voie de discussion au sein du Comité des nominations et des rémunérations ainsi que lors de la réunion du Conseil d'administration du 20 mars 2018, que les administrateurs ont considéré satisfaisant, sans relever de points d'attention ou d'amélioration particuliers.

1.7 Direction Générale

1.7.1 Président, Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société sont dissociées. Monsieur Yafu Qiu est Président du Conseil d'administration et Monsieur Daniel Lalonde est Directeur Général de la Société. Les fonctions de directeurs généraux délégués au sein de la Société sont exercées respectivement par Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom, Monsieur Ylane Chétrite et Madame Chenran Qiu. Chaque directeur général délégué est en charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing de la/les marques(s) entrant dans son champ de compétence, à savoir :

- Sandro et Claudie Pierlot pour Madame Evelyne Chétrite,
- Maje et Claudie Pierlot pour Madame Judith Milgrom,
- Sandro Homme pour Monsieur Ylane Chétrite.

En outre, Madame Chenran Qiu est en charge des questions de stratégie et de développement du Groupe en Asie.

1.7.2 Mode d'exercice de la Direction générale - Limitations de pouvoirs

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société sont dissociées depuis l'introduction en bourse de la Société. Conformément à la loi, aux statuts de la Société et au règlement intérieur du Conseil d'administration, le Président de la Société préside les réunions du Conseil d'administration et veille au bon fonctionnement des organes de la Société, en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs du Directeur Général sont inopposables aux tiers.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. Les Directeurs Généraux Délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

Le Directeur Général ou les Directeurs Généraux Délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

Aux termes de l'article 3.2 de son règlement intérieur, le Conseil d'administration donne son accord préalable, statuant à la majorité simple de ses membres présents ou représentés, pour tout acte ou décision du Directeur Général relatif à :

- l'approbation et la modification du budget annuel ;
- l'approbation et la modification significative du business plan annuel sur trois ans ;
- toute émission d'actions, d'instruments ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;
- la souscription de tout endettement d'un montant cumulé supérieur à 10 000 000 euros par an excédant le budget annuel, ainsi que toute modification des termes et conditions de cet endettement,

y compris la modification de la documentation de financement conclue dans le cadre de l'introduction en bourse;

- toute décision pouvant conduire à un cas de défaut de paiement (event of default) ou un cas d'accélération selon les termes de la documentation de financement ;

- tout dépassement du budget de dépenses d'investissement (capex) de plus de 10% par rapport au budget annuel ;

- la conclusion, la résiliation ou la modification significative de tout contrat dont le montant annuel excède 4 000 000 euros, autres que les contrats couverts par les points (v) et (ix) ;

- toute dépense ne figurant pas dans le budget annuel d'un montant individuel supérieur à 2 000 000 euros;

- la création, l'acquisition, la cession, la résiliation ou la constitution de toute sûreté portant sur toute activité, filiale ou actifs pour un montant supérieur à 2 000 000 euros ou contribuant pour plus de 7 000 000 euros au chiffre d'affaires ou au bénéfice annuel du Groupe ou impliquant des investissements annuels de plus de 3 000 000 euros (à moins que lesdites opérations n'aient été approuvées dans le cadre du budget) ;

- l'embauche, le licenciement, la révocation ou la modification des fonctions ou de la rémunération de tout salarié ou mandataire social du Groupe dont la rémunération brute annuelle totale (en ce inclus la part fixe et la part variable) excède 250 000 euros ;

- la conclusion avec un tiers de tout contrat portant sur une joint-venture industrielle ou commerciale ou sur des accords de fusion qui pourrait avoir un impact significatif sur le Groupe ;

- tout changement de méthodes ou de règles comptables actuellement utilisées par les sociétés du Groupe pour l'établissement de leurs comptes intermédiaires et consolidés ;

- la revue et l'approbation des comptes annuels et consolidés de toute filiale du Groupe dont le chiffre d'affaires annuel excède 25 000 000 d'euros ;

- l'ouverture d'une boutique, d'une filiale, ou d'une activité nouvelle dans un nouveau pays ;

- la nomination ou le renouvellement des commissaires aux comptes ;

- toute opération de transformation ou de restructuration significative d'une entité du Groupe ;

- la commercialisation de toute nouvelle catégorie de produits ;

- toute opération modifiant directement ou indirectement le capital social ou les fonds propres (en ce compris toute opération de fusion, scission ou apport partiel d'actifs ou de distribution de dividendes) ;

- la modification de plus de 3% par an par rapport au budget annuel de la masse salariale du Groupe ;

- la conclusion, la résiliation ou la modification de tout contrat conclu avec les fondateurs ou les principaux dirigeants du Groupe (en ce inclus leurs contrats de travail ou contrats de prestation de services) ;

- la transaction d'un litige dont le montant excède 2 000 000 euros.

1.8 Principes et règles arrêtés par le Conseil pour les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2017

La politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société a été adaptée aux pratiques habituelles des sociétés cotées et tient compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

1.8.1 Jetons de présence

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

La rémunération due à chaque membre du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2017, après prise en compte de leur participation aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2017, figure au Chapitre 15 « Rémunérations et avantages» du Document de référence auquel est joint le présent rapport.

1.8.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués comprend une part fixe et une part variable sur la base d'un certain nombre d'objectifs déterminés sur une base annuelle.

Les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de leurs mandats sociaux sont déterminés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Les principes et les règles arrêtées par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux dans ce cadre sont décrits au Chapitre 15 « Rémunération et avantages » du Document de référence auquel est joint le présent rapport.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'intégralité des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués de la Société, tels qu'ils sont décrits au Chapitre 15 « Rémunération et avantages» du Document de référence, seront soumis à l'approbation des actionnaires de la Société lors de l'assemblée générale annuelle prévue le 18 juin 2018.

En outre, conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018, tels que présentés au Chapitre 15 « Rémunération et avantages» du Document

de référence, seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle prévue le 18 juin 2018 dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.

1.9 Participation des actionnaires aux assemblées générales

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale sont décrites aux articles 10, 11, 12, 13 et 20 des statuts et aux sections 21.2.3 «Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions » et 21.2.5 «Assemblées générales » du Document de référence.

1.10 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Sont présentés ci-après les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Le tableau ci-dessous présente les actionnaires de la Société au 31 décembre 2017.

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires	Nombre d'actions de préférence de catégorie G[4]	Nombre total d'actions et de droit de vote	% des droits de vote
European TopSoho Sàrl [1]	44 829 918	0	44 829 918	61,3%
Fondateurs : Sivan [2] Judor [3] Ylane Chétrite	3 025 392	5 250 000	8 275 392	4,1%
Managers	*Dont Monsieur Daniel Lalonde :* 119 225	1 605 000	1 724 225	0,2%
	Dont autres managers : 582 801	6 976 075	7 558 876	0,8%
Public	24 576 588	0	24 576 588	33,6%
Autocontrôle	36 099	0	36 099	0,0%
TOTAL	**73 170 023**	**13 831 075**	**87 001 098**	**100%**

Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, ainsi que les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration et les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote sont décrits aux sections 18.2 «Déclaration relative au contrôle de la Société», 21.2.3 «Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions» et 21.2.7 « Franchissement de seuils et identification des actionnaires » du Document de référence. Les pouvoirs du Conseil d'administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions et les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont décrits respectivement aux sections 18.4 et 21.2.6 du Document de référence.

Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites dans le tableau d'actionnariat ci-dessus.

Il n'y a pas de détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux ni de mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier..

Par ailleurs, le Groupe a mis en place des accords prévoyant des indemnités pour la cessation ou le changement de fonctions pour le Directeur Général et pour Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite, en leur qualité de Directeurs Généraux Délégués. Une information détaillée figure à la section 15.1 du Document de référence.

2. CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

2.1 Introduction

2.1.1 Contexte

Le présent rapport vise à rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par la Société SMCP. Il concerne SMCP mais aussi les filiales sur lesquelles elle exerce un contrôle exclusif ou majoritaire.

SMCP veille en effet à assurer l'homogénéité, sur l'ensemble du Groupe, des principales procédures financières, dans le respect des caractéristiques propres à chaque métier, afin de préserver la pertinence des analyses et la réactivité des décisions. Elle met également en place, sur l'ensemble de son périmètre, des procédures d'identification des risques afin d'élaborer pour chaque cycle critique, les procédures adéquates et les contrôles pertinents. Le Groupe SMCP se montre particulièrement sensible aux enjeux du contrôle interne, notamment dans les domaines comptable et financier, où la fiabilité des informations revêt une importance majeure.

Ce rapport est le résultat d'un recueil d'informations et d'analyses, réalisé en collaboration avec les différents acteurs du contrôle interne au sein de SMCP et de ses filiales, aboutissant à la description factuelle de l'environnement de contrôle et des procédures en place.

L'élaboration de ce document a été coordonnée par la Direction financière. Le présent rapport a été soumis à un processus de validation impliquant notamment la Direction Générale, la Direction Financière, la Direction Juridique, ainsi que l'ensemble des membres du Comité Exécutif.

2.1.2 Objectifs et principes du contrôle interne

Le système de contrôle interne du Groupe s'appuie notamment sur ses systèmes de business intelligence qui permettent le suivi en temps réel d'un grand nombre d'indicateurs de performance dans les principaux domaines opérationnels du Groupe. Le système de contrôle interne du Groupe repose sur les principes suivants :

Il vise à garantir :

- la conformité aux lois et réglementations ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale du Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la protection de ses actifs ; et
- la fiabilité des informations financières.

Le système de contrôle interne comprend les composantes suivantes :

- un suivi permanent d'indicateurs de performance clés dans chacun des domaines opérationnels du Groupe à tous les niveaux du Groupe, contribuant à l'amélioration de l'environnement de contrôle et à l'identification rapide des anomalies éventuelles ;
- une définition formelle des pouvoirs et responsabilités dans le cadre de politiques et procédures mises en place par le Groupe ;
- un ensemble de politiques et de procédures relatifs à l'élaboration et vérification des informations financières du Groupe ;
- des systèmes informatiques performants afin de pouvoir analyser en temps réel l'activité du Groupe ;
- un système de gestion des risques.

2.2 Les acteurs du processus du contrôle interne et de la gestion des risques

2.2.1 La Direction Générale

Aux termes de l'article 19 des statuts tels que la Société les a adopté suite à l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Aux termes de l'article 3.2 de son règlement intérieur, le Conseil

d'administration donne son accord préalable, statuant à la majorité simple de ses membres présents ou représentés, pour tout acte ou décision du Directeur Général relatif à :

- l'approbation et la modification du budget annuel ;

- l'approbation et la modification significative du business plan annuel sur trois ans ;

- toute émission d'actions, d'instruments ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;

- la souscription de tout endettement d'un montant cumulé supérieur à 10 000 000 euros par an excédant le budget annuel, ainsi que toute modification des termes et conditions de cet endettement, y compris la modification de la documentation de financement conclue dans le cadre de l'introduction en bourse;

- toute décision pouvant conduire à un cas de défaut de paiement (*event of default*) ou un cas d'accélération selon les termes de la documentation de financement ;

- tout dépassement du budget de dépenses d'investissement (*capex*) de plus de 10% par rapport au budget annuel ;

- la conclusion, la résiliation ou la modification significative de tout contrat dont le montant annuel excède 4 000 000 euros, autres que les contrats couverts par les points (v) et (ix) ;

- toute dépense ne figurant pas dans le budget annuel d'un montant individuel supérieur à 2 000 000 euros;

- la création, l'acquisition, la cession, la résiliation ou la constitution de toute sûreté portant sur toute activité, filiale ou actifs pour un montant supérieur à 2 000 000 euros ou contribuant pour plus de 7 000 000 euros au chiffre d'affaires ou au bénéfice annuel du Groupe ou impliquant des investissements annuels de plus de 3 000 000 euros (à moins que lesdites opérations n'aient été approuvées dans le cadre du budget) ;

- l'embauche, le licenciement, la révocation ou la modification des fonctions ou de la rémunération de tout salarié ou mandataire social du Groupe dont la rémunération brute annuelle totale (en ce inclus la part fixe et la part variable) excède 250 000 euros ;

- la conclusion avec un tiers de tout contrat portant sur une joint-venture industrielle ou commerciale ou sur des accords de fusion qui pourrait avoir un impact significatif sur le Groupe ;

- tout changement de méthodes ou de règles comptables actuellement utilisées par les sociétés du Groupe pour l'établissement de leurs comptes intermédiaires et consolidés ;

- la revue et l'approbation des comptes annuels et consolidés de toute filiale du Groupe dont le chiffre d'affaires annuel excède 25 000 000 d'euros ;

- l'ouverture d'une boutique, d'une filiale, ou d'une activité nouvelle dans un nouveau pays ;

- la nomination ou le renouvellement des commissaires aux comptes ;

- toute opération de transformation ou de restructuration significative d'une entité du Groupe ;

- la commercialisation de toute nouvelle catégorie de produits ;

- toute opération modifiant directement ou indirectement le capital social ou les fonds propres (en ce compris toute opération de fusion, scission ou apport partiel d'actifs ou de distribution de dividendes) ;

- la modification de plus de 3% par an par rapport au budget annuel de la masse salariale du Groupe ;

- la conclusion, la résiliation ou la modification de tout contrat conclu avec les fondateurs ou les principaux dirigeants du Groupe (en ce inclus leurs contrats de travail ou contrats de prestation de services) ;

- la transaction d'un litige dont le montant excède 2 000 000 euros.

La Direction Générale travaille en étroite collaboration avec la Direction financière afin d'établir les comptes en vue de leur arrêté par le Conseil d'administration. À ce titre et en qualité de responsable de l'établissement des comptes et de la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne comptable et financier, la Direction Générale échange avec les Commissaires aux comptes de manière régulière lors de réunion de synthèse et lors de séance de travail relative à des sujets d'actualités susceptible d'impacter l'activité du Groupe.

2.2.2 Les Directions opérationnelles regroupées au sein du Comité Exécutif

Le Groupe a mis en place un Comité Exécutif (COMEX) composé, au 31 décembre 2017, de treize membres dont la mission est de coordonner la direction opérationnelle du Groupe. Ce Comité, qui se réunit de manière mensuelle, analyse les performances opérationnelles et financières du Groupe, détermine et suit l'avancement des projets stratégiques et propose des plans d'actions pour atteindre les objectifs du Groupe à court et moyen terme. Ce Comité Exécutif, présidé par M. Daniel Lalonde, est composé des principaux responsables opérationnels de la Société à savoir :

- Evelyne Chétrite, Fondatrice de Sandro et Directrice Artistique ;

- Judith Milgrom, Fondatrice de Maje et Directrice Artistique ;

- Ylane Chétrite, Fondateur de Sandro Homme et Directeur Artistique ;

- Isabelle Allouch, Directrice Générale de Claudie Pierlot ;

- Flavien d'Audiffret, Directeur Digital et CRM ;

- Jean-Baptiste Dacquin, Directeur des Ressources Humaines ;

- Philippe Gautier, Directeur Financier et des Opérations ;

- Paul Griffin, Directeur Général Amérique du Nord ;

- Isabelle Guichot, Directeur Général de Maje ;

- Jean-Philippe Hecquet, Directeur Général de Sandro ;

- Elina Kousourna, Directeur Stratégie et Développement et

- Stéphane Ledru, Directeur Général Asie.

2.2.3 Les Directions supports

La Direction financière

Les activités financières *corporate* du Groupe sont centralisées au sein de la Direction financière de SMCP tant pour la France que pour l'International.

La Direction financière s'appuie sur les responsables opérationnels, administratifs et ou financiers des filiales internationales qui sont des points de relais au quotidien.

La Direction financière a la responsabilité d'établir les comptes, de consolider les résultats pour les besoins de l'information financière périodique, de produire et communiquer aux opérationnels les indicateurs et agrégats nécessaires au pilotage de l'activité, et de gérer la trésorerie. Le périmètre de son activité inclut notamment :

- La comptabilité et les arrêtés comptables : chaque situation est établie en collaboration avec les Directeurs opérationnels et fait l'objet d'une revue par la Direction financière.

- Les engagements hors bilan : tout nouveau contrat ou nouvelle opération fait l'objet d'une évaluation et d'un suivi régulier.

- Les budgets : les budgets de chiffre d'affaires, coûts opérationnels, marge brute et EBITDA, et de structure commerciale sont élaborés avec des applications développées en interne selon la même approche que les états des réalisations établies sur l'outil de gestion du Groupe. Ces données servent de base à l'élaboration par la Direction financière des objectifs définis par la Direction Générale.

- L'administration des ventes : le chiffre d'affaires est constaté dans le respect de la documentation contractuelle et des normes comptables afférentes à la reconnaissance de revenu.

- Le contrôle de gestion : le contrôle de gestion est assuré tant sur le plan national qu'international par une équipe dédiée à chacun de ces périmètres.

- La gestion de trésorerie : la gestion de trésorerie est centralisée. Un reporting quotidien est envoyé à la Direction Générale et les prévisions sont mises à jour mensuellement.

- Les reportings opérationnels : le Groupe a mis en place des reportings d'activité internes hebdomadaires et mensuels portant sur les indicateurs pertinents et les métriques de l'activité. Ces reportings périodiques, sont analysés par la Direction financière et fournis au COMEX et à la Direction Générale pour permettre d'avoir une vue financière du pilotage de l'activité.

La Direction juridique

La Direction juridique accompagne l'ensemble des opérations réalisées par la Société et ses préposés tant en France qu'à l'International. Les domaines d'intervention sont notamment, le droit commercial, le droit de la consommation, le droit de la concurrence, le droit de la propriété intellectuelle, le droit du travail, le droit boursier, le droit des sociétés, les contrats commerciaux, la gestion des précontentieux et contentieux, l'accompagnement quotidien des opérationnels, tant en France qu'à l'international.

La Direction juridique veille à la sécurité juridique des opérations spécifiques (opérations de développement de la stratégie et de déploiement de la Société, croissances externes, partenariats commerciaux, opérations de restructuration internes…) et constitue un support quotidien à destination des opérationnels.

La Direction juridique met en place des process juridiques et de conformité afin de gérer les risques juridiques que le Groupe est susceptible d'encourir.

2.2.4 Les Comités

Le comité d'audit

Le comité d'audit est composé de trois membres, dont deux sont désignés parmi les membres indépendants du Conseil d'administration. La composition du comité d'audit peut être modifiée par le Conseil d'administration, et en tout état de cause, est obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration.

Conformément aux dispositions légales applicables, les membres du comité doivent disposer de compétences particulières en matière financière et/ou comptable.

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

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

La mission du Comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

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

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

Le Comité d'audit doit examiner, préalablement à leur présentation au Conseil d'administration, les comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels et, le cas échéant, trimestriels, et s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées pour l'établissement de ces comptes.

Le Comité se penchera, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

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

Cet examen devra avoir lieu au minimum deux (2) jours avant l'examen fait par le Conseil.

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

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

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

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

L'examen détaillé de la cartographie des risques s'effectue lors de réunions du Comité dédiées à cette fin. Le Comité examine les risques et les engagements hors-bilan significatifs, précise l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le Conseil, le cas échéant.

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

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

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

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

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

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

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

- la déclaration d'indépendance des Commissaires aux comptes ;

- le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes ; et

- une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission des Commissaires aux comptes.

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

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

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

Le Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de 4 membres dont la majorité sont des membres indépendants du Conseil d'administration au sens de l'article 1.1 du règlement intérieur du Conseil d'administration. Ils sont désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres et en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. Le Comité des nominations et des rémunérations ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social.

Le Président du Comité des nominations et des rémunérations est désigné parmi les membres indépendants par le Conseil d'administration.

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

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

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

Le Comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission de faire des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination des membres du Conseil d'administration (par l'assemblée générale ou par cooptation) et des membres de la Direction Générale, ainsi que des membres et du Président des Comités du Conseil d'administration.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(i) Le montant de la rémunération globale des membres de la Direction Générale soumis au vote du Conseil d'administration tient compte de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques de marché et des performances des membres de la Direction Générale.

(ii) Chacun des éléments de la rémunération des membres de la Direction Générale est clairement motivé et correspond à l'intérêt général de l'entreprise. Le caractère approprié de la rémunération proposée doit être apprécié dans l'environnement du métier de la Société et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales.

(iii) La rémunération des membres de la Direction Générale doit être déterminée avec équité et en cohérence avec celle des autres cadres dirigeants du Groupe, compte tenu notamment de leurs responsabilités, compétences et contribution personnelles respectives aux performances et au développement du Groupe.

(iv) Le Comité propose des critères de définition de la partie variable de la rémunération des membres de la Direction Générale, qui doivent être cohérents avec l'évaluation faite annuellement des performances des membres de la Direction Générale et avec la stratégie du Groupe. Les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération des membres de la Direction Générale, qu'il s'agisse d'une rémunération par bonus ou attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, doivent être simples à établir et à expliquer, traduire de façon satisfaisante

l'objectif de performance et de développement économique du Groupe au moins à moyen terme, permettre la transparence à l'égard des actionnaires dans le rapport annuel et lors des assemblées générales et correspondre aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'aux pratiques normales de la Société en matière de rémunération de ses dirigeants.

(v) Le Comité suit l'évolution des parties fixe et variable de la rémunération des membres de la Direction Générale sur plusieurs années au regard des performances du Groupe.

(vi) S'il y a lieu, s'agissant spécialement des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, le Comité veille à ce que celles-ci soient motivées par un objectif de renforcement de la convergence dans la durée des intérêts des bénéficiaires et de la Société. Tout membre de la Direction Générale devra prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture de son risque au titre desdites options ou actions de performance.

(vii) La même méthodologie s'applique pour ce qui est de l'appréciation des rémunérations et avantages des principaux dirigeants non mandataires sociaux du Groupe de la Société et, plus généralement, des politiques mises en œuvre à cet égard.

(viii) Dans toutes les matières ci-dessus, le Comité peut formuler, d'initiative ou sur demande du Conseil d'administration ou de la Direction Générale, toute proposition ou recommandation.

(d) Examen et proposition au Conseil d'administration concernant la méthode de répartition des jetons de présence

Le Comité propose au Conseil d'administration une répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux membres du Conseil d'administration, en tenant compte notamment de leur participation effective au Conseil et dans les Comités qui le composent, des responsabilités qu'ils encourent et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

Le Comité formule également une proposition sur la rémunération allouée au Président du Conseil d'administration de la Société.

(e) Missions exceptionnelles

Le Comité est consulté pour recommandation au Conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil d'administration à certains de ses membres.

3. LES PROCESSUS DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

En matière de contrôle interne et de gestion des risques, le Groupe a choisi d'appliquer les principales recommandations proposées par le cadre de référence et les guides d'application de l'AMF, mis à jour en juillet 2010.

3.1 Risques liés au secteur d'activité du Groupe

SMCP fait face à plusieurs risques liés au secteur d'activité du Groupe. Les risques principaux sont identifiés ci-dessous :

- Le Groupe est exposé à des risques relatifs à l'environnement concurrentiel, ses activités faisant face à une concurrence intense.

- Les conditions économiques et leur évolution, notamment en France peuvent avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe.

- L'activité du Groupe est exposée aux risques relatifs à l'évolution des tendances et des préférences des consommateurs, aux variations saisonnières et climatiques et à l'évolution des flux touristiques.

- L'augmentation des coûts de production des produits commercialisés par le Groupe, notamment en Chine, ainsi que l'augmentation des coûts du travail, notamment en France, pourraient avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe.

- Le Groupe fait appel à des tiers dans le cadre de son activité notamment pour la fabrication des produits et leur distribution (partenaires locaux et affiliés) et pourrait subir des pertes en raison de leur défaillance.

- Si les fournisseurs ou fabricants auxquels le Groupe a recours ne respectent pas le droit du travail, les lois sur la protection sociale applicables, ainsi que les normes sociales et environnementales acceptables, la réputation de ses marques et ses résultats pourraient être négativement impactés.

- La renommée des marques du Groupe pourrait être négativement affectée en raison d'une commercialisation de produits défectueux et la responsabilité du Groupe pourrait être mise en jeu.

- Le Groupe est exposé au risque de contrefaçon notamment sur ses nouveaux marchés, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la valeur et l'image des trois marques du Groupe.

3.2 Risques relatifs aux activités du Groupe

SMCP fait face à plusieurs risques relatifs aux activités du Groupe. Les risques principaux sont identifiés ci-dessous :

- Les performances financières du Groupe sont étroitement liées à la réputation des marques, à l'intégrité et à l'image du Groupe, notamment en raison de l'exposition médiatique des trois marques, Sandro, Maje et Claudie Pierlot.

- Le Groupe est exposé au risque de perte de valeur de ses actifs incorporels (le *goodwill*).

- La mise en œuvre de la stratégie de développement du Groupe pourrait être ralentie pour différentes raisons notamment l'incapacité à identifier des emplacements appropriés et la difficulté à mettre en œuvre sa stratégie d'expansion de façon satisfaisante et au rythme prévu, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la situation financière du Groupe.

- La croissance rapide des activités du Groupe pourrait rendre la gestion de ses opérations plus complexe.

- Le Groupe est exposé au risque de non-renouvellement de ses contrats de bail et de concession en grands magasins.

- Le Groupe est exposé au risque que ses initiatives marketing ne garantissent pas le développement de la notoriété du Groupe et ne réussissent pas à attirer de nouveaux clients pour continuer à développer son activité et au risque des réponses insatisfaisantes aux interrogations ou aux réclamations des clients.

- Le Groupe est exposé aux risques relatifs à ses activités internationales notamment liés à la nécessité de s'adapter aux marchés locaux, aux fluctuations de taux de change ou encore à l'imposition de barrières douanières, notamment en perspective du *Brexit*.

- Le Groupe est exposé aux risques relatifs à l'utilisation d'un ensemble d'applications informatiques notamment en cas de défaillance des systèmes informatiques pouvant entraîner des pertes et des retards de livraisons.

- Le Groupe est exposé aux risques liés aux vols de produits et de fonds dans ses points de ventes, au détournement de produits pendant leur transport ou au détournement des données personnelles de ses clients.

- Une augmentation significative des commissions sur les montants des ventes prélevées par les fournisseurs de cartes de crédits et la non-conformité avec les règles relatives aux transferts d'argent électronique pourraient impacter négativement la situation financière du Groupe.

- Le Groupe est exposé au risque relatif au commerce électronique et à la vente en ligne caractérisés notamment par une évolution technologique rapide.

- La dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs ou certaines filières pourrait avoir un effet significatif défavorable sur l'activité du Groupe en cas de dégradation des relations avec ces personnes.

- Le Groupe est exposé aux risques de grève ou autre mouvement social susceptible de provoquer des interruptions d'activité ou de nuire à sa réputation, bien que le Groupe n'ait connu aucun mouvement social par le passé.

- La faible formalisation des accords avec les fournisseurs consistant en des accords tarifaires périodiques, notamment avec les fournisseurs de petite taille, expose le Groupe à des risques de contestations, différends ou conflits en cas de désaccords entre les parties.

- Le Groupe pourrait être amené à étudier des opportunités d'acquisitions dont la réalisation pourrait s'avérer complexe, longue et onéreuse.

3.3 Risques relatifs à la Société

SMCP fait face à plusieurs risques relatifs risques relatifs à la Société. Les risques principaux sont identifiés ci-dessous :

- Le Groupe est exposé au risque de perte de personnes clés, notamment Monsieur Daniel Lalonde, Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom, respectivement fondatrices et directrices générales déléguées en charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing des marques Sandro et Maje, Monsieur Ylane Chétrite, directeur général délégué en

charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing liés aux collections Sandro Homme.

- La Société est une société holding dont la situation financière dépend de celle des autres sociétés du Groupe.

- Le Groupe est exposé au risque relatif à son endettement et aux clauses restrictives des financements.

- Les résultats du Groupe peuvent varier d'une période à une autre et leur comparabilité n'est pas nécessairement représentative de la tendance des résultats futurs du Groupe.

3.4 Risques réglementaires, juridiques et fiscaux

SMCP fait face à plusieurs risques réglementaires, juridiques et fiscaux. Les risques principaux sont identifiés ci-dessous :

- Le Groupe est exposé aux risques relatifs à ses droits de propriété intellectuelle (notamment ses trois marques).

- L'activité du Groupe est soumise à de nombreuses réglementations qui pourraient évoluer à l'avenir.

- Le Groupe est exposé aux risques relatifs à des procédures judiciaires, administratives, pénales ou arbitrales pouvant s'accompagner de réclamations pécuniaires importantes.

- Le Groupe est exposé aux risques liés aux assurances notamment aux risques d'incidents éventuels non couverts par ses polices d'assurance ou dont le montant excède les plafonds prévus par ces dernières.

- Le Groupe est exposé aux risques liés aux contraintes résultant de la fiscalité applicable et de son évolution (notamment sur la capacité du Groupe à déduire les intérêts d'un point de vue fiscal, à utiliser ses déficits fiscaux et à continuer de bénéficier dans les mêmes conditions du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi ou de tout autre mécanisme qui viendrait le remplacer).

3.5 Risques de marché

SMCP fait face à plusieurs risques de marché. Les risques principaux sont identifiés ci-dessous :

- Le risque de liquidité ;

- Le risque de taux d'intérêt ;

- Le risque de crédit et/ou de contrepartie ; et

- Le risque de change.

4. DESCRIPTION DES CONTROLES CLES MIS EN PLACE SUR LES *PROCESS* ET ACTIVITES MAJEURES DU GROUPE

4.1 Objectifs, organisation, dispositif

Objectifs

La maîtrise des risques est suivie avec attention par la direction du Groupe, qui y associe étroitement le contrôle interne. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour permettre au Groupe :

- d'atteindre ses objectifs, accomplir ses missions, et détecter les opportunités de développement de son activité tout en respectant ses valeurs, l'éthique, ainsi que les lois et règlementations ; et

- de protéger ses actifs principaux constituant les fondamentaux de son activité (actifs corporels et incorporels et en particulier les marques), identifier les points critiques ainsi que les évènements internes et externes et les situations à risque pour le bon déroulement de son activité.

Cadre organisationnel

Le processus de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe est piloté depuis mai 2015 par la Direction de l'audit et du contrôle interne, qui permet au Groupe, dont la taille et la structure se développe rapidement, d'identifier et de prévenir les risques auxquels il pourrait faire face. La Direction de l'audit et du contrôle interne regroupe trois fonctions : (i) la gestion des risques, (ii) le contrôle interne, et (iii) l'audit interne.

La Direction de l'audit et du contrôle interne est hiérarchiquement rattachée au directeur financier et opérationnel du Groupe et dispose par ailleurs d'une faculté de *reporting* directement auprès du Président du Groupe.

La gestion des risques et le contrôle interne relèvent de la responsabilité des directions opérationnelles de chacune des entités du Groupe, sous le contrôle de la Direction de l'audit et du contrôle interne. En effet, au sein de chacune de ces entités, la personne responsable de la gestion des risques (généralement le directeur ou le directeur financier) est en charge de la vérification de la bonne application des procédures de prévention et a la possibilité de mettre en place des nouvelles procédures qui pourront, après étude par la Direction de l'audit et du contrôle interne, être appliquées à l'ensemble du Groupe. La Direction de l'audit et du contrôle interne joue en effet un rôle central en établissant les procédures applicables au niveau du Groupe (c'est-à-dire sans distinction selon les trois marques) et en définissant le cadre dans lequel les filiales exercent leurs responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne. Elle coordonne également le fonctionnement de l'ensemble du dispositif.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Le dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe entend s'inspirer du référentiel international « COSO » (*Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission*) et repose sur plusieurs éléments, notamment :

- la maîtrise des risques opérationnels ;

- la gestion des risques globaux du Groupe aux différentes échelles (entités, directions fonctionnelles, filiales) ;

- la cartographie des risques majeurs du Groupe ;

- le suivi du dispositif de contrôle interne du Groupe ;

- le dispositif et l'organisation éthique ; et

- l'audit interne, qui, en tant que fonction d'assurance indépendante, évalue l'efficacité et le fonctionnement de l'ensemble du système et en reporte aux différents acteurs de la gouvernance.

4.2 La gestion des risques opérationnels

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre par le Groupe pour identifier, analyser et maîtriser les risques auxquels il est exposé. Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance régulière par les directions des entités opérationnelles du Groupe, qui reportent les risques auprès de la Direction de l'audit et du contrôle interne. Cette dernière mène des initiatives spécifiques résumées ci-dessous.

Dans le cadre de sa procédure de gestion des risques, le Groupe élabore une cartographie des principaux risques. Le processus d'élaboration et de revue de la cartographie des risques, qui a été mis en place en 2015 par la Direction de l'audit et du contrôle interne, notamment dans la perspective de cotation du Groupe, permet d'identifier les principaux risques auxquels le Groupe est exposé et d'apprécier, pour chacun d'eux, leur impact potentiel ainsi que le plan d'actions mis en place, et notamment les personnes responsables au sein du Groupe du suivi et des contrôles associés.

Cette cartographie des risques est mise à jour chaque année et permet au Groupe de définir et de suivre les différents plans d'actions spécifiques mis en œuvre pour réduire ou maîtriser les risques identifiés. À titre d'exemple, les plans d'actions et de politiques internes mis en place pour gérer les risques identifiés par le Groupe comprennent :

- *Risques liés à l'environnement concurrentiel*. Dans un secteur fortement concurrentiel, dû notamment au développement du commerce électronique et à l'évolution constante des tendances et préférences des consommateurs, le Groupe s'attache d'une part à être présent dans tous les canaux de commercialisation possibles (physique – succursales, concessions et *outlets*, digital – sites Internet propres ou partenaires), et, d'autre part, à suivre avec attention l'évolution des marchés où il opère, notamment les offres de ses principaux concurrents. Il s'appuie en outre sur la rapidité de son cycle de production et de sa logistique afin de pouvoir commercialiser rapidement et le plus en amont possible des produits correspondant aux dernières évolutions des goûts des consommateurs.

- *Risques liés aux conditions économiques et leur évolution*. Le Groupe, afin de limiter l'impact négatif de conditions économiques défavorables sur ses activités, articule son développement autour de deux axes : (i) poursuivre la croissance de sa présence à l'international, avec une diminution progressive de son exposition à son marché historique (le chiffre d'affaires du Groupe

réalisé en France est ainsi passé de 50 % à 41 % entre 2015 et 2017) et (ii) conserver son positionnement sur le segment de marché du luxe accessible, pour lequel la demande se caractérise par une sensibilité moindre aux cycles économiques.

- *Risques liés à l'augmentation des coûts de production.* Le Groupe dispose d'un large portefeuille de produits qui lui permet de réduire le risque de dépendance à une gamme particulière. Sa politique de diversification et de négociation avec ses fournisseurs lui permet également de limiter sa dépendance vis-à-vis d'eux. Le Groupe peut également compenser tout ou partie d'une fluctuation à la hausse des prix des coûts de production par une hausse ciblée du prix de vente des produits finis.

- *Risques liés à l'évolution des tendances et des préférences des consommateurs*. Le Groupe commercialise lors de deux collections par an des produits de trois marques différentes (Sandro - déclinée en Sandro Homme et Sandro Femme, Maje, Claudie Pierlot) correspondant à des styles bien distincts. Cette diversité permet de pouvoir répondre aux différentes attentes des consommateurs et à leur évolution. En outre, le Groupe s'attache à diversifier son offre de produits, notamment avec sa ligne pour hommes (Sandro Homme), son offre d'accessoires et le recours au commerce en ligne.

- *Risques liés à la logistique et au traitement efficace des commandes*. Afin de gérer efficacement le traitement des commandes, le Groupe s'appuie sur plusieurs sites situés en région parisienne (Vémars, Marly-la-Ville et Vatry) ainsi que sur un système semi-mécanisé de préparation des commandes. En cas de défaillance de ce système, le Groupe pourra mettre en place de manière temporaire un traitement manuel des commandes. En outre, le Groupe peut avoir recours à d'autres transporteurs en cas de défaillance d'un de ceux avec lesquels il a l'habitude d'opérer.

- *Risques liés à la réputation des marques, à l'intégrité et à l'image du Groupe*. Les performances financières du Groupe sont étroitement liées au succès et à la réputation de ses trois marques, Sandro, Maje et Claudie Pierlot. Le Groupe s'attache donc à protéger ses marques et contrôler l'usage qui en est fait. Ainsi, il procède à des dépôts ou des réservations de ses marques dans tous les pays où il souhaite protéger ses droits. En outre, il veille à ce que l'image de ses marques soit directement contrôlée dans tout son réseau de distribution ; à titre d'exemple, ses partenaires et affiliés doivent adopter une présentation de leurs points de vente identique à celle des points de vente qu'il détient en propre (en mettant en œuvre les recommandations du « *concept book* »). Enfin, le Groupe conduit une politique active de recours judiciaires en cas de contrefaçons ou plus généralement d'utilisation frauduleuse de ses marques.

- *Risques liés aux relations avec les clients du Groupe*. Le Groupe a mis en place une stratégie de « vente personnalisée » permettant de s'assurer qu'il sera proposé au client des produits correspondant le mieux à ce qu'il recherche. De plus, les équipes de vente du Groupe bénéficient d'un programme de formation lancé en 2013 qui vise à former les vendeurs aux techniques de vente, aux fondamentaux des marques de luxe et à l'assistance des clients. Enfin, le Groupe utilise des outils de CRM afin de fidéliser ses clients et de leur proposer des services attractifs.

- *Risques liés à la perte de personnes clés*. Le succès du Groupe est notamment lié aux performances de son équipe de direction et de création, réunies autour de Monsieur Daniel Lalonde, de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom, respectivement fondatrices et directrices générales

déléguées en charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing des marques Sandro et Maje, de Monsieur Ylane Chétrite, directeur général délégué en charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing des collections Sandro Homme. Afin de gérer le risque lié à un éventuel départ de l'un ou plusieurs membres de son équipe, le Groupe a, au cours des dernières années, veillé à la renforcer progressivement avec l'arrivée de nouveaux talents, issus notamment de groupes internationaux du luxe ou du *mass market*. Ce renforcement a concerné tant l'activité de création que les directions opérationnelles (finances, directions des marques, directions Amérique du Nord et Asie, e-commerce). A la date du présent rapport, les équipes de création des marques Sandro, Sandro Homme, Maje et Claudie Pierlot rassemblent ainsi près d'une centaine de designers, stylistes et modélistes.

- *Risques liés à la dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs*. Les équipes de production du Groupe de chaque marque veillent à disposer de plusieurs fournisseurs pour chaque ligne de produits et à diversifier leur origine géographique ; elles identifient ainsi chaque année de nouveaux fournisseurs afin de limiter le développement de relations de dépendance à l'égard de fournisseurs en particulier.

Le Président du Conseil d'administration

Annexe II
Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-35 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de SMCP

« *Aux actionnaires,*

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Société SMCP et en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de Commerce au titre de l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017.

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

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et ;

- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

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

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

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

Ces diligences consistent notamment à :

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

- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;

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

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

Autres informations :

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

Fait à Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 27 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A. *Deloitte & Associés*

Valéry FOUSSE *Albert AIDAN* »

Annexe III
Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

0/ INTRODUCTION

2017 a été une année importante pour SMCP, tant sur le plan de la stratégie que de la Responsabilité Sociale et Environnementale. En effet, l'introduction en bourse venant parachever la croissance exceptionnelle de ces dernières années a été l'occasion pour nous de faire un état des lieux de nos pratiques concernant les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, notamment au travers d'une première analyse de matérialité. Celle-ci nous permettra de structurer en 2018 notre stratégie RSE et nos axes d'engagements. Pour cette année, ce chapitre a ainsi vocation à rendre compte d'une part de nos impacts directs étant donné que notre Groupe assure le design et la commercialisation des produits, la production étant confiée à nos sous-traitants et d'autre part, de nos politiques et actions en place pour assurer la durabilité de nos activités.

Le Groupe SMCP

a. Le Groupe et ses valeurs

Depuis la création de la marque Sandro en 1984 par Evelyne CHETRITE, le lancement de sa marque sœur Maje par Judith MILGROM en 1998, puis l'acquisition en 2009 de Claudie Pierlot (fondée en 1984) et enfin la création du Groupe SMCP en 2010, notre Groupe est passé de quelques boutiques Sandro à Paris, à un Groupe international constitué de 1332 points de vente répartis à travers 38 pays, atteignant ainsi les 912 M€ de ventes annuelles en 2017. Depuis 2010, nous avons multiplié nos ventes par environ cinq. Nos studios et ateliers parisiens conçoivent l'ensemble des créations du Groupe SMCP pour répondre à notre mission : diffuser le chic parisien dans le monde.

Cette croissance exceptionnelle s'appuie sur une dynamique ancrée dans nos valeurs : l'esprit entrepreneur, la passion, la créativité et l'innovation, le global mindset et l'élégance. Nous partageons le goût du challenge, agissons avec détermination et sens des responsabilités, et préservons notre agilité. Nous aimons passionnément nos marques et les développons dans le respect de leur ADN. Nous stimulons les idées nouvelles à tous les niveaux de notre organisation pour avoir toujours une longueur d'avance. Nous collaborons à l'échelle internationale et servons chaque client partout dans le monde avec le même professionnalisme. Nous coopérons de manière constructive et adoptons constamment une attitude franche et respectueuse vis-à-vis des autres. Ces valeurs ont été définies en 2014 de façon participative avec les top managers du Groupe (c. 100), et ont ensuite été partagées avec l'ensemble des salariés.

b. Les enjeux de développement durable identifiés

En 2018, nous avons procédé à un diagnostic de nos pratiques de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), avec l'aide d'un cabinet de conseil en développement durable, au travers d'entretiens avec les représentants du comité exécutif et de parties prenantes externes

(distributeur, ONG, think tank). Ce diagnostic nous a permis d'identifier nos enjeux stratégiques, en particulier ceux sur lesquels les attentes étaient les plus importantes.

Nous avons défini six grands domaines d'action déclinés en une trentaine d'enjeux à adresser dans le cadre de notre stratégie RSE :

La création et la relation client

- Garantir la satisfaction client
- S'assurer de l'utilisation de matières responsables
- Garantir la qualité et la sécurité des produits et l'absence de substances nocives
- Gérer les stocks d'invendus de façon responsable
- Garantir la traçabilité et l'étiquetage des produits
- Promouvoir un marketing responsable

Le respect de l'environnement

- Minimiser l'impact des activités sur la biodiversité
- Réduire les déchets et notamment ceux liés au packaging
- Réduire la consommation d'énergie et l'impact sur le changement climatique
- Respecter et encourager le bien-être animal
- Gérer les infrastructures durablement

La chaîne d'approvisionnement de nos produits

- S'engager avec la chaine d'approvisionnement sur les risques environnementaux et sociaux
- Respecter et promouvoir les droits humains et le droit du travail dans l'ensemble de la chaîne de valeur
- Éviter la pollution des eaux

Notre relation avec la société

- Assurer une bonne réputation
- Encourager le dialogue constructif avec les parties prenantes
- Défendre une cause et mener des actions sociétales stratégiques

- Valoriser le design et la production française et européenne

Le développement de notre capital humain et organisationnel

- Encourager la satisfaction des collaborateurs
- Garantir une compensation et des bénéfices justes et équitables des collaborateurs
- Assurer une composition responsable du conseil d'administration
- Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs
- Promouvoir la diversité et l'inclusion
- Autonomiser les collaborateurs et attirer de nouveaux talents
- Promouvoir une culture d'entreprise
- Assurer une transformation digitale responsable

Les pratiques éthiques et commerciales

- Lutter contre la corruption
- Assurer et renforcer les pratiques responsables de taxe
- Développer une culture d'intégrité
- Garantir la sécurité et la vie privée des clients
- Garantir la propriété intellectuelle

Ces 6 grands domaines d'action font écho à nos valeurs qui nous encouragent à agir en entrepreneurs conscients (I), à nous engager avec passion et attention (II), à innover et créer pour un monde meilleur (III), à nous appuyer sur notre présence internationale pour contribuer à relever les défis globaux (IV) et à agir avec élégance en toutes circonstances (V).

c. Mise en œuvre de l'approche RSE

Notre Groupe a pour volonté d'inscrire son développement exceptionnel dans une démarche de progrès et de développement durable en répondant aux enjeux économiques, sociétaux et environnementaux majeurs pour son activité. Pour ce faire, la fonction RSE est rattachée à la direction de la Stratégie et comprend un responsable RSE ainsi qu'un chargé de projet dédié. La structuration de l'approche réalisée en 2018 constitue une première étape, impliquant l'ensemble des représentants du comité exécutif. Notre Groupe travaille actuellement sur la définition des objectifs RSE et d'une feuille de route. Ce rapport fait état des actions et de la performance du Groupe sur les enjeux RSE identifiés.

d. Importance stratégique et risques et opportunités liés à la RSE

Construire une philosophie et une stratégie de développement durable authentiques est l'une de nos priorités. Nous voulons une croissance durable, respectueuse de l'environnement et des humains.

La croissance rapide de nos affaires nécessite une prise en compte des enjeux RSE afin de conserver la réputation, l'intégrité et l'image de la marque du Groupe vis-à-vis de nos clients, nos collaborateurs et nos parties prenantes. Aussi, les marques du Groupe sont soumises aux obligations réglementaires RSE (articles 75 et 225 de la Loi « Grenelle II » et Audit énergétique).

En l'absence d'une stratégie RSE formalisée et clairement communiquée, des risques peuvent peser sur notre Groupe et plus particulièrement sur :

- La croissance rapide des affaires ;
- La réputation, l'intégrité et l'image de la marque du Groupe ;
- L'activité internationale du Groupe et les risques spécifiques à chaque pays de production et de distribution
- Les vols et détournements de données ;
- Le maintien des bonnes relations avec les collaborateurs dans un contexte d'expansion du Groupe.

Grâce à la mise en place de notre stratégie RSE fondée et structurée, ces risques seront alors maîtrisés de la manière la plus optimale possible.

De plus, nous avons observé une attente et une sensibilité croissante de nos collaborateurs et de nos clients sur les enjeux RSE et constatons l'évolution de l'industrie en ce sens. Ainsi, nous sommes convaincus que notre capacité à gérer les risques sociaux et environnementaux liés à notre activité aura un effet favorable sur celle-ci ainsi que sur nos collaborateurs, notre situation financière et nos résultats.

1/ AGIR EN ENTREPRENEUR CONSCIENT

a. S'assurer de la satisfaction client

La satisfaction client a toujours été au cœur des préoccupations de chaque marque. Elle est également un enjeu majeur porté par SMCP et prend aujourd'hui une nouvelle dimension avec la montée en puissance du digital dans la relation client.

Notre important réseau de magasins et nos conseillers de vente, passionnés par la mode, soigneusement sélectionnés et formés, nous permettent de développer une relation forte avec nos clients et une assistance personnalisée, adaptée à leurs besoins. Afin d'encourager le dialogue avec les conseillers de vente, chaque article est exposé en une seule taille et les cabines

d'essayage ne possèdent en général aucun miroir. Par ailleurs, le conseiller de vente se positionne comme un ambassadeur de la marque et accompagne le client dans ses choix de tenues et de style.

Notre présence en ligne quant à elle est soutenue par nos équipes digitales qui s'assurent de la bonne coordination et du bon alignement des activités avec la stratégie du Groupe et les exigences en termes de sécurité des données clients.

En outre, nous utilisons des outils de gestion de la relation client pour nous rapprocher de nos clients et accroître leur fidélité. Ces outils comprennent l'envoi de SMS, de courriels et de lettres informant les clients des nouvelles collections, des diverses offres promotionnelles ou les invitant aux ventes privées et aux avant-premières. Nous segmentons nos clients en fonction du montant et de la fréquence des achats pour chacune des marques. La communication devient de plus en plus ciblée et efficace grâce à l'utilisation de ces outils. Nous disposons d'une base de données d'environ 5 millions de clients dans le monde (fin 2017), toutes marques confondues et cette base est en croissance constante (augmentation d'environ 30 % des clients disponibles par rapport au 31 décembre 2016).

L'ensemble de ces données est utilisé dans le respect de la vie privée du client et régi par notre charte informatique dans le cadre de l'article 5 « Confidentialité des données et des informations ». Notre charte mentionne que les données clients (ex : noms, adresses, achats) sont strictement confidentielles et destinées à une « utilisation limitée à ce qui est nécessaire à l'exécution de la prestation », conformément au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) de l'Union européenne.

Enfin, notre efficacité dans la relation client a été reconnue le 7 février 2018, lors de la remise des trophées Qualiweb qui récompensent chaque année les meilleures relations clients online. Notre marque Claudie Pierlot a été lauréate. De plus, nos études clients (portant sur un échantillon de 3 162 acheteurs de prêt-à-porter Homme et / ou Femme en France et 8 295 en Chine, au cours des 12 derniers mois à fin juin 2017) montre un niveau d'attachement et de recommandation supérieur à la moyenne de nos concurrents en France.

b. Garantir la traçabilité et l'étiquetage des produits

Aujourd'hui, la transparence revêt une importance capitale pour nos clients qui souhaitent des informations de plus en plus précises sur les produits qu'ils achètent. Leurs attentes concernent tant la composition des vêtements que leur origine. Ainsi, nous informons nos consommateurs, conformément au règlement européen n° 1007/2011/CE du Parlement européen et du Conseil du 27 septembre 2011, qui exige des entreprises de l'industrie textile qu'elles ajoutent une étiquette de composition mentionnant le pourcentage des différentes fibres textiles composant le vêtement. En effet, les Conditions Générales de Fournitures (CGF) du Groupe SMCP, intégrant les exigences du règlement européen relatif à l'étiquetage des produits, s'appliquent aux commandes du Groupe et à toutes celles des sociétés sous son contrôle, conformément à l'article L. 233-3 du Code de commerce. Dans ces CGF, la liste officielle des dénominations textiles est détaillée afin de guider les fournisseurs vers des pratiques en conformité avec les règlementations en vigueur. Avant tout étiquetage de composition, nos références sont testées

par des laboratoires indépendants et agréés. Suite à ces résultats, les sièges sociaux de chaque marque sont en charge de produire les étiquettes de composition.

Concernant l'étiquetage de l'origine de nos produits finis, nous indiquons le pays de l'usine qui conçoit le produit et, pour nos produits à façon, le pays où le produit est assemblé et monté.

c. S'assurer de l'utilisation responsable des matières

Que nos produits soient réalisés à façon ou soient des produits finis, les composants les constituant sont sourcés par nos marques. Dans le cas des produits finis, les composants sont prescrits par nos marques et achetés par les fournisseurs. Concernant les produits à façon, les composants sont sourcés et achetés par nos marques puis envoyés à nos fournisseurs pour confection.

Les matières premières servant à la réalisation de l'ensemble de nos produits sont réparties en trois familles de fibres : les fibres naturelles qui sont végétales (coton, lin, etc.) ou animales (laine, cachemire, soie, cuir, fourrure, etc.), les matières artificielles obtenues par le traitement chimique de matières naturelles (viscose, acétate, etc.), et les matières synthétiques issues de la pétrochimie (polyester, polyamide, élasthanne). Les matières premières les plus utilisées pour nos productions sont le coton, la viscose, la laine, le cuir et le polyamide.

Nous sommes conscients que chaque famille de fibres, chaque matière et chaque étape de production revêt de nombreux enjeux environnementaux (utilisation de pesticides, cultures intensives et OGM, consommation et pollution de l'eau), sociaux (conditions de travail, juste rémunération des producteurs, santé et sécurité des travailleurs) ou encore éthiques (bien-être de l'animal par exemple). Ainsi, les matières que nous utilisons dans nos produits représentent une large part de notre empreinte environnementale.

Notre Groupe travaille donc activement à la diminution des impacts négatifs possibles et d'ores et déjà, l'ensemble de la production de nos matières doit répondre aux critères sociaux et environnementaux réunis dans la « Charte éthique et sociétale » que nous avons établie.

d. Garantir la qualité et la sécurité des produits et l'absence de substances dangereuses

Nous portons une grande attention à la qualité de nos produits. C'est pourquoi nous avons recruté une responsable Qualité Maje en 2015 qui dispose d'un temps dédié sur les sujets liés à la qualité au niveau Groupe. Nous avons ainsi pu mettre en place dans les CGF en 2016 une annexe Qualité commune à l'ensemble de nos marques. Nous nous assurons ainsi de l'innocuité de nos produits, tant sur les humains que sur l'environnement, en accord avec les réglementations nationales et internationales auxquelles le Groupe est soumis.

Notre « processus qualité » répond à l'ensemble des réglementations en vigueur : exigences toxicologiques de REACH (colorants azoïques, colorants allergènes, cancérigènes, etc.), exigences du règlement POP (Règlement CE n° 850/2004) sur les polluants organiques persistants, exigences du règlement sur les biocides (Règlement UE n° 528/2012) et autres exigences réglementaires concernant les matières d'origines animales. Nous réalisons des tests qualité sur les matières et produits tels que la chaîne et trame, la maille, les chaussures, le cuir, la fourrure et les bijoux, ainsi que des tests qualités propres à certains pays. Nous avons établi

des exigences spécifiques en matière de critères de qualité et de production. Le respect de ces exigences est garanti par des contrôles organisés et réalisés par les fournisseurs, ainsi que des inspections qualité finales avant expédition ou encore des contrôles qualité à réception de la marchandise. Seuls les tests effectués par des laboratoires accrédités et certifiés sont acceptés.

2/ S'ENGAGER AVEC PASSION ET ATTENTION

a. Encourager la satisfaction des collaborateurs

Nous aimons passionnément nos marques et les développons dans le respect de leur ADN. C'est pourquoi nous nous engageons avec passion et attention envers nos collaborateurs. Le développement de nos marques ne se fera pas sans eux et nous sommes convaincus que leur satisfaction et celle du client sont intimement liées. Dès lors, la motivation des collaborateurs constitue pour nous un impératif stratégique majeur en mesure de contribuer à réduire un important turnover (en boutique notamment) et de conserver nos compétences métiers. Objectif : renforcer et pérenniser la relation entre les conseillers de vente et nos clients, pour les satisfaire toujours davantage.

Ainsi, en 2017, dans un souci d'amélioration perpétuelle de l'expérience collaborateur chez SMCP, nous avons mené notre première enquête d'opinion interne « SMCP Voices ». Complétée par 78 % de nos collaborateurs dans 19 pays, elle nous a permis de confirmer l'engagement durable de nos équipes (84%) et d'autres forces bien à nous. 90% de nos employés se sentent aptes à relever efficacement des défis en équipe et valorisent un bon degré d'autonomie au service du client, 89% soutiennent pleinement les valeurs du Groupe et 78% ont confiance dans les décisions prises par le Top Management. Cet engagement est une force motrice pour notre Groupe qui nous permet non seulement de soutenir notre croissance, mais aussi de relever de nouveaux défis globaux, sociaux et environnementaux.

b. Emploi et rémunération

SMCP est un Groupe créateur d'emplois ancré en France et en Europe, avec une présence croissante à l'international (155 nouvelles succursales en 2017). L'ensemble de notre processus créatif est réalisé dans nos studios et ateliers parisiens.

Au 31 décembre 2017, la France représente 46,2 % de nos effectifs (2 368 collaborateurs sur 5 127 collaborateurs du Groupe). Nous sommes principalement présents en Europe où nous employons (hors France) 1 353 personnes. Arrivent ensuite l'Asie avec 761 personnes puis l'Amérique du Nord avec 645 personnes.

Pour servir chaque client partout dans le monde avec le même professionnalisme, nous accordons une importance particulière à conserver et pérenniser notre capital humain. Ainsi, au 31 décembre 2017, 87% de nos collaborateurs sont en contrat permanent à travers le monde.

Effectifs totaux du Groupe SMCP au 31 décembre 2017 (périmètre monde)

	2015	2016	2017	Var N-1	Var N-2
France	2088	2260	**2368**	+5,7%	+13,4%
Europe	956	1124	**1353**	+20,4%	+41,5%
USA	429	501	**645**	+28,7%	+50,3%
Asie	384	564	**761**	+34,9%	+98,2%
Total Groupe	**3857**	**4449**	**5127**	+15,8%	+32,9%

Nombre d'embauches par année en France (répartition par catégories professionnelle)

	Cadres			Employés			Agents de maîtrise			Ensemble			Variations	
Années	**2015**	**2016**	**2017**	**2015**	**2016**	**2017**	**2015**	**2016**	**2017**	**2015**	**2016**	**2017**	**Var N-1**	**Var N-2**
Contrats CDI	73	91	91	1226	1132	1222	152	126	118	1451	1349	**1431**	6,1%	-1,4%
Contrats CDD	15	14	15	3846	3555	3315	75	52	56	3936	3621	**3386**	-6,5%	-14%
Total embauches	**88**	**105**	**106**	**5072**	**4687**	**4537**	**227**	**178**	**174**	**5387**	**4970**	**4817**	**-3,1%**	**-10,6%**

Le Groupe est attaché à l'équité des rémunérations entre hommes et femmes à fonction et séniorité équivalentes. Nous observons un écart entre le salaire des femmes et des hommes pour deux raisons. Parmi les employés sont comptées les équipes Logistiques qui ont une rémunération plus élevée que les vendeurs et qui représentent une part plus importante d'hommes. De plus, à l'heure actuelle la population masculine cadre est positionnée sur des postes de séniorité plus élevée.

Salaire de base moyen de l'effectif CDI en France (en temps plein)

	Hommes					Femmes					Ensemble				
	2015	**2016**	**2017**	**Var N-1**	**Var 3ans**	**2015**	**2016**	**2017**	**Var N-1**	**Var 3ans**	**2015**	**2016**	**2017**	**Var N-1**	**Var N-2**
Cadres	6313	6050	6097	+0,8%	-3,4%	4981	4818	4884	+1,4%	-1,9%	5274	5089	5170	+1,6%	-2%
Agents M.	2282	2387	2461	+3,1%	+7,8%	2251	2277	2339	+2,7%	+3,9%	2256	2296	2362	+2,8%	+4,7%
Employés	1801	1778	1813	+2%	+0,7%	1655	1676	1689	+0,8%	+2%	1686	1701	1720	+1,1%	+2%
Moyenne	**2625**	**2582**	**2741**	+6,2%	+4,4%	**2290**	**2350**	**2441**	+3,9%	+6,6%	**2358**	**2402**	**2510**	+4,5%	+6,5%

Salaire de base moyen de l'effectif CDI constant sur 3 ans en France (en temps plein)

	Hommes					Femmes					Ensemble				
	2015	**2016**	**2017**	**Var N-1**	**Var 3ans**	**2015**	**2016**	**2017**	**Var N-1**	**Var 3ans**	**2015**	**2016**	**2017**	**Var N-1**	**Var N-2**
Cadres	6732	6325	6937	+9,7%	+3,1%	5513	5342	5125	-4,1%	-7%	5766	5551	5498	-1%	-4,6%
Agents M.	2411	2441	2594	+6,3%	+7,6%	2282	2322	2392	+3%	+4,8%	2300	2340	2422	+3,5%	+5,3%
Employés	2045	2094	2159	+3,1%	+5,6%	1764	1819	1919	+5,5%	+8,8%	1836	1890	1989	+5,2%	+8,3%
Moyenne	**3160**	**3314**	**3708**	+11,9%	+17,4%	**2766**	**2910**	**3078**	+5,8%	+11,3%	**2846**	**2992**	**3207**	+7,2%	+12,7%

c. Dialogue social

Globalement, le Groupe considère qu'il jouit de relations de travail satisfaisantes avec ses salariés et leurs représentants. Plus de 10 conventions collectives ou plans d'action ont été

négociés depuis décembre 2012 avec des représentants des syndicats de collaborateurs, et la réponse du comité d'entreprise aux projets présentés par la direction est souvent favorable.

Ainsi, soucieux de la qualité du dialogue social, nous avons signé depuis 2013, les accords suivants : un accord sur le forfait jours, un accord de participation, un plan épargne, un accord sur les jours de fractionnement, un accord sur la journée de solidarité et un accord de négociation annuelle obligatoire.

d. Garantir des compensations et bénéfices justes et équitables pour nos collaborateurs

Les principaux objectifs de notre politique de rémunération sont d'attirer, fidéliser et récompenser nos collaborateurs, en leur offrant une rémunération compétitive au sein de notre industrie, d'inciter le management à atteindre les objectifs commerciaux du Groupe et d'encourager un haut niveau de performance.

Les salaires sont révisés annuellement en tenant compte de la performance individuelle, des conditions du marché, et des évolutions du Groupe au cours des dernières années.

Afin de corréler de façon optimale la rémunération des salariés avec les objectifs du Groupe, les bonus financiers sont structurés de façon à refléter la contribution de chaque collaborateur à la réalisation des objectifs collectifs et individuels. De plus, tout collaborateur ayant l'ancienneté requise est éligible à une évaluation annuelle de développement, un outil clé pour la performance et la motivation.

e. Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs

Il est essentiel pour nous de garantir la santé et la sécurité de nos collaborateurs. Ainsi, nous avons commencé en 2016 à mettre en œuvre un projet d'encadrement des processus d'hygiène, santé et sécurité. Dans ce cadre, trois dispositifs ont été mis en place sur les sites français : un registre sécurité, un registre des contrôles en matière de santé et de sécurité au travail et un registre des soins bénins. Une communication interne a été réalisée sur le sujet en janvier 2016.

Le Groupe a décidé la mise en place d'une délégation des pouvoirs au niveau des directions commerciales qui seront responsables pénalement en lieu et place des dirigeants en matière d'hygiène et de sécurité au travail. Une nouvelle organisation et des obligations de mise en œuvre de politiques hygiène-sécurité au niveau des directeurs régionaux, des responsables boutiques et des services RH sont aussi à l'étude.

Nous avons également mis en place trois comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) : un CHSCT réseau, un CHSCT siège et un CHSCT logistique. Au total, en 2017, il y a 32 représentants des salariés au sein de l'unité économique et sociale (principaux et suppléants). La plupart des opérateurs avec lesquels nous travaillons sont des opérateurs économiques certifiés garantissant la mise en place de normes appropriées en matière de sécurité et de sûreté.

En outre, nous avons établi une procédure de gestion de crise grave (accident grave, braquage, incendie, attentat, vol, etc.) avec une feuille de route pour les équipes de notre réseau, qui précise les étapes, personnes à contacter, échéances et méthodes d'action. Nous avons

également édité un document de bonnes pratiques sur les points de ventes, concernant les réserves (ex : rayonnage sécurisé), escaliers (ex : rampe ou garde-corps, bandes antidérapantes, usure des marches), casiers et éléments contenus dans la trousse de secours.

Ainsi, en France en 2017, le nombre d'heures d'accident de travail, de trajet et de maladie s'élève à 176 164 heures, soit 25 166 jours au total (sur une hypothèse de 35h de travail hebdomadaire), soit 10,6 jours d'absence par collaborateur.

f. Promouvoir la diversité et l'inclusion

Nous sommes convaincus que pour stimuler de nouvelles idées à tous les niveaux de notre organisation et pour avoir toujours une longueur d'avance, la diversité est une force. Nous pensons que notre capacité à répondre aux attentes et aux besoins variés d'une population internationale est intimement liée à notre capacité à promouvoir et valoriser la diversité et l'inclusion en interne.

Ainsi, dans chacun de nos établissements français, nous affichons un rappel des règles de non-discrimination reprenant notamment les éléments de nos trois règlements intérieurs français (siège, logistique, réseau), à savoir que « toute injure, insulte, comportement agressif, incivilité est interdit dans le Groupe (…). Il est de même de tout comportement raciste, xénophobe, sexiste et/ou discriminant au sens des dispositions du Code du travail et du Code pénal. »

Afin de sensibiliser les collaborateurs aux différents types de handicap et d'encourager ceux concernés à se faire reconnaître s'ils ne l'étaient pas déjà, nous avons fait appel à un organisme indépendant qui est intervenu sur ces thématiques.

En termes d'aménagement, les sièges de SMCP, Sandro et Claudie Pierlot sont aux normes PMR. Le siège de Maje le sera à son tour dès 2018 suite à son déménagement.

Un chantier de rédaction d'une politique recrutement Groupe est en cours, à la suite du recrutement d'un responsable Talent Acquisition.

Nous excellons dans la représentation des femmes au niveau de l'ensemble des activités du Groupe. Au 31 décembre 2017 77 % de nos collaborateurs périmètre France sont des femmes.

Dans cette logique de diversité et d'inclusion, 60 % de nos collaborateurs périmètre France ont moins de 30 ans.

Répartition des collaborateurs par âge et par sexe en France en 2017

Sexe	- de 20 ans	De 20 à 29 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	De 50 ans et +	Total général	Total général %
Total général	**56**	**1 327**	**650**	**222**	**113**	**2368**	
	3%	**56%**	**27%**	**9%**	**5%**	**100%**	
Féminin	43	1 016	508	173	84	1 824	77%
Masculin	13	311	142	49	29	544	23%

La présence de femmes dans les instances dirigeantes reste un enjeu dans la plupart des entreprises, y compris dans les métiers traditionnellement féminins comme ceux du milieu de la mode. Au sein du Groupe SMCP, même les instances dirigeantes comprennent une grande

partie de femmes. En effet, le conseil d'administration est composé de 58% de femmes. Il comprend 12 membres : M. Yafu Qiu (Président de Shandong Ruyi), M. Daniel Lalonde (Directeur Général de SMCP), Mme. Evelyne Chetrite (Fondatrice de Sandro et Directrice Artistique), Mme. Judith Milgrom (Fondatrice de Maje et Directrice Artistique), Mme. Chenran Qiu (Vice-présidente de Shandong Ruyi et Directrice Générale adjointe de SMCP), M. Francis Srun (Président Exécutif de Shandong Ruyi), Mme. Xiao Su (Présidente de Shandong Ruyi), Mme. Weiying Sun (Directrice générale de Shandong Ruyi) et 4 membres indépendants.

g. Attirer de nouveaux talents et favoriser l'engagement des collaborateurs

Les évolutions de la relation avec l'employeur et les attentes croissantes vis-à-vis de l'entreprise, notamment en matière de bien-être au travail ou de développement personnel, nous encouragent à améliorer sans cesse notre marque employeur. Notre objectif est de détecter les nouveaux talents et de nous rendre attrayants sur le marché du travail grâce à l'attractivité de nos marques et de nos collections, à notre business model unique de leader du luxe accessible, aux possibilités d'évolution en interne, à nos valeurs fortes d'entreprise et à un business en croissance constante et porteur dans un secteur très concurrentiel. Nos collaborateurs disposent d'avantages tels que des titres restaurant, une mutuelle prévoyance, un remboursement 50 % du transport.

Pour l'ensemble des collaborateurs, de grandes conférences sont organisées, incluant la présentation des nouvelles collections et des défilés par marque deux fois par an.

Les global leaders se réunissent tous les ans pour réfléchir et partager autour de la stratégie, des valeurs, des grandes directions du Groupe. De plus, ils bénéficient de webconférences avec le PDG et les fondateurs.

Dans cette logique d'engagement des collaborateurs à travers la formation, nous avons créé, en 2013, la « SMCP School » sur 90 boutiques pilotes (42 en France, 27 en Europe, 6 en Amérique du Nord, 15 en Asie).

Cet ambitieux programme de formation répond à un double enjeu d'attractivité des talents et d'engagement des collaborateurs. Notre volonté est de renforcer leur adhésion aux objectifs poursuivis et de développer chez les collaborateurs un réel sentiment de fierté et d'appartenance au Groupe. En 2017, nous avons mis l'accent sur :

- L'intégration des collaborateurs (intégration en points de vente pilote, formation au projet d'entreprise « vision 2020 ») ;
- La compréhension des enjeux et de la vision 2020 du Groupe et du bon fonctionnement de l'entreprise (« Droits et devoirs des Managers », « Finance pour Non Financiers »)
- La maîtrise du terrain afin d'armer au mieux nos équipes réseaux : charte de marque, collections, produits, techniques de vente, recrutement, management, bases RH, outils boutique ;
- Le management au travers de formations externes ;

- L'anglais.

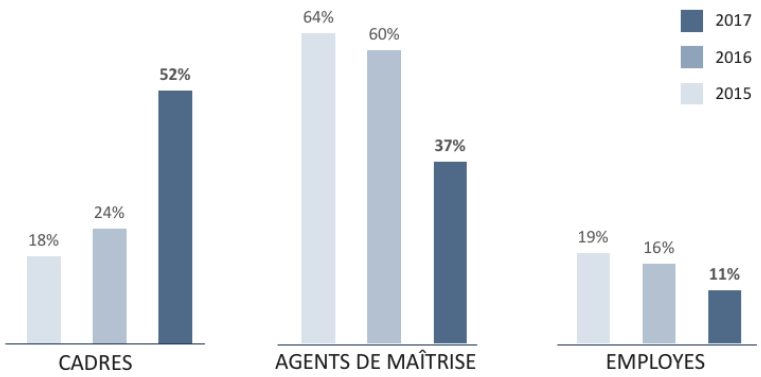
Des modules comme « Vision 2020 », « Finance pour non Financiers », « Droits & Devoirs » ont été créés par nos experts en interne pour soutenir cette ambition de formation. Nous souhaitons poursuivre cette approche en 2018 car nous constatons qu'elle est créatrice de lien entre les collaborateurs, en leur permettant d'échanger et de confronter leurs points de vue. Elle valorise également les expertises internes, engage les speakers et bénéficie d'un format court et interne peu coûteux (en coût et en mobilisation homme).

Enfin, un vaste projet e-learning, lancé en 2017 et en cours aujourd'hui, a mobilisé plusieurs directions (IT, SIRH, Développement, RH, Marques). Ce projet a pour enjeu principal de donner accès à de la formation de qualité (contenus internes et externes) à 100 % de nos collaborateurs, de manière fluide, flexible et moderne. Ainsi, quel que soit son emplacement géographique ou son niveau dans l'entreprise, l'employé pourra bénéficier d'un parcours d'intégration et de formation clair et pertinent, avec un accès à des socles « must-have » communs et des formations « good to have », lui permettant notamment de développer une bonne compréhension des enjeux et objectifs de l'entreprise.

Nombre total d'heures de formation dispensées en 2017 (hors Heures de formation de langue, coaching provisionné 2017 qui auront lieu en 2018, séminaires, conférences, formations de moins de 3h)

ZONES	Nombre d'heures
France et Europe	11 750,5
USA	2 744
Asie	3 357
TOTAL	17 851,5

Pourcentage de salariés ayant suivi une formation par catégorie professionnelle en France en 2017



h. Garantir une transformation digitale responsable

Mise en place d'équipes spécialisées. Notre croissance à l'international nous oblige à accélérer notre transformation vers le digital. Nous nous attachons à ce que celle-ci implique nos collaborateurs et améliore la qualité de service et la satisfaction de nos clients, tout en étant vigilants aux nouveaux enjeux éthiques qu'elle suscite. Ainsi, notre accélération digitale est soutenue par une équipe d'une quarantaine de professionnels en interne qui gère l'ensemble de notre présence en ligne sur nos différentes plateformes.

Déploiement d'outils collaboratifs favorisant la transformation digitale de l'entreprise. Pour accompagner la transformation du groupe et ses nouveaux modes de travail, SMCP a créé en 2017 le programme Insynch. Celui-ci a pour vocation de fluidifier la communication, développer la collaboration au sein du groupe, et apporter plus de flexibilité et d'efficacité au travail. Les outils collaboratifs permettent à nos équipes de travailler en mode projet, favoriser les modifications en live et stocker les données dans le cloud pour que tous aient accès aux documents sans limitation de distance et de fuseaux horaires. SMCP se donne ainsi les moyens de soutenir sa croissance en proposant à ses collaborateurs un écosystème innovant les accompagnant dans l'évolution de leurs métiers.

Elaboration d'une charte d'utilisation. Le Groupe SMCP, sensible à la gestion de l'information et à la complexité engendrée pour les collaborateurs par la multiplication des matériels, des données et des modes d'accès, de l'entreprise ou privés, a souhaité élaborer une charte d'utilisation de l'accès aux moyens informatiques. Cette charte a pour objet d'une part, de définir les règles d'accès, par les collaborateurs, aux ressources informatiques et, d'autre part, de préciser l'utilisation, par l'entreprise, des données des collaborateurs en accord avec la législation. Cette charte encadre notamment l'utilisation des données internes et externes en imposant une confidentialité stricte de ces données et des informations. Sont notamment confidentielles les données économiques et financières (chiffres d'affaire, trafic magasins, budgets), les données de style (modèles et collections en cours de création), les données marketing (plan marketing ou plan de contact CRM), les données clients (noms, adresses, achats) ainsi que toutes les informations liées aux plans de développement du Groupe SMCP (plans d'ouverture de magasin par exemple).

3/ CONTRIBUER À CRÉER UN MONDE PLUS DURABLE

a. Réduire les consommations d'énergie et leur impact sur le changement climatique

Le secteur du prêt-à-porter et des accessoires est dépendant des conditions climatiques. Par exemple, des conditions froides et humides au printemps peuvent avoir un effet négatif sur les ventes de vêtements des collections printemps/été. Les catastrophes naturelles, telles que les ouragans, les tornades, les inondations, les tremblements de terre ou tout autre événement climatique majeur, sont également susceptibles d'impacter la disponibilité et le prix des matières premières utilisées pour fabriquer les produits commercialisés par le Groupe. L'incapacité du Groupe à compenser les variations saisonnières et à s'adapter aux conditions climatiques peut ainsi avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

Ainsi, nous avons intégré le risque climatique, tant physique que de transition, dans notre matrice de risques.

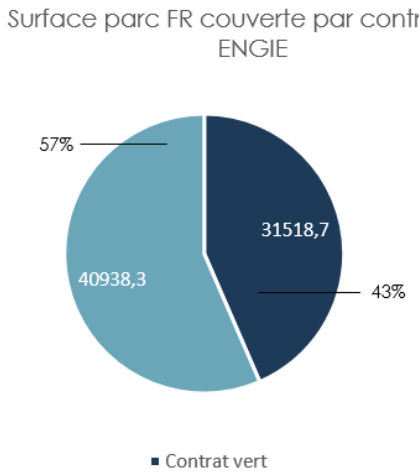
Par ailleurs, nous souhaitons contribuer, à notre échelle, à la lutte contre le changement climatique.

Nous avons calculé pour la première fois en 2017, une hypothèse de consommation de 12 844 106 kWh pour notre réseau (seulement nos magasins gérés en propre, soit 522), nos sièges et nos entrepôts, correspondant à 4 651 317 kg CO2 en équivalent carbone pour les scopes 1 & 2.

Conscients de l'impact de nos consommations d'énergie sur le climat, nous avons, depuis 2015, systématisé l'éclairage LED sur toutes les ouvertures de points de vente, avec, comme résultat, une baisse de 40 % de la consommation électrique. Par ailleurs, lors de rénovations, nous équipons nos boutiques avec un éclairage full LED (plafonds et mobilier). Au total, l'éclairage LED concerne 523 points de vente dans le monde à fin 2017, soit 39% de notre parc magasins.

En outre, en France, nous avons souscrit des contrats verts Engie pour 43 % de notre parc. Ces contrats nous permettent de contribuer financièrement au développement de la production d'énergie d'origine renouvelable, de tracer l'origine de l'énergie injectée sur le réseau par ENGIE grâce au mécanisme de Garantie d'Origine et, enfin, d'impliquer nos collaborateurs. Ainsi, grâce à ces contrats, pour 1 MWh consommé par notre Groupe, 1 MWh d'électricité renouvelable est injecté sur le réseau.

Consommation d'énergie en France en 2017 : part des contrats verts ENGIE



Le Groupe étant concerné par les obligations réglementaires sur le diagnostic des émissions de gaz à effet de serre (GES) (art. 75 de la loi Grenelle II) et les évolutions apportées par la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (L. n° 2015-992 du 17 août 2015), l'évaluation des émissions de GES aura lieu durant l'année 2018, en mettant l'accent sur les postes d'émissions significatifs des marques. Cette évaluation renforcera notre démarche

d'amélioration continue de la performance environnementale et nous permettra de définir une stratégie de réduction des impacts en cohérence avec nos enjeux.

L'optimisation des flux logistiques est un des sujets traités dans le cadre de la politique d'approvisionnement du Groupe. Pour le scope 3, en terme d'émissions de GES, les transports liés aux imports et exports de la marchandise du Groupe sont le pôle d'émissions le plus important. Des travaux de quantification sont en cours.

Enfin, le Groupe est en phase d'expérimentation quant au transport ferroviaire de marchandises entre l'Asie et la France.

b. Réduire les déchets et les emballages

Afin de répondre à l'envie de nos collaborateurs d'évoluer dans un Groupe soucieux de l'environnement, en 2017, nous avons mis en place le tri des déchets dans nos bureaux parisiens, en partenariat avec l'entreprise Greenwishes. Elle collecte nos déchets et nous accompagne dans notre démarche d'optimisation par le suivi et la traçabilité des déchets collectés, nous permettant de mesurer nos progrès au fil des mois, par catégorie de déchets.

Aussi, au sein des entrepôts, nous avons mis en place le compactage des cartons et leur récupération pour le recyclage. De plus, des sacs spéciaux sont mis à disposition pour les déchets plastiques (cintres, housses…) d'une part et d'autre part pour les déchets papiers autres que le carton (comme le papier de soie par exemple). Enfin, des écobox permettent la récupération et la valorisation de nos cartouches d'encre et de toner.

c. Respecter et encourager le bien-être animal

Conscients de l'importance du bien-être animal pour nos consommateurs et des différents scandales qui secouent le secteur de l'habillement, nous portons une attention particulière à l'approvisionnement de nos matières d'origine animale. En 2016, nous avons défini pour l'ensemble du Groupe SMCP nos exigences en matière de bien-être animal dans l'annexe *Qualités* de nos CGF.

Ainsi, le Groupe SMCP interdit formellement l'utilisation de fourrures de chien et de chat, le plumage d'oiseaux vivants, l'épilation ou l'arrachage de poils sur animal vivant. En effet, chaque animal est en droit de bénéficier d'un traitement indulgent, que ce soit lors de l'élevage ou de la mise à mort. Aussi, les fournisseurs s'engagent sur ces principes par le biais de la signature de nos CGF et de leurs annexes.

Nous nous assurons que chacun de nos fournisseurs transmette au service Production de chacune des marques une attestation lors de la confirmation de commande. Cette attestation doit mentionner le nom commun et scientifique de l'animal ainsi que le pays d'origine de la matière animale et sa provenance (chasse ou élevage). Pour les fourrures et peaux lainées, le fournisseur doit également préciser le traitement appliqué, si la matière est de seconde main ou est endommagée, si le produit fini est composé en totalité ou en partie substantielle de parties de l'animal tels que pattes, queue, etc.

Les matières issues d'espèces protégées par la Convention de Washington sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction ne sont pas concernées par cette attestation car le fournisseur doit, d'une part, s'assurer des espèces utilisées et de leur inscription ou non aux annexes CITES et du règlement CE n° 338/97 et, d'autre part, en avertir la marque, en s'assurant des formalités douanières applicables.

4/ S'APPUYER SUR NOTRE GLOBAL MINDSET POUR CONTRIBUER À RELEVER DES DÉFIS GLOBAUX

a. S'engager avec la chaîne d'approvisionnement sur les risques environnementaux et sociaux

La protection de l'environnement et des droits humains sur les chaînes d'approvisionnement de nos marques est un enjeu central pour le Groupe. Nous veillons à son respect tant lors de la sélection de nos sous-traitants et fournisseurs que dans les relations que nous entretenons avec eux dans le temps.

Nous n'assurons pas nous-même la production de nos pièces. Celle-ci est sous-traitée pour moitié dans la zone Euromed et pour moitié en Asie. À la suite d'une analyse des risques réalisée par l'équipe Conformité en 2015, le Groupe SMCP a exclu le Bangladesh. Une part importante des achats du Groupe est néanmoins réalisée dans des pays où les risques environnementaux et sociaux sont considérés comme élevés et doivent être maîtrisés.

Dès 2014, nous avons mis en place une organisation et des processus dédiés afin d'assurer une supervision des chaînes d'approvisionnement, impliquant tant le service Compliance que la Production des trois marques. Depuis 2017, une personne suit étroitement le déroulement et le suivi des audits sociaux.

b. Exigences formalisées par le Groupe

Les CGF précisent les exigences environnementales et sociales que les fournisseurs et sous-traitants doivent respecter :

- le respect des réglementations, normes et standards locaux et internationaux en termes d'hygiène, de sécurité, d'environnement et de droit du travail ;
- la notification du Groupe en cas de non-conformité ;
- la disposition à coopérer dans le cadre d'audits environnementaux et sociaux.

Afin d'adresser également les fournisseurs de rang 2, les CGF précisent que les sous-traitants ont l'interdiction de recourir à des tiers sans l'autorisation du Groupe SMCP. Si cette sous-traitance est approuvée par le Groupe, le sous-traitant est tenu d'assurer le respect par ses tiers des principes définis par le Groupe.

Le Groupe SMCP a, par ailleurs, formalisé une « Charte éthique et sociétale », incluse aux CGF. Elle impose aux fournisseurs le respect des Principes directeurs de l'OCDE et du Pacte

mondial de l'ONU pour le développement durable. Il y est précisé que les marques du Groupe encouragent les initiatives pour réduire les impacts sur l'environnement.

c. Sélection des sous-traitants

Nous recourons à un réseau d'agents « sourcing » par pays. Ceux-ci sont informés des exigences sociales et environnementales du Groupe et sont tenus de les prendre en compte dans la sélection. Chaque nouveau fournisseur fait l'objet d'une visite sur place avant démarrage de la production par nos équipes production.

d. Audits et mesures correctives

SMCP mène des audits sociaux de ses fournisseurs depuis 2014. Depuis 2017, ceux-ci sont confiés à Asia Inspection (AI), une structure de 1 500 auditeurs présente dans plus de 80 pays. Les audits comportent des visites sur site et des entretiens de collaborateurs. Nous avons profité de ce changement de prestataire pour réaliser une refonte de notre approche : les fournisseurs sont dorénavant audités en fonction des risques métiers et non plus en fonction d'une zone géographique comme cela était le cas précédemment. Cette nouvelle vision permet d'intégrer directement les problématiques liées à notre chaîne d'approvisionnement, telles que la sécurisation de l'image de marque, la dépendance économique, la protection des travailleurs, etc.

Les thématiques couvertes sont les suivantes :

THÉMATIQUE	SOUS-THÉMATIQUES
Santé & sécurité, hygiène	Général
	Sécurité des infrastructures
	Sécurité incendie
	Machines / Installations
	Matériaux dangereux
	Cantine et dortoirs
Gestion des déchets	Autorisations légales
	Déchets solides et dangereux
	Eau usée, émissions et bruit
	Réduction de la consommation d'eau et d'énergie
Travail infantile	Travail infantile
	Jeunes travailleurs
Horaires de travail, salaires et avantages	Horaires de travail
	Salaires et avantages
Conditions de travail	Représentation des intérêts des travailleurs auprès du management
	Travail forcé
	Discrimination
	Mesures disciplinaires

Les fournisseurs audités en 2017 ont été sélectionnés sur la base des critères suivants :

- Volume : sélection du top fournisseurs représentant 50 % des volumes totaux, tous types de produits ;
- *Made in France* : sélection du top fournisseurs représentant 50 % des volumes totaux produits en France;
- Image de marque : sélection de fournisseurs produisant des consommables, des fournitures gravées et du labelling ;
- Cuir : sélection de fournisseurs dont les usines traitent du cuir ce qui comporte des problématiques spécifiques d'hygiène-sécurité des travailleurs et d'environnement ;
- Produits animaux : sélection de fournisseurs dont les usines élèvent des animaux pour leur fourrure et/ou traitent de la fourrure ce qui comporte en plus des problématiques de bien-être et d'éthique animale.

Après un audit social, le fournisseur se voit attribuer une note de 0 à 10 (la moyenne des notes obtenues sur chacune des thématiques) et une couleur rouge, orange ou verte en fonction du nombre ou de la gravité des non-conformités observées et de la note. Un suivi personnalisé est alors mis en place afin d'aider le fournisseur dans la réalisation des actions correctives.

Color risk	Conditions							Suivi du CAP
	Score		**Granularité**					
			Critical		Major		Minor	
Red	< 5/10	ou	≥ 1	ou	≥ 10			Immediate follow-up audit
Amber	< 7,5			ou	≥ 5	ou	≥ 10	Desktop review
Green	≥ 7,5			et	< 5	et	< 10	Audit de suivi classique

En 2017, 50 audits ont été réalisés sur 43 fournisseurs. Au global, la note obtenue sur ce panel est meilleure que la note moyenne sectorielle. Cela s'explique notamment par le fait que nos marques possèdent une base stable de fournisseurs, qu'elles conservent de saison en saison, leur permettant ainsi d'instaurer des relations de confiance avec leurs fournisseurs et une envie commune d'amélioration continue.

e. Respecter et promouvoir les droits humains et du travail dans l'ensemble de la chaîne de valeur

Le Groupe SMCP est soucieux de garantir la protection des droits humains, aussi bien pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe que pour l'ensemble des salariés de ses sous-traitants et fournisseurs.

La Charte éthique et sociétale SMCP, intégrée aux CGF, dont la signature par les fournisseurs est obligatoire, spécifie l'interdiction du travail des enfants de moins de 15 ans au minimum, et plus, lorsque la scolarité est obligatoire au-delà.

Au travers des CGF, les fournisseurs s'engagent également à respecter la convention internationale des droits de l'enfant de l'ONU du 20 novembre 1989, qui interdit le travail des enfants ainsi que le travail forcé comme défini dans l'article 1 de la convention de l'OIT du 25 juin 1957.

Les audits fournisseurs intègrent bien, par ailleurs, les thématiques relatives au travail des enfants, aux horaires, salaires et bénéfices et aux pratiques sociales.

5/ L'ÉLÉGANCE EN TOUTES CIRCONSTANCES

a. Développer une culture d'intégrité

Notre Charte éthique et sociétale énonce les principes de base que tous les fournisseurs et sous-traitants, ainsi que leurs propres fournisseurs et sous-traitants, doivent respecter.

Pour travailler avec les marques, le fournisseur doit accepter de se conformer aux exigences de cette Charte éthique et sociétale qui défend les principes stipulés dans les Conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), la Déclaration universelle des droits de l'Homme, les Principes directeurs de l'OCDE et du Global Impact (Pacte mondial de l'ONU pour le développement durable) concernant le travail des enfants, les conditions de travail, les droits syndicaux, la lutte anti-corruption et les exigences environnementales.

Afin d'assurer des pratiques respectueuses des humains et de l'environnement sur notre chaîne d'approvisionnement, nos équipes ou des organismes indépendants effectuent des audits sur une sélection de fournisseurs afin de vérifier le respect des dispositions de notre charte par le fournisseur et ses propres fournisseurs et sous-traitants. En outre, nous interdisons le recours à de la sous-traitance pour toute ou partie de l'exécution du contrat sans que les marques ne l'ait préalablement approuvé.

b. Lutter contre la corruption

Les pratiques éthiques et les règles anti-corruption sont des valeurs clés et une préoccupation majeure pour nous. Notre Groupe, en tant que premier maillon de la relation avec le fournisseur, est particulièrement exposé à ces risques. Nous nous engageons auprès de nos actionnaires, partenaires, fournisseurs, collaborateurs, à mener une politique anti-corruption efficace et rigoureuse. Une telle politique participe à notre attachement aux valeurs d'honnêteté, de concurrence loyale, de prévention des conflits d'intérêts, de respect du secret professionnel et de lutte contre toutes les formes de discrimination que nous défendons dans le cadre du développement de nos activités.

En conformité avec la loi adoptée en mars 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (L. n° 2017-399 du 27 mars 2017), qui impose notamment l'identification des risques de corruption et la prévention de la corruption résultant des activités de notre Groupe et de nos marques, ou la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin II », (du 9 déc. 2016) qui impose également d'établir un plan de prévention de la corruption depuis juin 2017, nous avons instauré des mesures destinées à prévenir les faits de corruption ou de trafic d'influence.

Nous avons procédé en 2016 à une cartographie et une analyse des risques de corruption par pays, réalisée par PwC dans le cadre d'un état des lieux RSE au sein de notre réseau de distribution. Il en résulte que certains pays dans lesquels nous sommes présents sont exposés à des risques de corruption considérés comme élevés, selon la méthodologie d'analyse des risques définie par PwC. Le Groupe distribue dans trois pays où le risque de corruption est évalué au niveau le plus élevé (Kazakhstan, Liban, Russie).

Pour prévenir la corruption, les services d'Audit interne et de Compliance au niveau Groupe ont mis en place des audits de fournisseurs avec AI comprenant entrevues avec les employés et visites sur place, précisé les mesures anti-corruption dans nos CGF, et formalisé une « charte éthique et anti-corruption ».

En outre, nos CGF précisent les mesures et les obligations du fournisseur concernant la prévention de la corruption et du trafic d'influence. Ainsi, par la signature des CGF, le fournisseur accepte de :

- Déclarer et garantir qu'il se conforme à ses obligations légales et réglementaires ;
- S'engager à envoyer dans un délai raisonnable toutes les informations et documents demandés par SMCP pour mettre en œuvre les procédures d'évaluation définies à l'article 17, II. 4 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 ;
- S'engager à informer immédiatement SMCP de toute nouvelle information susceptible d'avoir un impact sur lesdites procédures d'évaluation (changement d'administrateurs, procédures judiciaires en cours concernant des actes de corruption, nouveau partenaire commercial, etc.) ;
- Être entièrement responsable en cas de non-respect de ces exigences légales et réglementaires et indemniser SMCP de toutes les conséquences (y compris les frais juridiques) en résultant.

Enfin, notre Charte éthique et anti-corruption a été formalisée et diffusée aux collaborateurs du Groupe en février 2015. Elle est disponible en français et en anglais sur notre intranet et couvre les sujets suivants : les différentes formes de corruption, les principaux exemples de corruption (paiements illicites, cadeaux, dons et mécénat, financement de partis politiques) et la gestion des partenaires d'affaires. En outre, les équipes en Asie ont été formées à la lutte anti-corruption par une société spécialisée, l'ICAC (« Independent Commission Against Corruption »), organisme qui conseille les entreprises afin d'améliorer les procédures internes permettant de prévenir les risques de corruption. Leur politique de cadeaux est aussi plus stricte qu'en Europe (inférieur à 150 euros) avec l'interdiction d'accepter des cadeaux de partenaires d'un montant supérieur à 500 dollars de Hong-Kong (soit environ 60 euros). À la suite de cette formation, SMCP ASIA a rédigé un « Code de conduite » en trois parties : anti-corruption, conflit d'intérêt et confidentialité avec ajout d'un formulaire d'acceptation des cadeaux et avantages par les collaborateurs.

6/ ENGAGEMENT SOCIÉTAL

En 2017, les marques du Groupe SMCP ont mené des actions philanthropiques auprès de deux associations, la Chaîne de l'espoir et Women for Women International.

a. Claudie Pierlot et Annick Goutal pour la Chaîne de l'espoir

Claudie Pierlot et Annick Goutal ont toujours partagé le même goût de l'élégance. Ainsi, en 2017, les deux Maisons ont monté un partenariat lors de cette opération de solidarité. Elles se sont ainsi retrouvées dans leurs convictions et ont réaffirmé leur idée d'un monde plus libre car plus instruit en soutenant l'association la Chaîne de l'espoir qui œuvre pour l'éducation des enfants.

La Chaîne de l'Espoir intervient depuis plus de 25 ans de façon pérenne au Togo, Bénin, Népal, Inde, Thaïlande et Haïti pour donner aux enfants les plus vulnérables la possibilité d'aller à l'école ou d'accéder à une formation professionnelle. Les programmes éducation de La Chaîne de l'Espoir permettent chaque année à 11 000 enfants de prendre le chemin de l'école en bénéficiant d'une prise en charge de leurs frais de scolarité, d'un soutien matériel, d'une aide alimentaire ou de soins médicaux.

Ainsi, pour chaque marinière Petite Chérie ou eau de parfum Petite Chérie 100 ml vendue, 50 % des bénéfices ont été reversés en faveur de l'éducation à la Chaîne de l'espoir.

b. Pop-up store Maje à Regent Street au profit de l'association Women for Women International

Des articles en éditions limitées ont été créés en collaboration avec la poétesse britannique Greta Bellamacina. Choisie comme collaboratrice incarnant l'esprit de la marque Maje autour de l'autonomisation des femmes, de l'indépendance et de l'amour, les poèmes manuscrits de Greta Bellamacina ont orné la papeterie, les t-shirts et les accessoires de ces éditions limitées. Ainsi, tous les bénéfices provenant de la vente de ces articles ont été destinés à l'association Women for Women International.

c. Partenariats avec des associations locales pour gérer les invendus en Amérique du Nord

Par ailleurs, afin de s'inscrire dans nos territoires et de maximiser notre impact positif autour de nos boutiques, plusieurs de nos points de vente Sandro et Maje en Amérique du Nord se sont associées à des associations locales pour gérer leurs invendus.

CONCLUSION

Nous sommes conscients que les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux liés à l'industrie du textile ne se limitent pas à nos impacts directs. Si l'année 2017 représentait le point de départ de notre démarche RSE, notre ambition est bien d'aller au-delà de la prise en compte de ces impacts directs et de prendre des engagements contributifs. Ceux-ci seront soutenus par des objectifs déterminés en cohérence avec la spécificité de notre business model et en impliquant nos parties prenantes, afin d'incarner toujours mieux les valeurs d'élégance française que nous portons dans le monde à travers nos marques.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le Groupe publie pour la première fois un rapport sur sa responsabilité sociale et environnementale.

Ce rapport comporte des indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux portant sur des périmètres définis. Ce document a pour but de préciser de manière claire et précise au lecteur le périmètre et la méthode de calcul concernant chaque indicateur présent.

1. Période de reporting

Le rapport RSE 2017 couvre la période du 1er janvier au 31 décembre 2017.

2. Périmètre de reporting

Les indicateurs ont été collectés, calculés et consolidés à partir de données disponibles en interne et extraites d'outils informatiques. Les données présentées ont pour ambition de couvrir l'ensemble des activités et pays d'implantation de SMCP et ses marques. Toutefois certains indicateurs sociaux ne sont présents que pour la France et certains indicateurs environnementaux sont extrapolés au périmètre monde à partir d'un échantillonnage France. La présente note méthodologique a pour but de préciser ces éléments.

3. Méthodologie de reporting

Pour ce premier exercice de reporting, SMCP s'est appuyé sur l'expertise d'un cabinet de conseil en développement durable. Le contenu du rapport a été élaboré sur la base d'indicateurs sélectionnés de sorte à rendre compte des principaux impacts économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux des activités du Groupe.

Pour cette première année, le reporting est conforme à l'article 225 de la loi Grenelle et les enjeux identifiés s'appuie sur les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI), au supplément sectoriel GRI « Textiles, Apparel, Footwear and Luxury Goods », le Pacte mondial des Nations Unies et les principes directeurs de l'OCDE.

4. Vérification du rapport

SMCP a confié la mission de vérification des données présentes dans son rapport RSE à l'organisme tiers-indépendant Deloitte.

5. Données sociales

Les données sociales concernent tous les types de contrat présents chez SMCP exceptés les intérimaires et prennent donc en compte les stagiaires et les apprentis.

L'indicateur social « Effectifs totaux du Groupe SMCP au 31 décembre 2017 » porte sur le périmètre monde.

L'indicateur social « Nombre total d'heures de formation dispensées » porte sur les trois business unit du Groupe (Europe, North America, Asia) et exclut les heures de formation de langue, les coaching provisionné sur 2017 qui auront lieu en 2018, les séminaires, les

conférences et les formations de moins de 3h. Pour 2018, le Groupe s'engage à consolider le reporting des heures de formation.

L'indicateur social « Répartition des collaborateurs par âge et sexe » porte sur la business unit Europe.

Le reste des indicateurs porte exclusivement sur le périmètre France (headquarter et réseaux) qui représente 46.2% de nos effectifs. Ce périmètre restreint s'explique par le fait que le Groupe travaille actuellement à la consolidation des données sociales pour l'ensemble de ses trois business units et n'est pas en mesure de reporter dessus pour l'instant.

6. Données environnementales

Les données environnementales pour le rapport 2017 portent sur les consommations électriques du Groupe pour les boutiques gérées en propre, les sièges et les entrepôts. Les émissions de GES calculées et communiquées dans ce premier rapport portent sur les émissions liées aux consommations électriques pour le périmètre précisé ci-dessus.

Des travaux de quantification sont en cours en ce qui concerne les émissions de GES générées par nos activités de transport.

a. Energie

Les consommations d'énergie pour le réseau sont des consommations calculées à partir d'extrapolations et appliquées à un périmètre précis.

Le réseau ici se limite aux points de vente gérés en propre (outlets compris), soit 522 boutiques. Sont exclus les corners et les affiliés étant donné que SMCP ne dispose pas d'une marge de manœuvre sur ce type de boutiques en ce qui concerne l'approvisionnement en énergie.

L'échantillon utilisé pour le calcul est constitué de 149 points de vente localisés en France ce qui représente 28% de nos succursales et outlet monde. Les consommations d'énergie de ces 149 boutiques sont des consommations obtenues d'après les factures électriques de chaque boutique concernée. Toutes les boutiques d'une marque donnée sont basées sur le même concept store, il est alors admis que les consommations électriques au m2 sont sensiblement identiques partout dans le monde.

Le nombre de m2 utilisé comprend la surface de vente et la surface de réserve.

Les consommations d'énergie pour les sièges sont des consommations obtenues d'après les factures électriques de chaque entité concernée. Le périmètre représenté par les sièges est le siège SMCP – Claudie Pierlot, le siège Sandro, le siège Maje, le siège SMCP North America et le siège SMCP Asia.

Les consommations d'énergie pour les entrepôts sont des consommations obtenues d'après les factures électriques de chaque entité concernée. Le périmètre représenté par les entrepôts concerne 3 entrepôts localisés en France et 2 entrepôts situés en Chine.

b. Emissions de GES

Pour ce premier exercice de reporting, seul un équivalent $kgCO_2$ émis a été calculé pour les consommations d'énergie.

Les consommations d'énergie en kWh de chaque pays ont été multipliées par les coefficients kgCO2 communiqués par l'ADEME correspondant au pays donnné (*Documentation des facteurs d'émissions de la Base Carbone,* ADEME).

Le périmètre d'émissions de GES est donc le même que le périmètre pour les calculs de consommations électriques.

TABLEAU DES INDICATEURS

INFORMATIONS SOCIALES					
Nom de l'indicateur	**Sous-indicateur**	**Unité**	**Indicateur**	**Périmètre**	**Données exclues**
EMPLOI					
Effectif total	-	Nb	5 127	Monde	Intérimaires
Répartition des salariés par sexe	Femmes	Nb	1 824	France	Intérimaires
	Hommes	Nb	544	France	Intérimaires
Répartition des salariés par âge	< 20	Nb	56	France	Intérimaires
	20 à 29	Nb	1 327	France	Intérimaires
	30 à 39	Nb	650	France	Intérimaires
	40 à 49	Nb	222	France	Intérimaires
	> 50	Nb	113	France	Intérimaires
Répartition des salariés par zone géographique	Europe	Nb	3 721	Monde	Intérimaires
	Asie	Nb	645		
	États-Unis	Nb	761		
Embauches	Embauches	Nb	1 431	France	CDD, stagiaires, apprentis, intérimaires
Départs	Départs	Nb	1390	France	CDD, stagiaires, apprentis, intérimaires
Licenciements	Licenciements	Nb	225	France	CDD, stagiaires, apprentis, intérimaires
Rémunération	Salaire de base mensuel moyen	€	2 510	France	Prestations sociales, primes, heures supplémentaires
Évolution de la rémunération	Évolution du salaire mensuel de base moyen par rapport à N-1	%	+ 4,5	France	Prestations sociales, primes, heures supplémentaires
ORGANISATION DU TRAVAIL					
Organisation du temps de travail	Nombre de temps partiels en CDI	Nb	362	France	-
Absentéisme	Nombre total de jour d'absence	Nb	25 166	France	Congé parentalité, enfant malade, congés planifiés

RELATIONS SOCIALES					
Organisation du dialogue social, procédures d'information, de négociation et de consultation du personnel	Pourcentage de collaborateurs couverts par des représentants du personnel	%	100	France	-
Accords collectifs	Nombre d'accords collectifs signés	Nb	0	France	-
SANTE ET SECURITE					
Conditions de santé et de sécurité au travail	-	Paragraphe du rapport	2/e.	France	-
Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Nb	0	France	-
Fréquence et gravité des accidents du travail	Nombre total de jours perdus suite à un accident du travail	Nb	2 830	France	-
	Equivalent en nombre de jours d'absence dus à un accident du travail par effectifs	Nb	1,2	France	Interimaires, stagiaires, apprentis
	Fréquence	%	Donnée non disponible pour l'année 2017		
	Gravité	%	Donnée non disponible pour l'année 2017		
Maladies professionnelles	Nombre de jours d'absence due à une maladie professionnelle	Nb	21 838	France	-
FORMATION					
Politiques mises en œuvre en matière de formation	-	Paragraphe du rapport	2/g.	Monde	-
Nombre d'heures de formation	-	Nb	17 851,5	Monde	Heures de formation de langue, coaching provisionné 2017 qui auront lieu en 2018, séminaires, conférences, formations de moins de 3h

EGALITE DE TRAITEMENT					
Mesures prises en faveur de l'égalité femmes/hommes	Nombre de femmes / hommes dans le conseil d'administration	Nb	7 / 5	Monde	-
	Nombre de femmes cadres / hommes cadres	Nb	304 / 96	France	CDD, stagiaires, apprentis, intérimaires
	Nombre de femmes non cadres / hommes non cadres	Nb	1 341 / 402	France	CDD, stagiaires, apprentis, intérimaires
Mesures prises en faveur de l'insertion des personnes handicapées	Mesures prises en faveur de l'insertion des personnes handicapées	Paragraphe du rapport	2/f.	France	-
Salariés en situation de handicap	Nombre de collaborateurs en situation de handicap	Nb	5	France	Intérimaires
	Pourcentage de collaborateurs en situation de handicap	%	0,21	France	Intérimaires
Politique de lutte contre les discriminations	-	Paragraphe du rapport	2/f.	France	-
PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT)					
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	-	Paragraphe du rapport	4/b.	Monde	-
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Paragraphe du rapport	2/f.	France	-
Élimination du travail forcé ou obligatoire	-	Paragraphe du rapport	4/e.	Monde	-
Abolition effective du travail des enfants	-	Paragraphe du rapport	4/e.	Monde	-

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES					
Nom de l'indicateur	**Sous-indicateur**	**Unité**	**Indicateur**	**Périmètre**	**Données exclues**
POLITIQUE GENERALE EN MATIERE ENVIRONNEMENTALE					
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales	-	Paragraphe du rapport	0/c.	Monde	-
Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	-	-	Donnée non disponible pour l'année 2017		
Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	-	-	Donnée non disponible pour l'année 2017		

Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	-	Paragraphe du rapport	0/c.	Monde	-
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	-	-	L'impact direct de SMCP est faible sur cet enjeu car le Groupe ne produit pas. Le Groupe engage une réflexion cette année sur les impacts indirects dans sa chaîne de valeur.		
POLLUTION ET GESTION DES DECHETS					
Mesures de prévention, réduction, réparation : air	-	-	L'impact direct de SMCP est faible sur cet enjeu car le Groupe ne produit pas. Le Groupe engage une réflexion cette année sur les impacts indirects dans sa chaîne de valeur.		
Mesures de prévention, réduction, réparation : eau	-	-			
Mesures de prévention, réduction, réparation: sol	-	-			
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	-	-			
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	-	Paragraphe du rapport	3/b.	France	-
Mesures de lutte contre le gaspillage alimentaire	-	-	L'impact direct de SMCP est faible sur cet enjeu car le Groupe ne dispose pas de restaurants d'entreprise		
UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES					
Consommation d'eau	-	-	L'impact direct de SMCP est faible sur cet enjeu car le Groupe ne produit pas. Le Groupe engage une réflexion cette année sur les impacts indirects dans sa chaîne de valeur.		
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	-	-			
Utilisation des sols	-	-			
Consommation de matières premières	-	Paragraphe du rapport	1/c.	Monde	-
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	-	Paragraphe du rapport	1/c.	Monde	-
Consommation d'énergie	Consommation totale d'électricité pour les boutiques gérées en propre, les entrepôts et les sièges sociaux	kWh LHV	12 844 106	Monde	-
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	Mesures prises au niveau des boutiques gérées en propre, les entrepôts et les sièges sociaux	Paragraphe du rapport	3/a.	Monde	-
Mesures prises pour améliorer le recours aux énergies renouvelables	Mesures prises au niveau des boutiques gérées en propre, les entrepôts et les sièges sociaux	Paragraphe du rapport	3/a.	France	-

CHANGEMENT CLIMATIQUE					
Rejets de gaz à effet de serre (GES)	Calcul des émissions de GES à partir des consommations totales d'électricité du Groupe	Kg CO2 eq	4 651 317	Monde	-
Adaptation aux conséquences du changement climatique	-	Paragraphe du rapport	3/a.	Monde	-
PROTECTION DE LA BIODIVERSITE					
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	-	-	Donnée non disponible pour l'année 2017		

INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIETAUX EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE					
Nom de l'indicateur	**Sous-indicateur**	**Unité**	**Indicateur**	**Périmètre**	**Données exclues**
IMPACT TERRITORIAL, ECONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITE DE LA SOCIETE					
En matière d'emploi et de développement régional	-	Paragraphe du rapport	2/b.	Monde	-
Sur les populations riveraines ou locales	-	-	L'impact direct de SMCP est faible sur cet enjeu car le Groupe ne produit pas. Le Groupe engage une réflexion cette année sur les impacts indirects dans sa chaîne de valeur.		
RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU LES ORGANISATIONS INTERESSEES PAR L'ACTIVITE DE LA SOCIETE					
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	-	-	Donnée non disponible pour l'année 2017		
Actions de partenariat ou de mécénat	Actions de partenariat ou de mécénat (périmètre France, Royaume-Uni et États-Unis)	Paragraphe du rapport	6/a. 6/b. 6/c.	France Grande-Bretagne Etats-Unis	-
SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS					
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	-	Paragraphe du rapport	4/b.	Monde	-
Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	-	Paragraphe du rapport	4/a. 4/b.	Monde	-
LOYAUTE DES PRATIQUES					
Actions engagées pour prévenir la corruption	-	Paragraphe du rapport	5/b.	Monde	-
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	-	Paragraphe du rapport	1/d.	Monde	-

AUTRES ACTIONS ENGAGEES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME					
Actions engagées en faveur des droits de l'homme	-	Paragraphe du rapport	4/b. 4/c. 4/d. 4/e.	Monde	-

Annexe IV
Attestation de présence et rapport d'assurance modérée de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales

« *Aux actionnaires,*

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société SMCP désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048[49]*, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.*

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- *d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;*
- *d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).*

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L.225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre mars et avril 2018 pour une durée d'environ trois semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 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 et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000.

[49] Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées avec les Informations RSE du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus notamment en ce qui concerne les informations relatives à la répartition par âge et sexe et les mouvements des effectifs et aux accidents du travail limitées à la France, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises, à l'exception des informations relatives à la biodiversité qui ne sont pas présentées et ne sont pas assorties des explications requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- *d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;*
- *de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.*

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes[50] :

---

[50] **Informations quantitatives sociales:** Effectifs au 31.12 ; Répartition par genre et par âges ; Nombre d'embauches ; Nombre de licenciements ; Nombre de jours d'absence ; Nombre de jours perdus suite à un accident du travail, de trajet ou à un arrêt maladie ; Nombre d'heures de formation.

- *au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;*
- *au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés[51] en fonction de leur activité, de leur contribution aux données consolidées, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 46% des effectifs, entre 23% et 44% des informations quantitatives.*

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

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

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, à l'exception de l'incidence de la conclusion mentionnée dans la partie 1 du présent rapport, nous n'avons pas relevé d'autre anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 27 avril 2018

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Albert Aidan	*Julien Rivals*
Associé	*Associé, Développement Durable* »

Informations quantitatives sociales: Consommation totale d'électricité ; Emissions GES liées à la consommation d'énergie - scope 1 et scope 2.

Informations qualitatives : Nombre d'accords collectifs signés concernant la santé-sécurité ; S'assurer de l'utilisation responsable des matières ; Mesures prises pour améliorer la gestion de la consommation d'énergies renouvelables ; Identification des postes significatifs d'émission GES scope 3 ; Inclusion de considérations sociales et environnementales dans les décisions d'achat ; Réalisation d'audits sociaux de fournisseurs.

[51] **Activités du Groupe en France**

Annexe V
Tables de concordance

Table de concordance du Rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les éléments d'information afférents au rapport de gestion annuel du Conseil d'administration devant être présenté à l'assemblée générale des actionnaires approuvant les comptes de chaque exercice clos, conformément aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Rapport de gestion	Chapitres / Sections du document de référence
Compte-rendu d'activité	
Situation, activités et évolution des affaires de la Société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé	6 et 9
Résultats de la Société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé (notamment situation d'endettement)	9 et 10
Indicateurs clés de performance de nature financière	3
Principaux risques et incertitudes	4
Informations sur les risques de marchés et la gestion des risques financiers	4.4 (et 20.1.1 Note 6.1.17)
Prises de participations	7 et 25
Recherche et développement, brevets, licences	11
Evolutions prévisibles et perspectives d'avenir	12 et 13
Evénements postérieurs à la clôture	20.6
Capital et actionnariat	
Composition et évolution de l'actionnariat et du capital	18.1 et 21.1.7
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	21.1.1
Acquisitions et cessions d'actions propres par la Société	21.1.3
Participation des salariés au capital de la Société	17.3
Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	N/A
Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	18.4
Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	7
Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	N/A
Gouvernance	

Mode d'exercice de la Direction Générale	14.1.2
Composition du Conseil d'administration	14.1.1
Rémunérations des mandataires sociaux et dirigeants	
Rémunérations des mandataires sociaux et dirigeants	15
Détail sur les engagements de retraite (autres que les régimes de retraite de base et les régimes de retraites complémentaires obligatoires) et les autres avantages versés au titre de la cessation de fonctions en tout ou en partie sous forme de rente, lorsque ces engagements sont à la charge de la société	N/A
Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise	
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	8.2, 17 et Annexe III
Indicateurs clés de performance de nature non financière, notamment en matière environnementale et sociale	8.2, 17 et Annexe III
Informations sur les installations classées en catégorie SEVESO « seuil haut »	N/A
Autres informations juridiques et fiscales	
Dividendes distribués	20.3
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	9.1.2.4
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
Dépenses somptuaires	N/A
Information sur la réintégration des frais généraux dans le bénéfice imposable	N/A
Tableau des résultats des cinq derniers exercices	20.1[52]

Le rapport du Conseil d'administration mentionné à l'alinéa 2 de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce sera disponible dans la brochure de convocation de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 18 juin 2018.

[52] La Société a été créée le 20 avril 2016 et son exercice social de vingt mois a été clos le 31 décembre 2017.

POUR EN SAVOIR PLUS, RETROUVER SUR :

WWW.SMCP.COM









SMCP
49, rue Etienne Marcel
75001 Paris
Tel : +33 1 55 80 51 00

Direction des relations investisseurs :
Tel : + 33 1 55 80 59 56
investor-relations@smcp.com