



ROCHE BOBOIS S.A

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

Siège social : 18, rue de Lyon, 75012 Paris

493 229 280 R.C.S. Paris

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019



Ce Document d'Enregistrement Universel a été approuvé le 30 avril 2020 par l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129.

L'AMF approuve ce document après avoir vérifié que les informations qu'il contient sont complètes, cohérentes et compréhensibles. Le Document d'Enregistrement Universel porte le numéro d'approbation suivant : R. 20 - 009.

Cette approbation ne doit pas être considérée comme un avis favorable sur l'émetteur faisant l'objet du Document d'Enregistrement Universel.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et ses suppléments. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Il est valide jusqu'au 30 avril 2021 et, pendant cette période et au plus tard en même temps que la note d'opération et dans les conditions des articles 10 et 23 du règlement (UE) 2017/1129, devra être complété par un supplément au Document d'Enregistrement Universel en cas de faits nouveaux significatifs ou d'erreurs ou inexactitudes substantielles.

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document :

- Les comptes consolidés au 31 décembre 2018 ainsi que le rapport des commissaires aux comptes afférent présenté aux pages 206 à 276 du document de référence enregistré auprès de l'AMF le 26 avril 2019 sous le numéro R.19-015 et disponible sur le site internet de la Société (<https://www.finance-roche-bobois.com/fr/informations-financieres/rapports.html>).
- Les comptes consolidés au 31 décembre 2017 ainsi que le rapport des commissaires aux comptes afférent présenté aux pages 189 à 272 du document de base enregistré auprès de l'AMF le 4 juin 2018 sous le numéro I.18-046 et disponible sur le site internet de la Société (<https://www.finance-roche-bobois.com/fr/informations-financieres/rapports.html>).

Ce document est disponible sans frais au siège social de la Société, ainsi qu'en version électronique sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) et sur celui de la Société (<http://www.roche-bobois.com/>).

TABLE DES MATIERES

1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE.....	13
1.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel.....	13
1.2. Déclaration de la personne responsable du Document d'Enregistrement Universel	13
1.3. Responsable de l'information financière	13
1.4. Informations provenant de tiers	14
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	15
2.1. Contrôleurs légaux des comptes du Groupe.....	15
Commissaires aux comptes titulaires	15
Commissaire aux comptes suppléant	15
2.2. Changements de contrôleurs légaux des comptes du Groupe	15
2.3. Attestation des honoraires versés aux contrôleurs légaux.....	16
3. FACTEURS DE RISQUE	17
Le Groupe est exposé à des variations des taux d'intérêts sur ses emprunts bancaires	19
3.1. Risques opérationnels	19
3.1.1 Risques liés à la conjoncture sanitaire et macroéconomique Risque élevé.....	19
3.1.2 Risques liés aux fournisseurs et prestataires de service Risque élevé.....	20
3.1.3 Risques liés aux systèmes informatiques Risque élevé.....	22
3.1.4 Risques liés à la concurrence Risque moyen	23
3.1.5 Risques liés aux évolutions de la demande Risque moyen	23
3.1.6 Risques liés à la stratégie d'expansion du Groupe Risque moyen.....	24
3.1.7 Risques liés à l'augmentation des loyers et des charges locatives ou au non renouvellement des baux Risque moyen.....	25
3.1.8 Risques liés au recours à la franchise Risque moyen.....	25
3.1.9 Risques liés aux variations du prix des matières premières et de l'énergie Risque Moyen	26
3.1.10 Risques liés au e-commerce Risque faible.....	26
3.1.11 Risques liés aux collaborateurs-clés Risque faible	27
3.2. Risques réglementaires et juridiques.....	27
3.2.1 Risques liés à l'évolution de certaines lois et réglementations, notamment fiscales et douanières Risque élevé.....	27
3.2.2 Risques liés à la gestion des données personnelles Risque moyen	28
3.2.3 Risques liés à la non-conformité d'un produit Risque moyen	29
3.2.4 Risques liés à la contrefaçon Risque faible.....	29
3.2.5 Risques liés au durcissement des lois et réglementations régissant le travail et l'emploi Risque faible	30
3.2.6 Risques liés à la couverture assurantielle Risque faible.....	31

3.2.7	Risques liés aux procédures judiciaires et d'arbitrage	Risque faible	31
3.3.	Risques financiers		32
3.3.1	Risques liés aux dépréciations d'actifs	Risque moyen	32
3.3.2	Risques liés aux taux de change	Risque moyen	33
3.3.3	Risque de taux d'intérêt	Risque faible	33
3.3.4	Risque de liquidité	Risque faible	34
3.3.5	Risque de crédit et/ou de contrepartie	Risque faible	34
3.3.6	Risques sur actions	Risque faible	34
3.3.7	Risques sur les engagements de retraite en Suisse	Risque faible	34
4.	INFORMATIONS CONCERNANT LE GROUPE		36
4.1.	Raison sociale et nom commercial du Groupe		36
4.2.	Lieu, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI) du Groupe		36
4.3.	Date de constitution et durée de vie du Groupe		36
4.4.	Siège social, forme juridique et la législation régissant les activités du Groupe		36
5.	APERÇU DES ACTIVITÉS		37
5.1.	Principales activités		37
5.1.1.	Présentation générale		37
5.1.2.	Produits		38
5.1.3.	Designers		42
5.1.4.	Réseaux de magasins		44
5.1.5.	Clients		51
5.1.6.	Approvisionnement		51
5.1.7.	Logistique		54
5.1.8.	Marketing		54
5.1.9.	Cuir Center		58
5.2.	Principaux marchés		59
5.2.1.	Les tendances du marché de l'ameublement haut de gamme		59
5.2.2.	Les "drivers" de croissance sur le marché de l'ameublement haut de gamme		62
5.2.3.	Présentation des marchés par zone géographique		63
5.3.	Événements importants dans le développement des activités du Groupe		68
5.3.1.	Événements importants dans le développement des activités du Groupe		68
5.3.2.	Evolution du nombre de magasins au cours des trois derniers exercices		70
5.3.3.	Evolution du volume d'affaires en M€ sur les trois derniers exercices		72
5.4.	Stratégie et objectifs		76
5.4.1.	Un modèle unique d'éditeur – distributeur – franchiseur faisant appel à des designers de renom, présentant deux collections par an produites par des fournisseurs externes		76
5.4.2.	Un modèle permettant une forte conversion des cash flows		78

5.4.3.	Un acteur mondial présent dans 54 pays à travers un réseau de 332 magasins en propre et en franchises, avec une forte présence en Amérique du Nord	79
5.4.4.	Poursuite de l'expansion internationale de Roche Bobois.....	81
5.4.5.	Description de la stratégie Cuir Center	83
5.4.6.	Développement par Roche Bobois d'une offre B-to-B destinée aux hôtels, restaurants, espaces de coworking à travers l'offre "Contract"	83
5.4.7.	Développement de la digitalisation.....	83
5.4.8.	Perspectives d'avenir et objectifs.....	84
5.5.	Dépendance du Groupe à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication.....	88
5.5.1.	Créations	88
5.5.2.	Droits de propriété intellectuelle.....	88
5.6.	Position concurrentielle du Groupe.....	91
5.6.1.	Un positionnement haut de gamme, reconnu dans le monde entier	91
5.6.2.	Aperçu de la concurrence.....	94
5.7.	Investissements	98
5.7.1.	Investissements importants réalisés par le Groupe	98
5.7.2.	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	99
5.7.3.	Co-entreprises et entreprises dans lesquelles le Groupe détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	99
5.7.4.	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par le Groupe, de ses immobilisations corporelles	100
6.	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	101
6.1.	Organigramme juridique au 31/12/2019	101
6.2.	Liste des filiales, succursales et établissements secondaires au 31/12/2019.....	101
6.2.1.	Organisation du Groupe	101
6.2.2.	Actionnaires minoritaires et externes au Groupe	102
6.2.3.	Sociétés du Groupe	104
7.	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	109
7.1.	Situation financière	109
7.1.1.	Chiffre d'affaires.....	109
7.1.2.	Marge brute	110
7.1.3.	Charges externes	110
7.1.4.	Charges de personnel	111
7.1.5.	Autres produits et charges opérationnels	111
7.1.6.	Charges et produits financiers.....	111
7.1.7.	Rapport de gestion	111

7.2.	Résultats d'exploitation.....	112
7.2.1.	Facteurs importants, événements inhabituels ou nouveaux développements influant sur le revenu d'exploitation du Groupe	112
7.2.2.	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets historiques...	112
7.3.	Analyse du bilan	129
7.3.1.	Actifs non courants	130
7.3.2.	Actif circulant	134
7.3.3.	Capitaux propres	135
7.3.4.	Passifs non courants	136
7.3.5.	Passifs courants	140
8.	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	142
8.1.	Capitaux du Groupe (à court terme et à long terme).....	142
8.1.1.	Informations sur les capitaux, liquidités et sources de financement	142
8.2.	Source et montant des flux de trésorerie du Groupe	142
8.2.1.	Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	144
8.2.2.	Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements	145
8.2.3.	Flux de trésorerie liés aux activités de financement	146
8.3.	Besoins de financement et structure de financement du Groupe	146
8.3.1.	Besoins de financement du Groupe.....	146
8.3.2.	Structure de financement du Groupe.....	147
8.4.	Restriction à l'utilisation des capitaux	150
8.5.	Sources de financement attendues et nécessaires pour honorer les engagements visés au point 5.7.2.	151
9.	ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	152
10.	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	153
10.1.	Evolutions récentes depuis la clôture de l'exercice 2019	153
10.2.	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement susceptibles d'influer les perspectives du Groupe.....	153
11.	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	155
12.	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	156
12.1.	Composition du directoire.....	156
12.1.1.	Membres du directoire	156
12.1.2.	Biographies des membres du directoire	157
12.2.	Composition du conseil de surveillance.....	158
12.2.1.	Membres du conseil de surveillance	158
12.2.2.	Biographies des membres du conseil de surveillance	161
12.3.	Autres mandats sociaux des membres du directoire et du conseil de surveillance	164

12.4.	Déclarations relatives aux membres du directoire et aux membres du conseil de surveillance	171
12.5.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale	172
	Pactes d'actionnaires.....	172
13.	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	176
13.1.	Rémunérations des mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2019	176
13.1.1.	Politique de rémunération des mandataires sociaux	176
13.1.2.	Information sur les rémunérations des mandataires sociaux.....	178
13.1.3.	Tableaux figurant en annexe 2 de la position recommandation AMF n° 2014-14	179
13.2.	Sommes provisionnées par la Société aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des mandataires sociaux	191
13.3.	Valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société attribuées ou souscrites par mandataires sociaux	191
13.4.	Etat récapitulatif des opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L.621-18-2 du code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice écoulé	191
14.	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	192
14.1.	Direction de la Société	192
14.2.	Informations sur les contrats de services liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance et la Société ou ses filiales	192
14.3.	Comité d'audit du Groupe.....	192
	Comité d'audit du Groupe.....	192
14.4.	Régime de gouvernance d'entreprise	194
14.5.	Conseil de surveillance	195
	Règlement intérieur du conseil de surveillance	195
	Membres indépendants du conseil de surveillance	197
	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil de surveillance.....	197
	Travaux du conseil de surveillance.....	198
14.6.	Contrôle interne.....	199
	Objectifs.....	199
	Organisation.....	199
14.7.	Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise	200
	Observations du conseil de surveillance sur le rapport de gestion du directoire et les comptes annuels et consolidés 2019.....	200
15.	SALARIÉS	201
15.1.	Ressources humaines	201
15.1.5.	Répartition par société du Groupe.....	201
15.1.6.	Répartition par des effectifs (en équivalent temps plein) par activité et par pays.....	203
15.2.	Participations et stock-options des mandataires sociaux.....	204

15.3.	Participation des salariés dans le capital de la Société.....	204
15.4.	Contrats d'intéressement et de participation	204
16.	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	205
16.1.	Répartition du capital et des droits de vote	205
16.2.	Droits de vote des principaux actionnaires	207
16.3.	Contrôle de la Société	207
16.4.	Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	207
16.5.	Etat des nantissements d'actions de la Société	207
16.6.	Informations sur le titre.....	207
17.	TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES.....	209
17.1.	Principaux flux intra-groupe	209
17.2.	Conventions intra-groupes	209
17.2.1.	Conventions dans le domaine financier	209
17.2.2.	Conventions de garantie/cautions	211
17.2.3.	Conventions de prestations de services.....	211
17.3.	Opérations avec les apparentés	212
17.3.1.	Contrats de travail	212
17.3.2.	Rémunérations de Nicolas Roche	213
17.3.3.	Engagements contractuels entre Guillaume Demulier, Eric Amourdedieu et la Société dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions de Roche Bobois Groupe SA.....	213
17.3.4.	Participation de Gilles Bonan dans la société Parloire.....	214
17.3.5.	Baux	214
17.4.	Rapports du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019	218
18.	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE	223
18.1.	Informations financières historiques	223
18.1.1.	Informations financières historiques et rapport d'audit correspondant.....	223
18.1.2.	Changement de date de référence comptable.....	307
18.1.3.	Normes comptables.....	307
18.1.4.	Changement de référentiel comptable.....	307
18.1.5.	Date des dernières informations financières	307
18.2.	Informations financières intermédiaires et autres	308
18.3.	Audit des informations financières annuelles historiques.....	308
18.3.1.	Audit indépendant.....	308
18.3.2.	Autres informations auditées	308
18.3.3.	Informations non-auditées.....	308
18.4.	Informations financières pro forma.....	308

18.5.	Politique en matière de dividendes	308
18.5.1.	Politique du Groupe en matière de distribution de dividendes	308
18.5.2.	Montant du dividende par action.....	308
18.5.3.	Proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2019.....	309
18.6.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	309
18.7.	Changement significatif de la situation financière du Groupe.....	309
18.8.	Dépenses fiscales non déductibles	310
18.9.	Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients	310
	Fournisseurs :	311
	Clients :	311
19.	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	312
19.1.	Capital social.....	312
19.1.1.	Montant du capital social	312
19.1.2.	Titres non représentatifs du capital	312
19.1.3.	Acquisition par la Société de ses propres actions	312
19.1.4.	Capital potentiel	315
19.1.5.	Capital autorisé	315
19.1.6.	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	318
19.1.7.	Historique du capital social.....	319
19.2.	Acte constitutif et statuts.....	322
19.2.1.	Objet social (article 3 des statuts)	322
19.2.2.	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société	322
19.2.3.	Dispositifs permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	325
19.2.4.	Stipulations particulières régissant les modifications du capital.....	325
19.2.5.	Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction.....	325
19.2.6.	Modalités de modification des droits des actionnaires.....	329
19.2.7.	Assemblées générales d'actionnaires.....	329
20.	CONTRATS IMPORTANTS	331
21.	DOCUMENTS DISPONIBLES	332
22.	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	333
23.	RAPPORT DE RESPONSABILITE SOCIETALE D'ENTREPRISE (FAISANT OFFICE DE DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE ET INCLUANT LE PLAN DE VIGILANCE)	334
23.1.	Rappel des obligations légales	334
23.2.	Présentation du modèle d'affaires	334
23.3.	Principaux risques extrafinanciers et politique RSE	335

23.3.1.	Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques.....	336
23.3.2.	Liste des principaux risques.....	336
23.3.3.	Politique, Charte et objectifs RSE.....	337
23.3.4	La contribution du Groupe aux Objectifs de Développement Durable.....	338
23.4.	Performance du groupe Roche Bobois.....	339
23.4.1.	Allier vision familiale et durable de l'entreprise avec relations équilibrées avec les partenaires et quête constante d'innovations.....	339
23.4.2.	Conforter la place du Groupe en tant que référence internationale dans l'édition et la distribution de produits d'ameublement respectueux de l'environnement	343
23.4.3.	Investir dans une relation durable et responsable avec nos collaborateurs	347
23.5.	Note méthodologique du reporting RSE.....	351
23.5.1.	Période de reporting.....	351
23.5.2.	Périmètre de reporting.....	351
23.5.3.	Méthodologie et outil de reporting.....	351
23.5.4.	Données sociétales	352
23.5.5.	Données environnementales	352
23.5.6.	Données sociales	352
23.5.7.	Respect du bien-être animal	353
23.5.8.	Thématiques jugées non matérielles	353
23.6.	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	353
24.	ANNEXES	364
24.1.	Comptes sociaux annuels établis pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	364
24.2.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux annuels clos le 31 décembre 2019.....	378
24.3.	Information concernant les rémunérations de chaque mandataire social prévues aux articles R. 225-56 II et L. 225-37-3 I du Code de commerce et projets de résolution présentés par le Conseil de surveillance s'y rapportant	388
24.3.1.	Informations prévues aux articles R. 225-56-1 II et L. 225-37-3 I.....	388
24.3.2.	Projets de résolution relatifs à la politique de rémunération et aux informations sur les rémunérations de chaque mandataire social présentés par le Conseil de Surveillance	401
25.	TABLES DE CONCORDANCE.....	404
25.1.	Table de concordance avec le rapport financier annuel	404
25.2.	Table de concordance avec le rapport de gestion.....	404
25.3.	Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise	405

Note

Définitions

Dans le présent Document d'Enregistrement Universel, et sauf indication contraire :

- Le terme « Document d'Enregistrement Universel » désigne le présent Document d'Enregistrement Universel enregistré par l'AMF ;
- Les termes la « Société » ou « Roche Bobois » désignent la société Roche Bobois S.A. (anciennement dénommée « Furn-Invest »), société anonyme dont le siège social est situé 18, rue de Lyon, 75012 Paris, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 493 229 280, cotée sur le marché réglementé d'Euronext Paris.
- Le terme le « Groupe » désigne le groupe de sociétés constitué par la Société, ses filiales et succursales étant précisé que ce périmètre juridique est présenté dans l'organigramme figurant à la section 6.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Avertissement

Informations sur le marché et la concurrence

Le Document d'Enregistrement Universel contient, notamment au chapitre 5 « Aperçu des activités », des informations relatives aux marchés du Groupe et à sa position concurrentielle. Ces informations proviennent notamment d'études réalisées par des sources extérieures. Les informations publiquement disponibles, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant, et la Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur ces marchés obtiendrait les mêmes résultats.

Informations prospectives

Le Document d'Enregistrement Universel contient des indications sur les perspectives et axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel ou de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaiter », « pouvoir » ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou terminologie similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la Société. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire sans que la Société se trouve soumise de quelque manière que ce soit à une obligation de mise à jour, sous réserve de la réglementation applicable, notamment le Règlement général de l'AMF et le Règlement (UE) n°596/2014 du 16 avril 2014 sur les Abus de marché (« Règlement MAR »). Ces informations sont mentionnées dans différents chapitres du Document d'Enregistrement Universel et contiennent des données relatives aux intentions, estimations et objectifs du Groupe concernant, notamment, le marché dans lequel il évolue, sa stratégie, sa croissance, ses résultats, sa situation financière, sa trésorerie et ses prévisions. Les informations prospectives mentionnées dans le Document d'Enregistrement Universel sont données uniquement à la date du Document d'Enregistrement Universel. Le Groupe opère dans un environnement concurrentiel et en constante évolution. Il ne peut donc anticiper tous les risques,

incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux mentionnés dans toute information prospective, étant rappelé qu'aucune de ces informations prospectives ne constitue une garantie de résultats réels.

Indicateurs alternatifs de performance

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

Le Groupe présente ces indicateurs car il les considère comme des indicateurs supplémentaires de performance fréquemment utilisés par les analystes, investisseurs et autres organismes concernés par l'évaluation des sociétés opérant sur les mêmes segments de marché que le Groupe et pour lesquels de tels indicateurs peuvent se révéler utiles afin de mettre en évidence les tendances sous-jacentes des performances opérationnelles du Groupe. Cependant ces indicateurs utilisés comme instruments d'analyse comportent des limites et ne doivent pas être considérés comme des substituts adéquats des indicateurs définis par les normes comptables IFRS et peuvent ne pas constituer des éléments de comparaison satisfaisants vis-à-vis d'indicateurs intitulés de la même manière par d'autres sociétés (voir Chapitre 7 Examen de la situation financière et du résultat » et Chapitre 8 « Trésorerie et capitaux » du présent Document d'Enregistrement Universel pour une discussion plus approfondie de ces indicateurs de performance, leur définition et des réconciliations avec certains indicateurs conformes aux normes comptables IFRS comparables). La Société estime se conformer aux dispositions des orientations de l'ESMA « Indicateurs alternatifs de performance » (ESMA/2015/1415) et ainsi qu'à celle de la position AMF DOC-2015-12.

Arrondis

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

Facteurs de risques

Les investisseurs sont invités à lire attentivement les facteurs de risques décrits au chapitre 3 « Facteurs de risque » du Document d'Enregistrement Universel avant de prendre toute décision d'investissement. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives de la Société. En outre, d'autres risques, non encore identifiés ou considérés comme non significatifs par la Société, à la date du Document d'Enregistrement Universel, pourraient également avoir un effet défavorable significatif.

Correction des comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018

En application des dispositions d'IAS 8, une correction des comptes antérieurement publiés au 31 décembre 2018 a été réalisée. Les modifications intervenues portent sur les modalités de

comptabilisation d'une provision pour engagements sociaux pour la société Objet et fonctions, présente en Suisse, en raison d'une mauvaise interprétation de la loi en vigueur en Suisse et des engagements de la société vis-à-vis du paiement des pensions. Celle-ci a donc été comptabilisée conformément à IAS 19 au 1er janvier 2018. La provision des engagements sociaux a été augmentée de 454 K€ au 1er janvier 2018 pour s'établir à 507 K€ au 31 décembre 2018. Le résultat 2018 net d'impôts différés a été modifié à hauteur de 16 K€. Ces informations sont détaillées dans la note 4.15 des annexes aux comptes de l'exercice 2019, présentées au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE

1.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel

Monsieur Guillaume Demulier

Président du directoire de la Société

1.2. Déclaration de la personne responsable du Document d'Enregistrement Universel

Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant dans le Document d'Enregistrement Universel, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Paris,

Le 30 avril 2020

Guillaume DEMULIER

Président du directoire

1.3. Responsable de l'information financière

Cécile Régnard

Directrice Financière Groupe

Adresse : 18, rue de Lyon – 75012 Paris

Téléphone : +33 (1) 53 46 10 00

Courriel : c.regnard@roche-bobois.com

1.4. Informations provenant de tiers

Toutes les attestations ou informations provenant de tiers, tel le Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés présenté à la section 18.1 ou le Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière présenté à la section 23.6, ont été fidèlement reproduites et, pour autant que la Société le sache et soit en mesure de le vérifier, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.

2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

2.1. Contrôleurs légaux des comptes du Groupe

Commissaires aux comptes titulaires

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

Date de début du premier mandat : 8 décembre 2006

Date d'expiration du mandat en cours : assemblée générale annuelle qui se tiendra dans l'année 2025 à l'effet de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

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

Date de début du premier mandat : 1er janvier 2017

Date d'expiration du mandat en cours : assemblée générale annuelle qui se tiendra dans l'année 2020 à l'effet de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Commissaire aux comptes suppléant

La Société n'a pas désigné de commissaire aux comptes suppléant.

2.2. Changements de contrôleurs légaux des comptes du Groupe

L'assemblée générale mixte du 27 juin 2019, après avoir pris acte que le mandat du commissaire aux comptes suppléant de Michel Barbet Massin arrivait à échéance, a décidé de ne pas le renouveler et, compte tenu des dispositions de l'article 823-1 alinéa 2 du Code du commerce, de ne pas procéder à la désignation d'un commissaire aux comptes suppléant.

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

2.3. Attestation des honoraires versés aux contrôleurs légaux

Les honoraires des commissaires aux comptes pris en charge par la Société au titre de l'exercice 2019 sont détaillés à la section 18.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les prestations d'audit et autres prestations, qui ne sont pas rendues par des membres des réseaux cités à la section 18.1, s'établissent comme suit :

- Au 31 décembre 2019 : 80 K€,
- Au 31 décembre 2018 : 78 K€,
- Au 31 décembre 2017 : 103 K€.

3. FACTEURS DE RISQUE

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

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

Tableau récapitulatif des risques

Section	Typologie du risque	Résumé du risque	Cotation (risque net)
3.1	Risques opérationnels		
3.1.1	Risques liés à la conjoncture sanitaire et macroéconomique	La demande des produits du Groupe est sensible à la conjoncture sanitaire et économique	Elevé
3.1.2	Risques liés aux fournisseurs et prestataires	Le Groupe est dépendant de ses fournisseurs pour le design, la fabrication et le transport de ses produits	Elevé
3.1.3	Risques liés aux systèmes informatiques	Le Groupe pourrait être affecté par la défaillance de ses systèmes informatiques	Élevé
3.1.4	Risques liés à la concurrence	Les résultats du Groupe pourraient être affectés par l'apparition de nouveaux concurrents ou par la politique commerciale de concurrents existants	Moyen
3.1.5	Risques liés aux évolutions de la demande	Le développement du Groupe dépendra de sa capacité à anticiper les évolutions de la demande et à identifier les tendances du marché	Moyen
3.1.6	Risques liés à l'expansion du Groupe	La stratégie d'expansion du Groupe pourrait ne pas rencontrer le succès escompté	Moyen
3.1.7	Risques liés aux baux	Le Groupe pourrait être confronté à l'augmentation des loyers et charges locatives ou au non renouvellement de ses baux	Moyen
3.1.8	Risques liés à la franchise	Le recours à la franchise expose le Groupe à plusieurs risques	Moyen

Section	Typologie du risque	Résumé du risque	Cotation (risque net)
3.1.9	Risques liés aux variations du prix des matières premières et de l'énergie	Les matières entrant dans la fabrication des produits du Groupe sont soumises à des contraintes de disponibilité et de volatilité des prix	Moyen
3.1.10	Risques liés au e-commerce	Le développement de l'offre en ligne du Groupe l'exposera à de nouveaux risques	Faible
3.1.11	Risques liés aux hommes clés et au recrutement	Le Groupe pourrait perdre des collaborateurs clés et ne pas être en mesure de recruter le personnel qualifié requis par son expansion au rythme souhaité	Faible
3.2 Risques réglementaires et juridiques			
3.2.1	Risques liés à l'évolution de certaines lois et réglementations, notamment fiscales et douanières	Le Groupe est soumis à l'évolution de certaines lois et réglementations impactant plus particulièrement ses activités, notamment en matière de droits de douane et de TVA	Elevé
3.2.2	Risques liés aux données personnelles	La gestion de la conformité du traitement des données personnelles aux normes applicables présente une complexité grandissante	Moyen
3.2.3	Risques liés à la non-conformité produit	Le risque de non-conformité d'un produit ne peut être exclu	Moyen
3.2.4	Risques liés à la contrefaçon	Les marques et produits du Groupe sont exposés à la contrefaçon	Faible
3.2.5	Risques liés aux évolutions du droit du travail	Le Groupe est exposé au durcissement des lois et réglementations régissant le travail et l'emploi	Faible
3.2.6	Risques liés à la couverture assurantielle	Certains sinistres pourraient être insuffisamment couverts par les polices d'assurance dont dispose le Groupe	Faible
3.2.7	Risques liés aux procédures judiciaires et d'arbitrages	Le Groupe est ou pourrait être impliqué dans certaines procédures judiciaires, administratives, pénales ou arbitrales	Faible
3.3 Risques financiers			
3.3.1	Risques liés aux dépréciations d'actifs	Un écart dans les estimations d'évaluation des actifs pourrait amener le Groupe à comptabiliser des provisions pour dépréciation affectant son résultat d'exploitation	Moyen
3.3.2	Risques de change	Le Groupe est exposé à des variations des taux de change avec l'euro, particulièrement pour le dollar américain et la livre sterling	Moyen

Section	Typologie du risque	Résumé du risque	Cotation (risque net)
3.3.3	Risques de taux d'intérêt	Le Groupe est exposé à des variations des taux d'intérêts sur ses emprunts bancaires	Faible
3.3.4	Risque de liquidité	La Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir	Faible
3.3.5	Risque de crédit et/ou de contrepartie	Une partie à un contrat conclu avec le Groupe pourrait manquer à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe	Faible
3.3.6	Risque sur actions	La Société ne détient pas d'actions cotées, hors actions propres dans le cadre du contrat de liquidité	Faible
3.3.7	Risque sur les engagements de retraites en Suisse	En cas de défaut de son assureur pour les retraites, le Groupe est exposé au risque de devoir payer une partie des pensions de retraite de ses anciens salariés en Suisse	Faible

3.1. Risques opérationnels

3.1.1 Risques liés à la conjoncture sanitaire et macroéconomique *Risque élevé*

A la date de rédaction du présent Document d'Enregistrement Universel, compte tenu des circonstances exceptionnelles provoquées par la crise sanitaire du Coronavirus et des mesures de confinement annoncées par les différents pays, le Groupe a fermé progressivement l'ensemble de ses magasins en propre en France, en Europe et aux Etats-Unis/Canada. Certains magasins franchisés restent ouverts selon les dispositions en vigueur localement (en Asie notamment).

A court terme, le principal risque pour le Groupe, se situe dans la durée des mesures de confinement et dans leur durcissement éventuel là où l'activité se poursuit encore.

A plus long terme, lorsque la situation sanitaire permettra la reprise de l'activité économique, le Groupe, comme tous les acteurs du secteur du *retail*, sera soumis à un risque de marché important : dans un climat économique incertain, les ménages sont susceptibles de limiter l'ensemble de leurs dépenses et de porter moins d'attention aux magasins d'ameublement et de décoration. Les principaux facteurs macroéconomiques impactant la demande pour les produits du Groupe sont :

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

Néanmoins, le Groupe possède certains atouts lui permettant d'atténuer les effets négatifs à court et moyen termes de l'épidémie et la poursuite potentielle de la dégradation de la conjoncture économique :

- Pour faire face à la situation à court et moyen termes, le Groupe dispose d'une trésorerie nette excédentaire de 11,1 M€ à la fin d'année 2019 (hors dettes locatives) ainsi que d'une ligne de crédit LCL de 8 millions d'euros non tirée. Par ailleurs, à la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel, le Groupe est en discussion avec ses principaux partenaires bancaires pour ouvrir de nouvelles lignes de crédit afin de sécuriser encore sa trésorerie,
- Parallèlement, le COMEX travaille activement, à la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel, sur un plan de reprise de ses activités incluant les consignes sanitaires à observer dans ses magasins, dépôts et bureaux administratifs,
- Le 2ème trimestre de l'année est traditionnellement plus faible en termes de prises de commandes sur la plupart des marchés du Groupe,
- Le modèle à la contremarque du Groupe a déjà démontré par le passé sa résilience aux différentes crises impactant la consommation : les achats sont alors décalés dans le temps et les prises de commandes font l'objet d'un rattrapage dans les mois qui suivent,
- Le Groupe est présent dans 54 pays du monde, ce qui atténue les risques conjoncturels locaux (cf. le chapitre 5.1.4),
- Près de 87% de son chiffre d'affaires est réalisé à travers la marque Roche Bobois (cf. le chapitre 7.2.2.1), positionnée sur le segment haut de gamme, voire luxe, qui reste moins sensible à la conjoncture économique.

A la date d'enregistrement du Document d'Enregistrement Universel, l'ensemble des magasins en propre sont fermés à l'exception de l'Allemagne dont les magasins viennent de rouvrir. Le Groupe anticipe une réouverture des magasins en Europe au cours des 2 premières semaines de mai et aux Etats-Unis fin juin. Ces évolutions restent cependant sujettes aux décisions des différentes autorités.

Les résultats du Groupe dépendront ainsi très fortement de la conjoncture sanitaire et macroéconomique mondiale, toute aggravation de ces dernières étant susceptible d'avoir un effet défavorable très significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives de la Société.

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

Les risques liés à l'externalisation de la fabrication

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

La fabrication des produits du Groupe étant entièrement externalisée, ses performances dépendent de sa capacité à s'approvisionner en produits finis de qualité en quantité suffisante et dans les délais requis pour faire face à la demande de ses clients. Cette capacité est remise en cause, à court voire moyen terme, par la situation sanitaire qui a déjà obligé la plupart des fabricants du Groupe à interrompre temporairement leur production. Cette situation pourrait affecter la solidité financière des fabricants et, le Groupe, malgré l'attention particulière qu'il leur porte, ne peut garantir que l'un ou plusieurs d'entre eux ne lui feront pas défaut. On notera positivement toutefois que, pour la marque Cuir Center à la date

de rédaction du présent Document d'Enregistrement Universel, les usines des fournisseurs en Chine ont retrouvé un fonctionnement à plein régime.

En parallèle, la capacité de certains fournisseurs du Groupe à répondre à ses besoins d'approvisionnement dans les délais requis, par exemple lors de la phase de redémarrage des activités, une fois les mesures de confinement abolies, pourrait notamment être contrainte par d'autres difficultés de production : des problèmes d'approvisionnement en matières premières (bois, cuir, etc.) auprès de leurs propres fournisseurs, une augmentation des coûts de fabrication, la défaillance des installations de production, la perturbation des processus de fabrication du fait de grèves, des retards répétés dans la fabrication, des problèmes de qualité des produits finis. Toutes ces situations, échappant au contrôle du Groupe, auraient une incidence négative sur les relations de la marque avec sa clientèle et un effet défavorable sur son activité. Un retard de livraison en fin d'année peut également avoir un impact sur le résultat du groupe par un effet de report de chiffre d'affaires sur l'année suivante dans les comptes.

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

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

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

Les risques liés à l'externalisation de la logistique

Le Groupe fait appel à des prestataires externes pour le transport de ses produits. A la date de rédaction du présent Document d'Enregistrement Universel, le transport des produits du Groupe fonctionne temporairement en mode réduit, notamment du fait de l'arrêt de production de nombre de fournisseurs italiens.

Une fois les restrictions de circulations levées lorsque la situation sanitaire s'améliorera notamment en Europe, la capacité des prestataires du Groupe à exécuter correctement leurs obligations pourrait être affectée par plusieurs facteurs : des grèves ou de mauvaises conditions météorologiques qui pourraient occasionner des retards de livraison, une augmentation des prix du carburant qui entraînerait un renchérissement des coûts de transport.

En outre, le Groupe pourrait se trouver confronté à des difficultés de logistique en cas de rupture de contrats avec ses prestataires les plus importants, pouvant avoir un effet défavorable sur les livraisons et par conséquent sur son activité. Le Groupe fait habituellement appel à trois prestataires différents pour ses livraisons de produits entre les fabricants et les dépôts de magasins en Europe et à deux

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

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

Les risques liés à l'externalisation du design

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

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

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

3.1.3 Risques liés aux systèmes informatiques **Risque élevé**

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

Les perturbations susceptibles d'affecter les activités du Groupe sont d'origines diverses dont beaucoup échappent à son contrôle : les erreurs, pannes ou défauts des logiciels et du matériel informatique, l'obsolescence des systèmes d'information ou leur insuffisance à faire face à la croissance du Groupe, les incendies, inondations et autres catastrophes naturelles, les virus informatiques et les attaques liées au réseau ainsi que les logiciels et systèmes introduits par des hackers ou des cybercriminels ou encore la performance des fournisseurs tiers. La capacité du Groupe à protéger ses processus et systèmes contre ces événements indésirables conditionne donc pour partie la qualité de ses services.

Le Groupe est en outre tributaire de la qualité, de la surcharge éventuelle et de la continuité d'activité des réseaux de télécommunications, cette dépendance étant accentuée, à la date de rédaction du présent Document d'Enregistrement Universel, par la nécessité, imposée par les mesures de confinement de la population, de travailler et de communiquer à distance. A cette fin, le Groupe avait déployé depuis longtemps pour le management et les collaborateurs, des outils de communication dédiés.

En parallèle, le Groupe pourrait être victime de pertes d'informations stratégiques que la mise en place de systèmes de sécurité, de sauvegardes régulières des données, de protection des accès, de gestion des

utilisateurs, de plans d'urgence, de procédures d'inventaire et de gestion des stocks pourraient ne pas suffire à prévenir.

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

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

3.1.4 Risques liés à la concurrence **Risque moyen**

Le Groupe se trouve principalement en concurrence avec :

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

Le segment haut de gamme, sur lequel la marque Roche Bobois est positionnée, se caractérise par un nombre limité d'acteurs, des marques comme Cassina ou encore Minotti se positionnant exclusivement sur le segment luxe (cf. le chapitre 5.6). L'extension de leurs réseaux de magasins, une meilleure anticipation des attentes des clients et tendances nouvelles, ou encore des économies d'échelles, peuvent conférer un avantage concurrentiel aux quelques concurrents de Roche Bobois, se traduisant pour le Groupe par une perte de parts de marché.

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

Enfin, depuis que son offre en ligne est en place, le Groupe doit faire face, principalement pour la marque Cuir Center, à la concurrence de magasins en ligne « pure play » ainsi qu'à de nouveaux facteurs de compétition tels que la convivialité de l'interface utilisateur, la stratégie de référencement (SEO), les publicités en ligne et les campagnes menées sur les réseaux sociaux afin de développer le trafic, les modes de paiement, les options d'expédition et de livraison, l'assistance technique, ou encore les solutions *click & collect*. (voir le chapitre 5.6 du présent Document d'Enregistrement Universel pour une analyse de l'environnement concurrentiel).

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

3.1.5 Risques liés aux évolutions de la demande **Risque moyen**

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

toujours être prévues avec certitude. Le Groupe pourrait ainsi ne pas être en mesure de répondre aux attentes de ses clients cibles.

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

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

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

La croissance du Groupe dépendra pour partie de sa capacité à positionner ses marques dans de nouveaux territoires. Le Groupe prévoit notamment d'ouvrir, d'ici à 2021, 7 nouveaux magasins Roche Bobois en propre en Amérique du Nord, 5 nouveaux magasins Roche Bobois en propre en Europe de l'Ouest et de continuer à se développer par le biais de franchises dans le reste de l'Europe et dans d'autres régions du monde comme en Chine, en Russie et au Japon (voir le chapitre 5.4.4 du présent Document d'Enregistrement Universel).

A la date de rédaction du présent Document d'Enregistrement Universel, cette stratégie d'expansion à l'international n'est pas remise en cause mais elle pourrait toutefois être décalée voire contrariée en fonction de la durée et de l'ampleur de l'épidémie. De même, la méconnaissance par le Groupe d'un nouveau marché local, ou encore l'absence de notoriété de la marque Roche Bobois pour les franchises implantées dans de nouvelles régions, pourraient affecter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs dans les délais escomptés.

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

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

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

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

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

Le Groupe n'est propriétaire que de 3 magasins (Annecy, Bologne, Los Angeles) parmi les 121 qu'il exploite en propre. La location des murs de ses magasins représente donc une part importante des charges fixes du Groupe (le montant des loyers et charges locatives pour l'ensemble des locaux d'activité - magasins, bureaux, dépôts... - est de 28,2 millions d'euros en 2019).

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

On notera, qu'à la date de rédaction du présent Document d'Enregistrement Universel et au vu de la situation sanitaire qui a imposé la fermeture de la plupart de ses magasins, le Groupe a, sans attendre, pris des mesures visant à décaler le paiement de ses loyers partout où cela était possible et a entamé des négociations avec ses principaux bailleurs.

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

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

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

3.1.8 Risques liés au recours à la franchise **Risque moyen**

Le Groupe a couramment recours à la franchise, notamment dans les nouvelles régions dans lesquelles il s'implante, afin de capitaliser sur la connaissance par ses franchisés du marché local et limiter les investissements et les risques correspondants. Au 31/12/2019, le Groupe compte ainsi 211 magasins franchisés dans le monde (voir section 5.1.4 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Conformité des franchisés

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

Litiges

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

Choix des franchisés

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

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

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

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

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

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

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

3.1.10 Risques liés au e-commerce **Risque faible**

Le Groupe dispose, pour chacune de ses enseignes, de sites Internet qui génèrent une audience importante, avec 5,6 millions de visites uniques pour Roche Bobois et à 1,3 million pour Cuir Center en 2019. Le Groupe s'est appuyé sur cette forte audience pour développer, en 2019, une offre complète de vente en ligne (e-commerce) pour ses deux enseignes.

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

- La dépendance vis-à-vis de tiers pour certains logiciels, notamment les services de paiement en ligne,
- Des difficultés d'interfaçage de la plateforme en ligne avec le réseau de magasins compromettant la capacité à livrer les clients de manière satisfaisante,

- Un alourdissement de l'infrastructure informatique du Groupe accentuant le risque d'indisponibilité des sites Internet et une augmentation des coûts liés à la maintenance,
- Une augmentation des coûts liés à la stratégie de référencement sur Internet,
- La vulnérabilité aux techniques d'hameçonnage, de piratage et de violation des systèmes d'information qui pourrait exposer le Groupe à des mesures réglementaires ou à des plaintes de clients, en particulier en cas de fraude à la carte de crédit,
- Une potentielle prolifération de commentaires négatifs laissés par des clients mécontents sur Internet ou via les réseaux sociaux,
- Le non-respect des lois nationales, européennes ou internationales relatives à la protection des données personnelles.

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

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

3.1.11 Risques liés aux collaborateurs-clés **Risque faible**

La réussite du Groupe et sa croissance future dépendent en partie de quelques personnes clés, parmi lesquelles Guillaume Demulier, Président du Directoire de Roche Bobois SA, Eric Amourdedieu, Directeur Général Groupe, et Martin Gleize, Directeur International Groupe, qui ont rejoint le Groupe respectivement en 2011, 2001 et 2002 et jouent un rôle important dans son développement. En cas d'accident ou de départ d'une ou plusieurs de ces personnes, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les remplacer rapidement, ce qui pourrait affecter sa performance opérationnelle. Afin de fidéliser les deux premiers, le Groupe a procédé à des attributions gratuites d'actions à leur profit (voir à ce sujet le tableau n° 10 du chapitre 13 du présent Document d'Enregistrement Universel). Pour autant, rien ne peut garantir la continuité de leur présence au sein du Groupe.

L'expansion du Groupe exige par ailleurs le recrutement régulier de nouveaux profils qualifiés, en particulier des directeurs filiales (pôles régionaux), des directeurs de magasins et des vendeurs. Le succès du Groupe dépendra en partie de sa capacité à attirer, motiver et retenir ces personnels à un rythme cohérent avec son développement et à des conditions acceptables d'un point de vue économique. Une hausse des coûts de main-d'œuvre aurait un impact négatif sur la situation financière du Groupe.

3.2. Risques réglementaires et juridiques

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

De par ses activités et sa présence dans 54 pays, le Groupe est soumis à un certain nombre de normes, lois et réglementations nationales, européennes et internationales, notamment celles relatives à la lutte contre la publicité mensongère, à la protection du consommateur, à l'environnement, à la santé et à la sécurité, au droit du travail, aux normes de fabrication et de sécurité des produits. Il est également

confronté aux risques liés à l'exercice d'une activité commerciale dans des pays étrangers : les restrictions sur les importations liées notamment à l'épidémie du coronavirus et l'augmentation des taxes obligatoires ou autres charges sur les importations.

Droits de douane et restrictions à l'importation

Le Groupe pourrait en particulier être confronté, dans certains pays, à une majoration significative des droits de douane sur ses produits ou bien au renforcement des restrictions à l'importation liées à la mise en place de mesures protectionnistes. En particulier, d'éventuelles évolutions des politiques américaines en matière de droit de douane pourraient avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe si elles se traduisaient par des mises en application effectives visant le secteur de l'ameublement. De même avec la gestion post-Brexit au Royaume-Uni si, à l'issue de la période de transition se terminant fin 2020 pendant laquelle le pays reste au sein de l'union douanière et du marché unique européen, aucun accord de libre-échange n'est conclu, des droits de douanes pourraient être appliqués aux produits du Groupe affectant localement ses tarifs et/ou sa marge opérationnelle.

Fiscalité

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

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

3.2.2 Risques liés à la gestion des données personnelles Risque moyen

Les lois et règlements relatifs au traitement des données personnelles et à la protection de la vie privée sont en constante évolution et présentent une complexité grandissante qui varie d'un pays à un autre. En particulier, le Règlement général sur la protection des données (RGPD), applicable depuis le 25 mai 2018 au sein de l'Union européenne (UE), impose des obligations complémentaires pour toutes les entités effectuant des traitements de données personnelles, tandis que les sanctions prévues pour le non-respect de ces obligations augmentent de manière considérable.

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

- Les transferts de données personnelles hors de l'UE : compte tenu du caractère international des activités du Groupe, ce dernier pourrait être amené à effectuer des transferts de données personnelles depuis le territoire de l'UE vers des pays n'assurant pas un niveau de protection reconnu comme adéquat par l'UE, principalement les Etats-Unis. Ces transferts

impliquent également de se conformer aux éventuelles exigences locales en matière de protection des données.

- Une augmentation potentielle du volume des données personnelles traitées : le Groupe collecte, traite et conserve des données personnelles relatives à ses fournisseurs, à ses collaborateurs et principalement à ses clients. Le nombre de données clients collectées pourrait augmenter substantiellement en fonction du succès grandissant rencontré depuis le lancement, courant 2019, d'une plateforme de e-commerce.
- Le traitement de certaines données confidentielles : le Groupe ne traite aucune donnée considérée comme sensible du point de vue de la protection des données (origine ethnique, opinion politique, données de santé...) mais il est amené à traiter certaines informations confidentielles comme celles inhérentes aux cartes de crédit de ses clients.
- Une attaque via des programmes informatiques cherchant à contrer la sécurité du réseau et des systèmes d'information du Groupe et à détourner des informations personnelles, notamment celles liées aux clients.

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

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

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

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

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

3.2.4 Risques liés à la contrefaçon *Risque faible*

Les enseignes Roche Bobois et Cuir Center bénéficient d'une image de marque très forte qui sont essentielles dans l'identification et la différenciation des produits du Groupe de ceux de ses concurrents

ainsi que dans la création et l'alimentation de la demande en ces produits. La marque Roche Bobois, en particulier joue un rôle clé dans l'image du Groupe.

En dépit de tous les efforts déployés afin d'assurer la protection de ses marques et de ses modèles dans les principaux pays dans lesquels il opère (voir chapitre 5.5 du présent Document d'Enregistrement Universel), le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'obtenir une protection efficace dans chacun des pays concernés. Les reproductions non-autorisées ou tout autre détournement des marques et modèles du Groupe sont de nature à engendrer des coûts additionnels de gestion des litiges, à brouiller son image auprès de ses clients et à freiner son développement.

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

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

Dans le cadre de ces actions en justice, des sommes importantes pourraient être réclamées à titre de dommages et intérêts. Toutefois, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun litige significatif relatif à la propriété intellectuelle n'est en cours.

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

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

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

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

La modification, la suspension, l'abrogation ou l'expiration de dispositions favorables au regard des lois et réglementations applicables en matière de travail et d'emploi ou, à l'inverse, l'augmentation du salaire minimum obligatoire ou des cotisations de sécurité sociale imposé(es) par les lois, les réglementations ou les conventions collectives, pourrait avoir une incidence négative sur les activités ou la rentabilité du Groupe.

3.2.6 Risques liés à la couverture assurantielle

Risque faible

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

Le montant total des primes d'assurances comptabilisées au titre de l'ensemble des polices d'assurances du Groupe s'est élevé à 1.270 K€ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le Groupe vise à garantir le maintien d'une couverture adéquate pour toutes ses activités et sites à travers le monde. Il examine également de manière périodique sa couverture d'assurance en tenant compte des solutions innovantes de transfert des risques offertes par les marchés de l'assurance afin de s'assurer que les conditions de couverture sont adéquates, que ses franchises et ses primes se situent à des niveaux raisonnables et que son profil de risque reflète les changements résultant d'événements tels l'extension de son réseau à de nouveaux pays et le développement de nouvelles technologies.

La Société estime que ses polices d'assurance couvrent actuellement les sinistres significatifs les plus probables à l'exception des risques de fraude interne (fraude émanant d'un salarié, détournement de fonds...) et de cyberattaques (vol de données, phishing, ransomware...) contre lesquels elle n'est pas couverte.

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

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

Enfin, les coûts liés aux assurances du Groupe peuvent augmenter au fil du temps, à la suite d'un incident quelconque intervenu dans l'historique de ses sinistres ou en raison d'une hausse importante des prix observée sur le marché de l'assurance d'une façon générale. Une telle augmentation des coûts d'assurance du Groupe pourrait avoir un effet défavorable sur ses résultats et sa situation financière.

3.2.7 Risques liés aux procédures judiciaires et d'arbitrage

Risque faible

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

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

Le Groupe est également exposé au risque d'engager sa responsabilité ou de ternir sa réputation si des clients sont blessés dans ses magasins, qu'il s'agisse d'un incident non imputable au Groupe ou en raison de conditions de sécurité défaillantes causées, notamment, par un effet de promiscuité ou par un manque d'attention des personnels concernés lors de la configuration ou de l'installation des espaces d'exposition. Bien que les incidents de ce type soient rares, toute mise en cause découlant de tels accidents, y compris le préjudice de réputation, pourrait affecter les activités du Groupe.

A la date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe, à l'exception d'un seul litige en Californie.

Ce litige a été initié par trois salariés en Californie en matière de salaire et de temps de travail au titre du non-respect allégué par Roche Bobois des dispositions légales, conventionnelles et réglementaires applicables en matière notamment de plans de commissions, de minima conventionnels et d'heures supplémentaires et congés payés. En septembre 2018, le litige (ex class action) a été déclassé par les tribunaux en procédure PAGA¹ et l'évaluation du risque significativement revue à la baisse. La provision a été utilisée partiellement en 2018 (transactions individuelles, honoraires d'avocats...) faisant ainsi passer la provision totale de 751 K€ au 31 décembre 2017, à 352 K€ au 31 décembre 2018. La provision est restée stable à 352 K€ au 31 décembre 2019, date à laquelle le Groupe reste dans l'attente d'une date d'audience administrative pour régler ce litige.

3.3. Risques financiers

3.3.1 Risques liés aux dépréciations d'actifs Risque moyen

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

Le Groupe établit certaines estimations et projections en lien avec des analyses de dépréciation pour ces actifs incorporels non courants. Il contrôle également la valeur comptable de ces actifs pour dépréciation lorsqu'un événement ou une modification dans les circonstances indique que la valeur comptable peut ne pas être recouvrable. Le Groupe enregistre une dépréciation si la valeur comptable de l'actif sous-jacent, du groupe d'actifs ou de l'unité d'exploitation excède sa juste valeur.

Au 31 décembre 2019, le goodwill s'élevait à 6.052 milliers d'euros (cf. chapitre 7.3.1). Les droits aux baux, selon la norme IFRS16, ont été reclassés en droits d'utilisation pour 2.664 milliers d'euros et ne font plus partie désormais des actifs incorporels. Sur la base des tests de perte de valeur de 2019, le Groupe n'a enregistré aucune perte de valeurs sur les goodwill. Le volume des stocks net de provisions s'élève à 66 777 milliers d'euros (cf. chapitre 7.3.2), ayant ainsi un impact significatif dans le bilan du Groupe.

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

¹ Private Attorneys General Act

3.3.2 Risques liés aux taux de change **Risque moyen**

Les achats du Groupe sont tous libellés en euros, devise des comptes consolidés du Groupe. Une part importante du chiffre d'affaires étant réalisée à l'étranger (environ 25 % aux Etats-Unis libellés en dollars américains, 7% pour Roche Bobois UK libellés en livre sterling, 6 % en Suisse libellés en francs suisses et 3 % au Canada libellés en dollars canadiens en 2019 – cf. le chapitre 7.2.1.1), le Groupe est exposé à la variation du taux de change, tout particulièrement entre le dollar américain et l'euro lors de la consolidation des résultats. Le taux de change entre le dollar américain et l'euro a varié de manière significative au cours des dernières années et pourrait continuer à fluctuer de façon importante à l'avenir.

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

- une variation de la parité EUR / USD de +10% générerait une amélioration du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant (consolidés) du Groupe respectivement de 7 579 K€ et 1 911 K€ (1 127 K€ hors IFRS16) au 31 décembre 2019,
- une variation de la parité EUR / USD de -10% générerait une dégradation du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant (consolidés) du Groupe respectivement de – 6 201 K€ et – 1 564 K€ (– 922 K€ hors IFRS16) au 31 décembre 2019.

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

- une variation de la parité EUR / GBP de +10% générerait une amélioration du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant (consolidés) du Groupe respectivement de 2 006 K€ et 426 K€ (283 K€ hors IFRS16) au 31 décembre 2019,
- une variation de la parité EUR / GBP de -10% générerait une dégradation du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant (consolidés) du Groupe respectivement de – 1 642 K€ et – 349 K€ (– 232 K€ hors IFRS16) au 31 décembre 2019.

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

3.3.3 Risque de taux d'intérêt **Risque faible**

Les emprunts du Groupe au 31 décembre 2019 comprennent en particulier (cf. le chapitre 8.3.2) :

- un prêt de 6 M€ souscrit en mai 2017 auprès de LCL et destiné à rembourser par anticipation des prêts souscrits antérieurement à des conditions moins favorables,
- un crédit d'investissement de 9 M€ souscrit également en mai 2017 auprès de LCL,
- une ligne de crédit de 10 M€ souscrite en décembre 2018 auprès du Crédit Agricole afin, notamment de financer les CAPEX 2019 et pour laquelle le montant dû au 31 décembre 2019 s'établit à 6.9 M€,
- une ligne de crédit de 8 M€, souscrite auprès de LCL en 2019, pour laquelle aucun montant n'avait été tiré au 31.12.2019. Toutefois, à la date de rédaction du présent Document d'Enregistrement Universel, cette ligne de crédit a été tirée en totalité afin de couvrir les besoins de financement des Capex 2020 ainsi que les éventuels besoins de trésorerie à court terme.

Ces quatre lignes ont un taux d'intérêt variable, basé sur l'Euribor auquel s'ajoute une marge de 100 bp. Par ailleurs, un swap de taux de 3 M€ a été mis en place pour couvrir partiellement la ligne LCL de 2017.

Au 31/12/2019, sur ces quatre lignes, l'exposition à l'Euribor est de 17,6 M€ dont 3 M€ couverts soit 14,6 M€.

Le Groupe est ainsi exposé à la fluctuation des taux d'intérêts variables, pouvant augmenter ses obligations en matière de service de la dette. En cas de variation de 1% (100 bp) de l'Euribor 3 mois, les charges financières sur un an de l'ensemble de ces lignes à taux variables varieraient d'environ 146.000 €, sur la base du montant des tirages au 31 décembre 2019. Disposant d'une trésorerie positive, le Groupe serait toutefois en mesure de rembourser les montants dus au titre des lignes de crédit susvisées en cas de forte augmentation des taux.

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

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

Une description de l'endettement net existant au 31 décembre 2019 figure en annexe des comptes consolidés établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant au chapitre 18 du Document d'Enregistrement Universel.

3.3.4 Risque de liquidité **Risque faible**

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

3.3.5 Risque de crédit et/ou de contrepartie **Risque faible**

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

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

3.3.6 Risques sur actions **Risque faible**

En fin d'année 2019, la Société ne détient pas d'actions cotées en dehors de ses propres titres (8 200 titres valorisés 147 888,34 € au 31 décembre 2019) destinés à fluidifier son cours boursier via un contrat de liquidité.

3.3.7 Risques sur les engagements de retraite en Suisse **Risque faible**

Le Groupe a recours, pour ses salariés en Suisse, à un organisme privé pour le paiement des pensions de retraite. Dans l'éventualité où cet assureur se retrouverait en défaut et dans l'incapacité de couvrir tout ou partie de ses obligations en matière de paiement des pensions de retraite, la loi Suisse obligerait l'employeur OBJETS ET FONCTIONS, filiale à 100% de Roche Bobois International, à payer une partie de ces montants en lieu et place de l'assureur. Une provision correspondante a été constituée à cet effet dans les comptes consolidés du GROUPE pour un montant de 684 K€ au 31/12/2019 (507 K€ au 31/12/2018).

Toutefois, l'assureur de retraites du Groupe étant un des leaders mondiaux de son secteur et lui-même réassuré auprès d'autres assureurs, le Groupe estime le risque encouru comme faible.

4. INFORMATIONS CONCERNANT LE GROUPE

4.1. Raison sociale et nom commercial du Groupe

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

4.2. Lieu, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI) du Groupe

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

4.3. Date de constitution et durée de vie du Groupe

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

4.4. Siège social, forme juridique et la législation régissant les activités du Groupe

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

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

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

Les coordonnées de la Société sont les suivantes :

Téléphone : +33 (0) 1 53 46 10 00

Courriel : accueil@roche-bobois.com

Site Internet : www.roche-bobois.com

Les informations figurant sur le site internet ne font pas partie du Document d'Enregistrement Universel, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans ce Document.

5. APERÇU DES ACTIVITÉS

5.1. Principales activités

5.1.1. Présentation générale

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

Les deux enseignes ont généré en 2019 un volume d'affaires² de 490 M€ HT, dont 398 M€ HT pour Roche Bobois et 92 M€ HT pour Cuir Center, au travers d'un réseau de 332 magasins dans 54 pays, dont environ un tiers de magasins en propre et deux tiers en franchise.

Le volume d'affaires HT se répartit à 52% pour les magasins en propre et 48% pour les magasins en franchise, les magasins en propre générant un volume d'affaires moyen supérieur à celui généré par les magasins franchisés.

Roche Bobois a développé, au cours des années, une offre unique dans l'univers du mobilier haut de gamme, représentative du « French art de vivre », s'appuyant sur des collaborations avec une cinquantaine de designers fidèles (Jean Paul Gaultier, Marcel Wanders, Ora Ito, etc). L'enseigne Roche Bobois s'est développée à l'international dès les années 70, initialement par le développement de franchises, puis de magasins en propre. Roche Bobois gère et exploite un réseau de 253 magasins dont 77 en France et 176 à l'international. L'Amérique du Nord, où Roche Bobois détient aujourd'hui 39 magasins dont 27 en propre, constitue le deuxième marché de l'enseigne après la France en chiffre d'affaires et le premier marché de l'enseigne en contribution à la marge.

Le positionnement créatif et audacieux de l'offre Roche Bobois repose sur des partenariats avec des designers, une association avec l'univers de la Haute Couture et de la Mode (Missoni, Jean Paul Gaultier, Maison Christian Lacroix, etc), une proximité forte avec le monde de la culture et des arts (exposition universelle de Milan, musée Guggenheim de New York, etc), une largeur de gamme unique avec deux collections par an, et une démarche d'excellence s'appuyant sur une fabrication de haute qualité. Le catalogue présente près de 4.000 références actives, hors variations de dimensions et hors personnalisation, réparties en trois catégories : (i) les canapés, dont les prix de vente varient généralement entre 3.000 € et 12.000 € TTC, (ii) les meubles (tables de repas, bibliothèques, lits, etc.), dont les prix de vente varient entre 1.500 € et 10.000 € environ, et (iii) les accessoires de décoration (lampes, miroirs, vases, tapis, etc.), dont les prix de vente varient entre 150 € et 4.000 € environ. Le panier moyen³ de Roche Bobois se situe autour de 4.473 €, avec un panier moyen aux Etats-Unis de 6.822 €, près de deux fois supérieur à celui en France qui se situe à 3.506 €.

L'enseigne Cuir Center, créée en 1976, est quant à elle dédiée aux canapés sur un segment milieu de gamme. Spécialisée dans les canapés en cuir, avec une offre récemment élargie aux modèles en tissu, elle est présente à travers un réseau de 79 magasins dont 21 magasins en propre et 58 magasins en franchise, essentiellement en France. Le panier moyen de Cuir Center se situe à 2.134 €, en ligne avec son positionnement prix accessible.

² Prises de commandes 2019 hors taxes du réseau de magasins en propre et des franchisés sur les deux enseignes, sans prise en compte des éventuelles annulations (le taux d'annulation étant très faible dans la mesure où les clients doivent verser des acomptes non-remboursables représentant de 30 à 50 % du prix total).

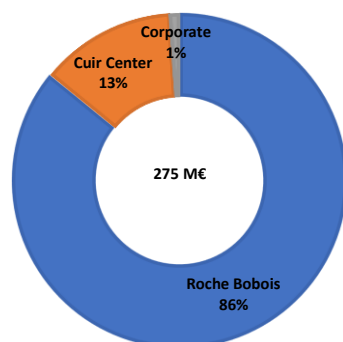
La réconciliation du volume d'affaires avec les comptes présentés au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel est détaillée à la section 5.3.3 ci-après.

³ Panier moyen des magasins en propre.

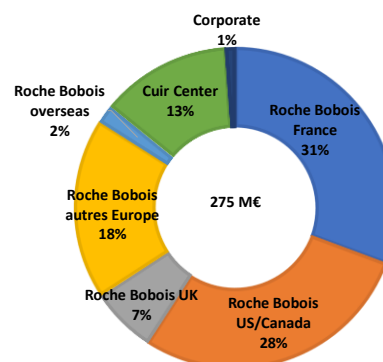
Le Groupe a construit un modèle rentable d'éditeur – distributeur – franchiseur reposant sur l'externalisation de la fabrication (« *fabless* ») auprès de fournisseurs de qualité et sur un réseau de distribution mixte (en propre ou en franchise) lui conférant souplesse et flexibilité.

Le Groupe a généré en 2019 un chiffre d'affaires consolidé de 275 M€, dont 86% pour l'enseigne Roche Bobois et 13% pour l'enseigne Cuir Center. La France représente le premier marché du Groupe avec 44% du chiffre d'affaires dont 31% par l'enseigne Roche Bobois et 13% par l'enseigne Cuir Center. Le Groupe génère 29% de son chiffre d'affaires en Amérique du Nord et 25% de son chiffre d'affaires dans le reste de l'Europe. Sur cette période, le Groupe a généré un EBITDA courant IFRS16⁴ de 46 M€ (25 M€ hors IFRS16), dont 41% en Amérique du Nord et 39% en France (47% et 37% hors IFRS16), les niveaux de rentabilité en Amérique du Nord étant supérieurs à ceux de la France.

Répartition du chiffre d'affaires 2019 par enseigne



Répartition du chiffre d'affaires 2019 par enseigne et par zone géographique*



Source : Société.

*Le chiffre d'affaires Cuir Center est réalisé essentiellement en France (95% en 2019) et marginalement en Belgique et en Suisse.

5.1.2. Produits

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

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

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

⁴ EBITDA après retraitement des ouvertures de magasins et avant plan d'actions gratuites.

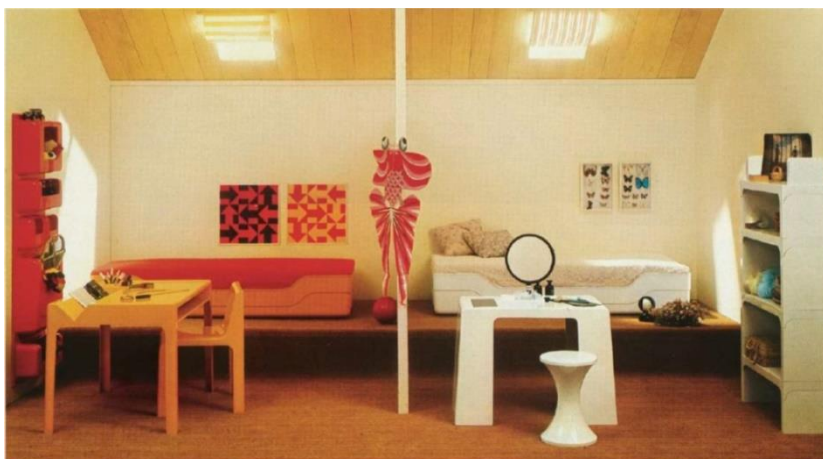


C'est le cas du bureau et de la chaise Ozoo, réédités en 2018

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

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

Conçue au départ pour les enfants et les adolescents, elle comprenait aussi des petits



bureaux (qui ont notamment été implantés dans les cours élémentaires des écoles), des lits, des rangements, puis devant son succès, des tables et tables basses. Le grand bureau est vite devenu un symbole de cette transition stylistique.

Exemple de réédition à succès : le canapé Mah Jong

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

Tour à tour canapé d'angle, canapé droit, fauteuil, banquette ou lit d'appoint, le Mah Jong a été conçu pour pouvoir adapter en liberté la forme à la fonction, permettant ainsi de pouvoir changer à volonté "le paysage" d'un salon et d'offrir à chaque fois un nouveau point de vue sur la pièce à vivre. Le Mah Jong est réalisé en Italie, dans un atelier dédié, à la manière des ateliers de Haute Couture. Conçu

comme un matelas, chaque élément est unique, chaque couture faite à la main, chaque finition contrôlée par des artisans dédiés. Avant-gardiste lors de sa création, iconique aujourd'hui, habillé par Missoni Home, Jean Paul Gaultier ou Kenzo Takada, ce canapé "en liberté" est une référence de modularité et de créativité.



Un catalogue comprenant près de 4.000 références actives, l'une des gammes les plus étendues du marché

Le catalogue Roche Bobois, qui contient près de 4.000 références actives, présente l'une des gammes de produits les plus variée et étendue du marché.

Environ 500 sièges

les contemporains



les nouveaux classiques



Environ 1 700 meubles



Environ 1 800 accessoires



Source : Société

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

Une largeur de gamme bien supérieure aux concurrents

Références disponibles en ligne	Canapés/convertibles	Tables de repas
Ligne Roset	56	11
Cassina	34	36
Minotti	39	18
Roche Bobois	152	89

Source : Site Internet Sociétés

Des produits personnalisables

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

Deux collections de produits proposées pour l'enseigne Roche Bobois

Roche Bobois propose actuellement les collections "Les Contemporains" et " Nouveaux Classiques".

"Les Contemporains"

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

"Nouveaux Classiques"

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

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

Un renouvellement permanent des collections

Le Groupe organise un renouvellement permanent de ses collections en lançant, 2 fois par an, de nouveaux modèles. Ce fonctionnement, très proche de l'univers de la haute couture, permet de porter

une attention particulière aux cycles de vie des produits, ainsi que de garantir l'innovation et la créativité de la marque Roche Bobois. Dans cette optique de renouvellement, les gammes sont revisitées, les produits iconiques sont remis au goût du jour afin de correspondre aux tendances du moment. Ces produits mettent en lumière la capacité du Groupe à renouveler son offre et à proposer à ses clients des produits fonctionnels avec toujours plus de design et de qualité.

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

5.1.3. Designers

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

LES DESIGNERS POUR ROCHE BOBOIS

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

<p>sacha lakic ></p> <p>Designer industriel dans le domaine de la moto et de l'automobile, on retrouve sa signature futuriste dans des créations de meubles fluides et racés : passé maître dans l'art du travail dynamique de la matière, il crée des volumes carrossés aux reflets laqués.</p>		<p>ora ȋto ></p> <p>C'est le nom (et le label) de ce designer français iconoclaste qui s'est fait connaître en créant à l'âge de 19 ans la toute première marque virtuelle. Ses créations conjuguent épure formelle et rationalisme fonctionnel. Sa philosophie ? La « simplicité », ou l'art de donner à un objet complexe une apparente simplicité.</p>	
	<p>marco fumagalli <</p> <p>Diplômé de l'école d'Architecture de Milan en 2000, son travail est centré sur la recherche de projets à forte valeur ajoutée. Ses créations cherchent à repenser les relations utilisateur - designer, que ce soit pour de l'architecture intérieure ou pour du design de produit.</p>		<p>josé lévy <</p> <p>Designer, styliste, couturier ou architecte d'intérieur, José Lévy est un artiste qui aime brouiller les pistes. Pour Roche Bobois, il joue de façon onirique avec les codes du style haussmannien : les meubles sortent des moules, une cheminée devient console, le parquet se transforme en table... avec un chic savamment décalé.</p>
<p>luigi gorgoni ></p> <p>Les créations de cet architecte milanais sont toujours marquées par la recherche de formes graphiques et fortes. Nouvelles matières, nouveaux mélanges, son travail est une recherche constante de l'harmonie parfaite entre forme et fonction.</p>		<p>mauro lipparini ></p> <p>Architecte et designer italien, Mauro Lipparini est le représentant d'un style qu'on a appelé « minimalisme naturel » marqué par des formes pures et des matières nobles. Pour Roche Bobois, il a imaginé une collection complète, « Echos » dont il se dégage une modernité créative, vivante et délicatement sophistiquée.</p>	



Comme avec ses fournisseurs, le Groupe entretient des relations de long terme avec la majorité de ses designers. Même si certains designers interviennent de façon plus sporadique dans les collections Roche Bobois, une large majorité d'entre eux collabore avec le Groupe depuis de nombreuses années. Cette relation de long terme avec les designers est clé pour le Groupe et lui permet de conserver une

forte cohérence dans ses collections et dans leur évolution. Le Groupe les rémunère essentiellement en fonction du succès rencontré par les ventes de leurs créations.

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

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

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

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

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

En 2019, à l'occasion de Art Basel Miami, foire internationale d'art contemporain, Roche Bobois a eu le plaisir de présenter, au Perez Art Museum, six pièces uniques réalisées par Joana Vasconcelos. Artiste portugaise de renommée internationale, sa créativité questionne la place de la femme dans le monde contemporain en mettant à l'honneur les traditions artisanales et les savoir-faire portugais. Joana Vasconcelos s'est ainsi appropriée six modèles de la marque en leur imprimant son identité et ses intentions artistiques. Les six pièces - deux chaises Ava, les fauteuils Lady B et Nuage, les tables basses Sismic et Cute Cut ainsi qu'une composition de l'iconique canapé Mah Jong – ont ensuite été exposées du 3 au 8 décembre au showroom Roche Bobois de Miami, au cœur du Design District.

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

5.1.4. Réseaux de magasins

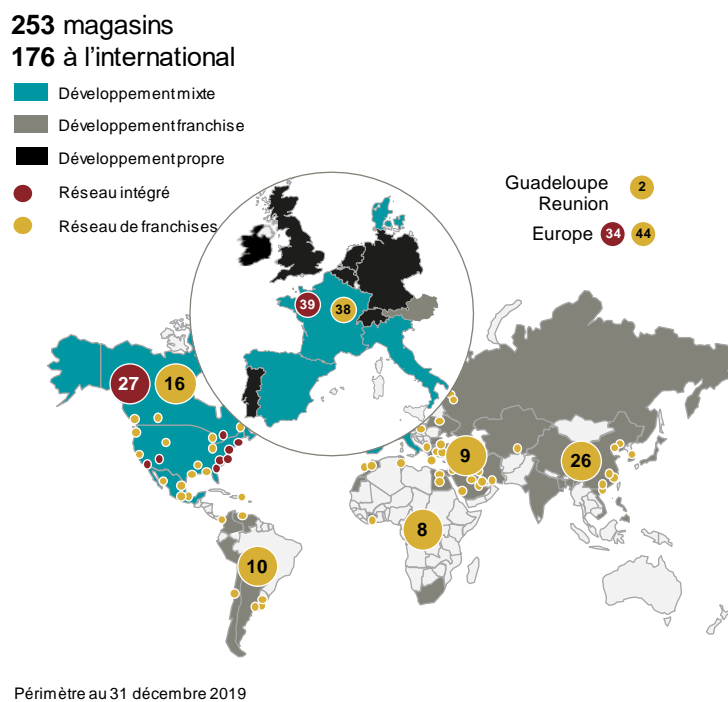
Le Groupe a constitué un réseau de magasins exclusifs réservés à ses produits haut de gamme Roche Bobois. En effet, les produits Roche Bobois sont présents uniquement dans les magasins de la marque. Les magasins exclusifs du Groupe sont détenus en propre ou opèrent en franchise. Le Groupe dispose d'un réseau de 253 magasins Roche Bobois exclusifs à travers le monde dont 100 sont détenus en propre et 153 en franchise.

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

Réseau de magasins au 31/12/2019	Intégré	Franchise	Total
Roche Bobois France	39	38	77
Roche Bobois USA/Canada	27	12	39
Roche Bobois UK	8	-	8
Roche Bobois Other Europe	26	30	56
Roche Bobois Others (Overseas)	-	73	73
Total Roche Bobois	100	153	253
Cuir Center	21	58	79
TOTAL	121	211	332

Source : Société

A l'international, l'enseigne Roche Bobois exploite 176 magasins :



Source : Société

A l'international, les magasins flagships incluent :



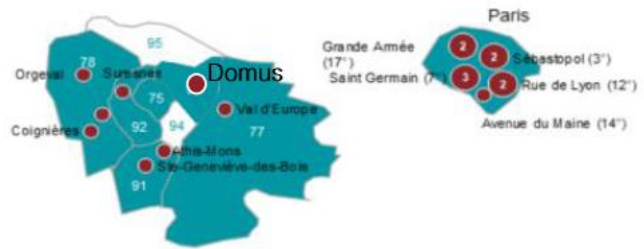
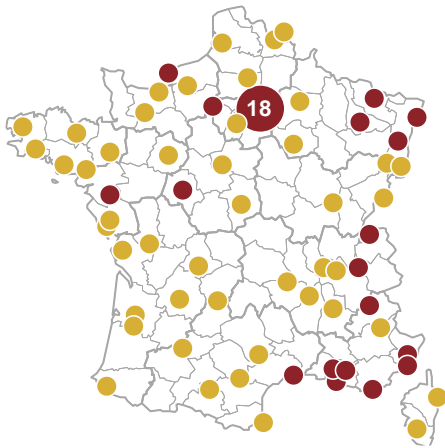
New York, Madison Avenue



Los Angeles, Beverly Boulevard

En France: Roche Bobois exploite 77 magasins dont 51% en propre

Cartes : Présence géographique des magasins de l'enseigne Roche Bobois en France



Source : Société

Tableau : Top 10 magasins par volume d'affaires⁵ 2019

Magasins	Pays	Mode de détention	Volume d'affaires 2019 HT (en M€)	Volume d'affaires 2019 HT (en %)
Magasin 1	Etats-Unis	Propre	10,40	2,1%
Magasin 2	France	Franchise	6,89	1,4%
Magasin 3	Etats-Unis	Propre	6,87	1,4%
Magasin 4	Suisse	Propre	6,33	1,3%
Magasin 5	France	Propre	5,37	1,1%
Magasin 6	Etats-Unis	Franchise	5,23	1,1%
Magasin 7	Royaume-Uni	Propre	5,05	1,0%
Magasin 8	France	Propre	4,94	1,0%
Magasin 9	France	Propre	4,91	1,0%
Magasin 10	Royaume-Uni	Propre	4,90	1,0%
Total			60,89	12,4%

Source : Société

Le Groupe détient en propre les murs de 3 magasins Roche Bobois sur les 121 magasins exploités en propre. Ces magasins sont situés sur Beverly Boulevard à Los Angeles, à Bologne en Italie, et à Annecy.

Franchisés

(a) Contrats de franchise

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

Ces contrats permettent aux franchisés :

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

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

Les contrats de franchise définissent les rôles et les obligations réciproques du Groupe et des franchisés.

⁵ Prises de commandes hors taxes du réseau de magasins en propre et des franchisés, sans prise en compte des éventuelles annulations (le taux d'annulation étant très faible dans la mesure où les clients doivent verser des acomptes non-remboursables représentant de 30 à 50 % du prix total).

La réconciliation du volume d'affaires avec les comptes présentés au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel est détaillée à la section 5.3.3 ci-après.

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

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

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

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

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

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

- Renouveler périodiquement la collection ;
- Mettre en œuvre des campagnes de promotion de la marque et des produits à l'échelle nationale et en avertir à l'avance le franchisé, pour un budget annuel au moins égal au montant total des participations publicitaires effectivement versées par les membres du réseau au cours de l'année ;
- Réaliser périodiquement et communiquer au franchisé des études de synthèse sur les résultats du réseau et sur l'évolution du marché des produits ;
- Organiser périodiquement des stages de formation destinés au personnel du franchisé ;
- Assister le franchisé, à sa demande, dans la mise en place au sein du point de vente des normes de la franchise ;
- Recevoir du franchisé et transmettre aux fournisseurs toutes réclamations relatives aux produits et intervenir en cas de conflit pour tenter de les concilier ;
- Intervenir en cas de conflit entre le franchisé et un autre membre du réseau pour tenter de les concilier.

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

- Payer les redevances susvisées ;
- Commercialiser exclusivement la collection et faire apparaître exclusivement la marque concernée du Groupe au sein du point de vente ;
- S'approvisionner en produits exclusivement auprès des fournisseurs référencés ou, à titre exceptionnel, des autres membres du réseau ;
- Maintenir en permanence le point de vente exploité et achalandé, la localisation et la surface du point de vente constituant des éléments essentiels du présent contrat ;
- Respecter strictement et intégralement les normes de la franchise et leurs éventuelles modifications, de manière à préserver l'image homogène du réseau ;
- Permettre à tout moment au Franchiseur ou à toute personne mandatée par ce dernier de vérifier le respect des normes de la franchise au sein du point de vente ;

- Respecter rigoureusement la réglementation applicable à son activité, notamment en matière de présentation des produits et d'information du consommateur, de manière à préserver la réputation du réseau ;
- Commercialiser les produits au détail, c'est-à-dire de ne pas réaliser de commerce de gros, de ne pas vendre les produits à des professionnels de l'ameublement, à l'exception éventuellement d'autres membres du réseau ;
- Présenter à la vente et détenir en stock l'ensemble des produits visés dans les campagnes promotionnelles communes au réseau, pendant toute la durée de celles-ci ;
- Ne pas prospector la clientèle en dehors du territoire défini au contrat ;
- Affecter au point de vente un personnel adapté et performant et assurer sa formation continue en le faisant participer aux formations organisées par le franchiseur ;
- Préserver dans ses rapports avec la clientèle et les tiers en général l'image et la réputation de la marque, du réseau, des produits et du franchiseur, en toutes circonstances ;
- S'assurer du bon règlement des factures de marchandises aux fournisseurs, fabricants des produits, et du respect systématique des délais de paiement accordés ;
- Consacrer à la promotion locale de la marque un budget annuel minimal calculé sur la base de son chiffre d'affaires annuel.

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

(b) Profil des franchisés

Les franchisés sont des professionnels indépendants et expérimentés.

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

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

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

En qualité de franchiseur, le Groupe fournit à ses franchisés, avant l'ouverture de leur magasin puis dans le cadre de leur activité, des prestations de conseils et de support.

Les taux de rémunération appliqués dans le cadre des contrats de franchise est détaillé au chapitre 17.2 « Conventions intra-groupes ».

- **Publicité et communication**

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

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

- Édition des produits, logistique et informatique

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

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

Le Groupe fournit à l'ensemble de ses franchisés un intranet « My Roche Bobois » ou « My Cuir Center ».

Ces intranets permettent d'accéder au système de référencement et de tarification de chacune des marques et d'obtenir l'ensemble de l'information produit, y compris les prix ex-factory et les prix de vente public conseillés pour chaque pays.

- Services support

Choix des emplacements de magasins

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

Conception et agencement des magasins

Le projet architectural de chaque magasin (design en conformité avec les standards de Roche Bobois ou de Cuir Center, mise au concept, plans...) est conçu par les Bureaux d'Etudes du Groupe, au titre du contrat de franchise.

Animation des réseaux Roche Bobois et Cuir Center

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

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

Formation et développement

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

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

Les modules de formation permettent par exemple :

- aux nouveaux arrivants de connaître le Groupe et ses valeurs (module « Corporate »),
- de maîtriser les outils informatiques (Conception et visualisation 3D, gestion magasin),
- de mieux maîtriser l'étendue des collections, les personnalisations disponibles, les revêtements...
- de s'assurer que le personnel de vente maîtrise les codes et les valeurs de la marque Roche Bobois (module « Luxe Attitude »).

Gestion et soutien opérationnel

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

5.1.5. Clients

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

Stratégie digitale

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

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

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

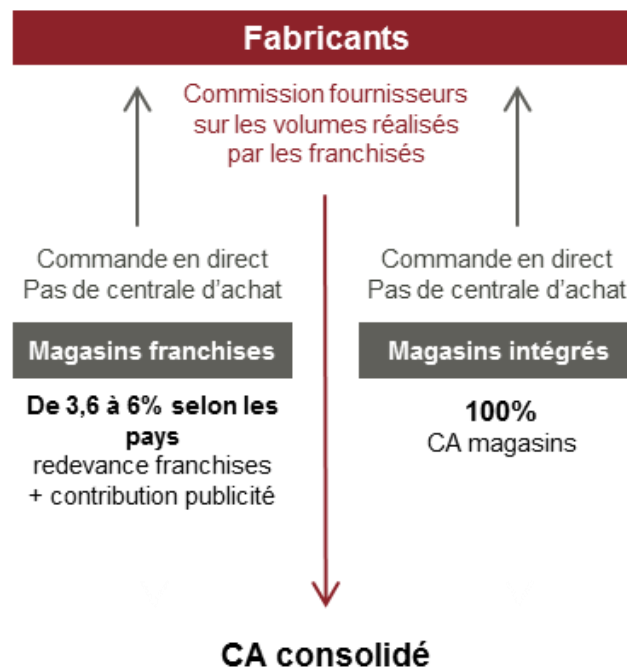
Le Groupe met à la disposition de ses clients des outils numériques de personnalisation de ses meubles. En effet, à l'aide d'outil de simulation 3D, le client peut visualiser son meuble après avoir pris en compte toutes les spécifications nécessaires. Cette option permet de rassurer le client aussi bien sur la nature et la qualité de son meuble ou de son article de décoration. Elle permet ainsi d'améliorer de façon significative l'expérience client.

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

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

5.1.6. Approvisionnement

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



Un réseau important de fournisseurs

Une relation de confiance s'est construite au fil des années avec l'ensemble des fournisseurs du Groupe. Le Groupe fonctionne avec un réseau de fournisseurs basés en Europe et en Asie. Les produits Roche Bobois sont produits exclusivement en Europe dans des usines principalement établies en France, au Portugal et en Italie. Les fournisseurs de Cuir Center sont localisés en Europe pour 47% et en Asie pour 53%. L'approvisionnement Roche Bobois est différencié de celui de Cuir Center car les deux marques du Groupe ont deux positionnements différents. Chaque magasin s'approvisionne directement auprès des fournisseurs. Aucune clause d'exclusivité n'est inscrite au contrat qui lie le Groupe au fournisseur. Toutefois les produits Roche Bobois représentent en moyenne plus de la moitié de l'activité de chaque fournisseur. A contrario, le Groupe n'a pas une grande dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs du fait de sa capacité à déplacer des productions d'un fournisseur à un autre. Les 10 plus gros fournisseurs concentrent 77,5% des volumes livrés en 2019, soit 102,6 M€ de produits livrés (HT), et les deux plus importants représentent 40,6% des volumes. De nombreux fournisseurs sont des partenaires historiques du Groupe et collaborent avec Roche Bobois depuis plus de 20 ans.

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

Tableau : Top 10 Fournisseur en 2019 pour Roche Bobois

Fournisseurs	Pays d'origine	Total volume d'achats en M€	Total volume d'achats en %
Fournisseur 1	Italie	28,8	21,8%
Fournisseur 2	Italie	24,8	18,8%
Fournisseur 3	Italie	8,1	6,1%
Fournisseur 4	Italie	7,3	5,5%
Fournisseur 5	Italie	7,0	5,3%
Fournisseur 6	Portugal	7,0	5,3%
Fournisseur 7	Italie	6,0	4,5%
Fournisseur 8	Italie	5,4	4,1%
Fournisseur 9	France	4,5	3,4%
Fournisseur 10	Suède	3,7	2,8%
Total Top 10		102,6	77,5%
Total volume d'achats (*)		132,3	100,0%

(*) Egal au total de volume de commande des produits RB pour les magasins en propre et les franchisés

Source : Société

Tableau : Répartition géographique des fournisseurs par volume d'achat des magasins pour Roche Bobois en 2019

Zone géographique	Volume d'achats en %
ITALIE	77,4%
FRANCE	11,1%
PORTUGAL	8,2%
SUEDE	2,8%
UK	0,3%
ALLEMAGNE	0,1%
Total volume d'affaires (*)	100,0%

(*) Egal au total de volume de commande des produits RB pour les magasins en propre et les franchisés

Source : Société

Des capacités de production suffisantes pour accompagner la croissance du Groupe

Les fournisseurs du Groupe possèdent des usines à mi-chemin entre l'industrie et l'artisanat. Elles sont très réactives et capables de faire face aux problématiques de délais de livraison. Le Groupe porte une

attention particulière au choix de ses fournisseurs et veille notamment à s'assurer de leur solidité et de leur qualité de crédit. Le Groupe s'assure également que ses fournisseurs sont en mesure de faire face à la croissance de l'activité du Groupe.

5.1.7. Logistique

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1.8. Marketing

Le catalogue de produits Roche Bobois contient un ensemble de près de 4 000 références actives. Le Groupe agit en tant qu'éditeur de ses modèles qui sont produits. Le catalogue papier Roche Bobois, distribué à 150.000 exemplaires à travers le monde, met en avant les plus belles créations de la marque et ses collections exclusives.

Marketing significatif avec des campagnes de publicité de forte notoriété

Le Groupe est le premier annonceur en presse du secteur de l'ameublement en France. Le Groupe a dépensé, pour la marque Roche Bobois 13,5M€ en publicité en 2019. Ce montant correspond aux charges de publicité supportées par les centrales au niveau mondial, hors publicités locales des magasins en propre. Pour Cuir Center, le Groupe a dépensé environ 6,7M€ en 2019. Le montant global dépensé par le Groupe pour ses marques est de 20,2M€ en 2019 pour la publicité centrale.

Tableau : Répartition des dépenses marketing / publicité par marque en 2017, 2018 et 2019

K€	Réel 2017	Réel 2018	Réel 2019
----	-----------	-----------	-----------

Roche Bobois France	9 974	9 619	8 934
Roche Bobois Etats-Unis	1 729	1 849	2 254
Roche Bobois Royaume-Uni	561	552	564
Roche Bobois Allemagne	681	709	765
Roche Bobois Espagne	487	467	524
Roche Bobois Italie	413	413	434
Roche Bobois France + Export (centrales)	13 844	13 608	13 475
Cuir Center France	6 458	6 537	6 713
Total	20 302	20 146	20 188

Source : Société

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

Les publicités emblématiques de la marque sont notamment la campagne « Jubilation » de 2012, la campagne « La piscine » de 2017, et la campagne « Goutez au French Art de vivre » en 2019.



En 2019, les canaux publicitaires les plus utilisés par le Groupe sont la presse (30%) et la télévision (27%) suivis de la radio (15%). La publicité digitale représente 11% des dépenses totales en publicité réalisées par le Groupe en 2019.

Tableau : Répartition des dépenses marketing / publicité par media en 2017, 2018 et 2019

	K€	Réel 2017	En % du total	Réel 2018	En % du total	Réel 2019	En % du total
Presse		5 617	28%	5 894	29%	5 971	30%
Télévision		5 716	28%	5 510	27%	5 391	27%
Radio		2 488	12%	2 409	12%	2 984	15%
Web		1 952	10%	2 156	11%	2 260	11%
Autres		2 812	14%	2 243	11%	1 966	10%
Edition - Congrès		1 079	5%	1 100	5%	1 128	6%
Relations publiques		638	3%	834	4%	488	2%
Total		20 302	100%	20 146	100%	20 188	100%

Source : Société

Pour la marque Roche Bobois, la presse représente, en 2019, 43% des dépenses de publicité réalisées par le Groupe. La télévision et le web sont les canaux qui viennent après avec respectivement 14% et 13% des dépenses de publicité réalisées en 2019.

Tableau : Répartition des dépenses marketing / publicité de la marque Roche Bobois par media en 2017, 2018 et 2019

	K€	Réel 2017	En % du total	Réel 2018	En % du total	Réel 2019	En % du total
Presse		5 026	36%	5 076	37%	5 779	43%
Télévision		3 066	22%	2 572	19%	1 861	14%
Web		1 469	11%	1 669	12%	1 743	13%
Radio		887	6%	853	6%	1 360	10%
Autres		1 875	14%	1 671	12%	1 273	9%
Edition - Congrès		883	6%	934	7%	972	7%
Relations publiques		638	5%	834	6%	488	4%
Total		13 844	100%	13 608	100%	13 475	100%

Source : Société

Pour Cuir Center, 53% de la publicité est faite par voie télévisuelle et 24% par la radio. Les dépenses effectuées pour le marketing par voie de presse sont de 3% et de 8% pour la publicité digitale.

Tableau : Répartition des dépenses marketing / publicité de la marque Cuir Center par media en 2017, 2018 et 2019

K€	Réel 2017	En % du total	Réel 2018	En % du total	Réel 2019	En % du total
Télévision	2 650	41%	2 938	45%	3 530	53%
Radio	1601	25%	1 556	24%	1 623	24%
Autres	937	15%	572	9%	694	10%
Web	483	7%	487	7%	517	8%
Presse	591	9%	819	13%	193	3%
Edition - Congrès	196	3%	166	3%	156	2%
Relations publiques	0	0%	0	0%	0	0%
Total	6 458	100%	6 537	100%	6 713	100%

Source : Société

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

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



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

5.1.9. Cuir Center

La gamme Cuir Center comprend 214 références actives dont 88 modèles de canapés et de fauteuils, 50 modèles de meubles et 76 modèles d'accessoires. La gamme "tissu", lancée en 2015, représente aujourd'hui 35% des ventes.



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

Le Groupe Roche Bobois distribue uniquement ses produits dans son réseau de magasin. Les magasins ne proposent jamais les deux marques du Groupe, en raison du positionnement et de l'image propre à chaque marque. Le réseau Cuir Center compte 79 magasins exclusifs dont 21 magasins en propre et 58 magasins en franchise répartis essentiellement en France avec 3 points de vente en Belgique et en Suisse. Le volume d'affaires⁶ 2019 généré par les magasins en propre représente 37% du volume d'affaires de Cuir Center alors qu'il y a moins de 30% des magasins qui sont détenus en propre. Les magasins exploités en franchise génèrent généralement un chiffre d'affaires inférieur à celui des magasins exploités en propre.

⁶ Prises de commandes hors taxes du réseau, sans prise en compte des éventuelles annulations (le taux d'annulation étant très faible dans la mesure où les clients doivent verser des acomptes non-remboursables représentant de 30 à 50 % du prix total).

La réconciliation du volume d'affaires avec les comptes présentés au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel est détaillée à la section 5.3.3 ci-après.

Carte : Réseau Cuir Center - un réseau de 79 magasins (dont 76 en France)



Source : Société

5.2. Principaux marchés

5.2.1. Les tendances du marché de l'ameublement haut de gamme

Roche Bobois SA a réalisé un chiffre d'affaires de 274,7 M€ au 31 décembre 2019 (contre 257,0 M€ au 31 décembre 2018), en hausse de +6,9% à taux de change courants. La décomposition par type d'activité et par marché géographique est la suivante :

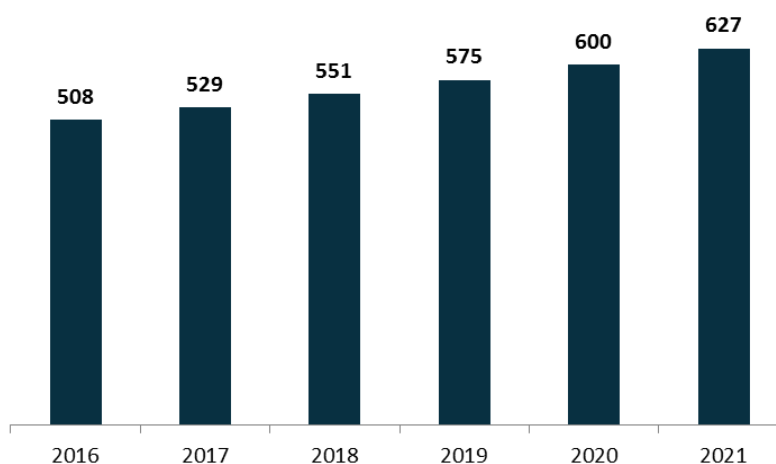
en M€	2017	2018	Variation à taux de change courants (%)	Variation à taux de change constants (%)	2019	Variation à taux de change courants (%)	Variation à taux de change constants (%)
Roche Bobois France	80,4	84,1	4,6%	4,6%	84,2	0,2%	0,2%
Roche Bobois US/Canada	65,8	68,9	4,7%	9,3%	78,3	13,7%	8,3%
Roche Bobois UK	18,8	16,8	-10,9%	-10,1%	18,1	7,8%	6,9%
Roche Bobois autres Europe	42,2	46,0	9,0%	10,2%	50,1	9,0%	7,7%
Roche Bobois autres (overseas)	4,8	5,0	5,7%	4,9%	5,2	2,2%	3,0%
Cuir Center	33,6	33,4	-0,7%	-0,7%	36,0	7,6%	7,6%
Corporate	2,9	2,8	-5,4%	-5,4%	2,8	1,9%	1,9%
TOTAL	248,5	257,0	3,4%	4,8%	274,7	6,9%	5,2%

L'étude du marché mondial de l'ameublement haut de gamme concerne uniquement l'enseigne Roche Bobois. Les données de marché prospectives ne tiennent pas compte des impacts possibles de l'épidémie de Covid-19

En 2016, les ventes mondiales de meubles étaient estimées à 508⁷ Mds US\$. Le marché mondial des meubles croît avec l'augmentation de la population, la part croissante de famille monoparentale et la croissance de l'immobilier. Ce marché est en croissance depuis deux décades et pourrait atteindre 627 Mds US\$ en 2021, soit une croissance annuelle moyenne de 4,3%.

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

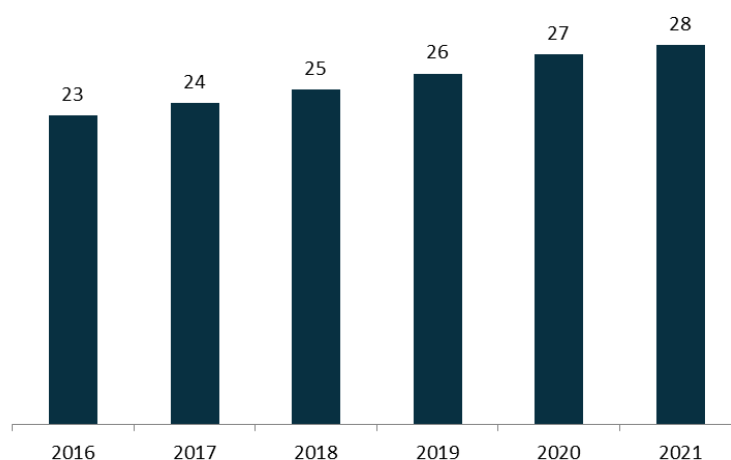
Graphique : Evolution des ventes mondiales de mobilier de 2016 à 2021 (Mds US\$)



Source : Technavio

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

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



Source : Technavio

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

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

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

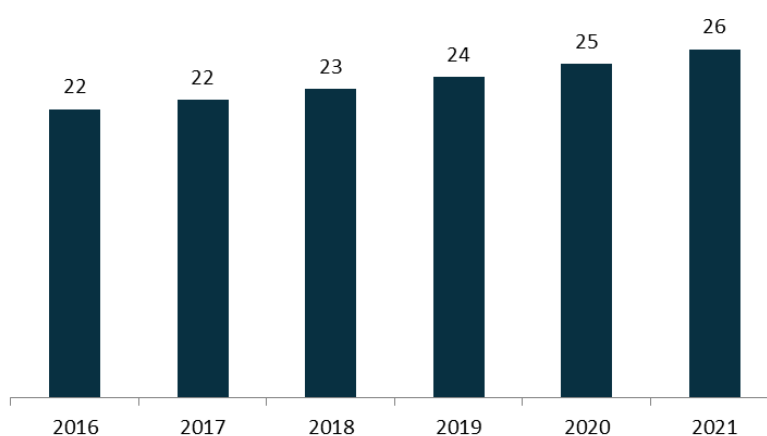
Ce segment haut de gamme est réparti entre le segment B2C ou *retail* représentant 72% des ventes et le segment B2B ou meubles de bureaux représentant 28%.

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

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

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

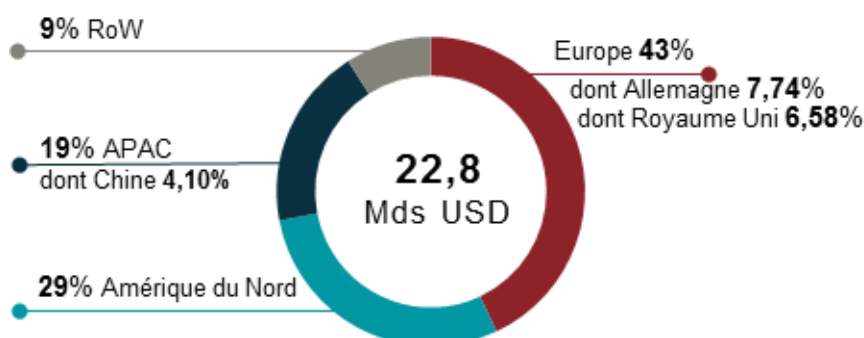
Graphique : Evolution des ventes mondiales de mobilier haut de gamme réalisées en magasins de 2016 à 2021 (Mds US\$)



Source : Technavio

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

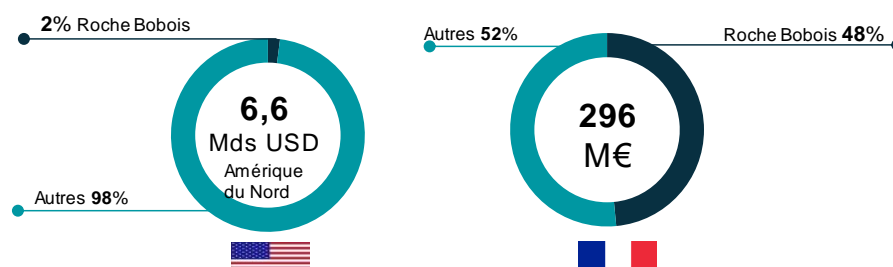
Graphique : Répartition des ventes mondiales de mobilier haut de gamme par zone géographique en 2016



Source : Technavio

La part de marché de Roche Bobois est estimée à 48% en France et à 2% en Amérique du Nord selon Technavio. Il est cependant précisé que la Société estime que sa part de marché en Amérique du Nord est sous-estimée, dans la mesure où le prix minimum pour un canapé haut de gamme se situe aux alentours de 5.000 US\$ selon la Société, alors que l'étude retient un prix minimum de 2.500 US\$.

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



Source : Technavio

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

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

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

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

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

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

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

5.2.3. Présentation des marchés par zone géographique

Le marché français de l'ameublement

Les grandes tendances du marché en France

- 1999 – 2007

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

- 2009 - 2013

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

- 2014 - 2018

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



- 2019

En 2019, les ventes de meubles progressent de 4,1% en valeur et le marché franchit la barre des 13 Mds€ de mobilier domestique vendu pour se stabiliser à 13,4 Mds€ TTC soit 11,3 Mds€ HT⁸.

Le marché de l'ameublement pour les particuliers en France se décompose en 6 grandes catégories de produits présentées dans le tableau suivant.

⁸ Source : IPEA – Meubloscope 2020

Tableau : Evolution en valeur par familles de produits – milliards d’euros courants TTC en 2019

	2019	Evolution 2019/2018	Structure du marché 2019
Meuble meublant	4,59	+3,4 %	34,2 %
Meuble de cuisine	3,61	+6,2 %	27,0 %
Canapés, fauteuils et banquettes	2,34  	+2,9 %	17,5 %
Literie	1,78	+4,0 %	13,3 %
Meuble de jardin	0,54	+3,1 %	4,1 %
Meuble de salle de bains	0,52	+2,8 %	3,9 %
Total	13,38	+4,1 %	100,0 %

Source : IPEA

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

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

Tableau : Répartition du marché français du mobilier par segment en 2019

Circuits de distribution	Part de marché	Chiffre d'affaires en milliards d'euros TTC	Evolution 2019/2018
Grande distribution ameublement	40,6 %	5,44	+4,3 %
Spécialistes	23,7 %	3,18	+6,8 %
Grandes surfaces de bricolage	12,9 %	1,73	+2,8%
Ameublement milieu/haut de gamme rochebobois	10,9%	1,45	+3,1 %
E-commerce	7,3 %	0,97	+0,7 %
Autres circuits	4,6 %	0,61	+1,1 %
TOTAL	100,0%	13,38	+4,1 %

Ameublement milieu de gamme : Ameublier Interama, Ami Pem, Arrivages, Atlas, Bo Concept, Captain Oliver, Crozatier, Docks du Meuble, Galeries des Tendances, Gautier, Géant du Meuble, H&H, Habitat, Hémisphère Sud, Home Stock, Homeuble, Logial, Maxiam, Meublana, Mobilier de France, Mobilier Séditions, Monsieur Meuble, Story, Xooon, XXL Maison.

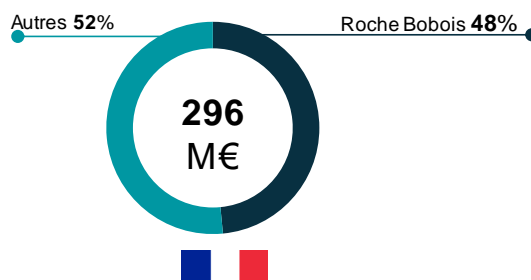
Ameublement haut de gamme : Boutique Griffon, Cinna, Décorateurs et Ebénistes de France Home contemporain, Les Maîtres Tradition, Ligne Roset, Roche Bobois.

(Liste non exhaustive)

Source : IPEA

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

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



Source : IPEA

Le marché en Amérique du Nord

Les ventes de meubles aux Etats-Unis ont atteint environ 111,4 Mds US\$ en 2018, tous canaux de distribution confondus⁹. Les ventes de meubles en magasins s'élevaient à 60,1 Mds US\$, soit 54% du marché total américain.

Le marché américain est caractérisé par son hyper fragmentation avec une prédominance de marques locales. Les dix premiers acteurs représentent environ 43% du marché américain des ventes de meubles en magasins et 23% du marché américain total tous canaux de distribution confondus.

Le leader, Ashley HomeStore, a réalisé un chiffre d'affaires de 4,2 Mds US\$ en 2018, représentant une part de marché d'environ 4% du marché total. Selon le classement des 100 premiers vendeurs de meubles en magasins de Furniture Today, Roche Bobois est le 74^{ème} acteur du meuble et le 4^{ème} acteur du mobilier haut de gamme aux Etats-Unis en 2018.

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

extrait du classement du TOP 100 entreprises US**		
Classement	Entreprise de nationalité américaine	CA réalisé en meubles et accessoires (2018)
1	Ashley HomeStore	4,2 milliards US\$
2	Ikea	3,5 milliards US\$
3	Mattress Firm	3,3 milliards US\$
4	Williams-Sonoma	3,1 milliards US\$
5	Rooms To Go	2,6 milliards US\$
6	RH***	2,1 milliard US\$
7	Berkshire Hathaway	2,1 milliard US\$
8	Sleep Number	1,5 milliard US\$
9	Big Lots	1,5 milliard US\$
33	Design Within Reach***	320 millions US\$
57	Mitchell Gold + Bob Williams ***	131 millions US\$
74	Roche Bobois (New York)***	86,7 millions US\$

4%
Pdm

** Source: PBM Strategic Insights, 2018 Furniture Today Survey of Top 100 US Furniture Stores 22-28 Mai 2019

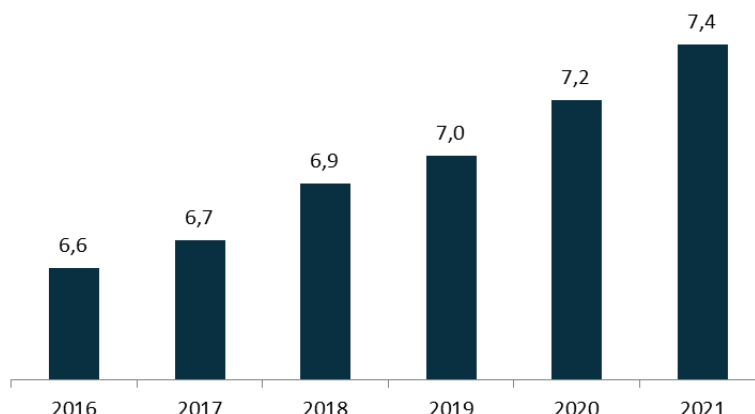
***Entreprises dont le positionnement est haut de gamme / luxe

Source: Technavio

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

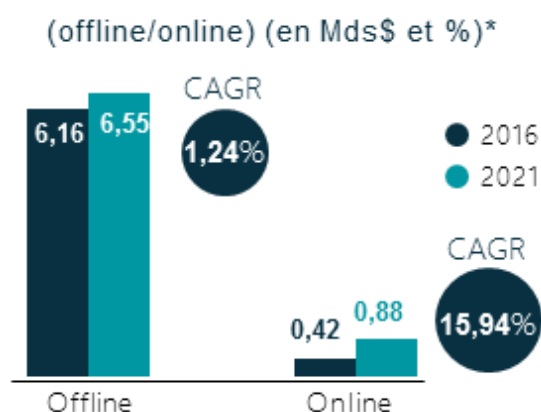
⁹ PBM Strategic Insights, Furniture Today, Mai 2019.

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



Source : Technavio

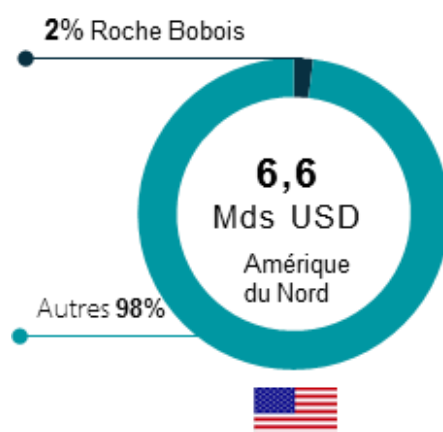
Graphique : Evolution des ventes de mobilier haut de gamme par mode de distribution en Amérique du Nord entre 2016 et 2021



Source : Technavio

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

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



Source : Technavio / Société

5.3. Événements importants dans le développement des activités du Groupe

5.3.1. Événements importants dans le développement des activités du Groupe

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

Les événements importants dans le développement des activités du Groupe sont :

- | | |
|------|---|
| 1960 | Création de Roche Bobois par les familles Roche et Chouchan |
| 1964 | Premières éditions exclusives de meubles Roche Bobois avec des designers (Pierre Paulin, Hans Hopfer) |
| 1974 | Déploiement de la première franchise Roche Bobois aux Etats Unis (Madison Avenue, New-York) |
| 1975 | Déploiement de la première franchise Roche Bobois en Espagne |
| 1976 | Création de Cuir Center |
| 1995 | Ouverture du premier magasin Roche Bobois en Italie (Turin) |
| 2000 | Le Groupe dispose d'un réseau de 180 magasins Roche Bobois (en propre et en franchise) |
| 2001 | Entrée d'Azulis et Siparex au capital du Groupe |
| 2004 | Premières ouvertures de magasins Roche Bobois en Chine (Shanghai et Beijing) |
| 2006 | Le Groupe procède au rachat de plusieurs franchises aux Etats Unis |
| 2009 | Ouverture de magasins Roche Bobois à Caracas, à Kiev, à Vienne et à Shenzhen |

- 2013 Entrée de TXR Srl (filiale de Tamburi Investment Partners SpA) au capital de la Société – sortie du capital d’Azulis et Siparex
- 2017 Ouverture d’un magasin Roche Bobois à Tokyo, à Monaco et à Johannesburg
- Le Groupe dispose d’un réseau de 329 magasins Roche Bobois et Cuir Center (en propre et en franchise)
- 2018 Introduction en bourse de Roche Bobois SA sur le marché Euronext à Paris pour un montant total de 22,4 M€.
- Lancement du « Gourmet Bar » pour Fauchon l’Hôtel, de la collection Paris Paname imaginée par Bruno Moinard et présentée dans un espace exclusif au 193 boulevard Saint Germain à Paris et de la collection « Globe Trotter » de Marcel Wanders.
- Ouverture de 3 magasins en propre, 2 magasins Roche Bobois aux Etats Unis (à Tysons Corner – Virginie et à San Diego - Californie) ainsi qu’un magasin Cuir Center en Région Parisienne.
- Ouverture en franchise de 8 magasins Roche Bobois à Guangzhou et Qindao (Chine), Tokyo (Japon), Kiev (Ukraine), Monza (Italie), Almaty (Kazakhstan) et Singapour ainsi qu’un magasin Cuir Center à Mulhouse.
- Au 31/12/2018, le Groupe dispose d’un réseau de 331 magasins, dont 253 Roche Bobois et 78 Cuir Center (en propre et en franchise).
- 2019 Changement de gouvernance : Gilles Bonan quitte tous ses mandats et fonctions au sein du Groupe, y compris ses mandats de membre et de Président du Directoire, et François Roche, co-fondateur du Groupe, démissionne de la Présidence du Conseil de Surveillance et de son mandat de membre du Conseil. Guillaume Demulier devient Président du Directoire et Jean-Eric Chouchan prend la Présidence du Conseil de Surveillance.
- Refonte des sites Web Roche Bobois et Cuir Center permettant de personnaliser, commander et payer en ligne une sélection de produits, en France, pour chacune des deux marques.
- Prise de contrôle par le groupe de l’entité Déco Center 95, acquisition de l’entité Lelewela en Irlande et acquisition des parts minoritaires de Parloire.
- Collaboration avec la célèbre artiste portugaise Joana Vasconcelos qui réinterprète six modèles de la marque et les présente dans le cadre d’une exposition itinérante avant de les vendre aux enchères au profit de la fondation Joana Vasconcelos, dédiée à la promotion et au développement de l’art au travers de projets éducatifs.
- Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose d’un réseau de 332 magasins (121 en propre), dont 253 Roche Bobois (dont 100 en propre) et 79 Cuir Center (dont 21 en propre).

5.3.2. Evolution du nombre de magasins au cours des trois derniers exercices

Ouvertures

Ouvertures de magasins franchisés :

2017	2018	2019
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Roche Bobois</u> <ul style="list-style-type: none"> - Guadeloupe (France) - Athènes (Grèce) - Padoue 2 – La Galerie (Italie) - Nanjing (Chine) - Shenzhen 3 (Chine) - Zhengzhou (Chine) - Tokyo - Aoyama (Japon) - Busan 1 (Corée du Sud) - Busan (2) Shinsegae (Corée du Sud) - Ho Chi Minh (Viet Nam) - Téhéran (Iran) - Johannesburg (Afrique du Sud) - Hanoï (Viet Nam) - Ekaterinburg (Russie) <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cuir Center</u> <ul style="list-style-type: none"> - Thionville (France) 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Roche Bobois</u> <ul style="list-style-type: none"> - Guangzhou (Chine) - Qindao (Chine) - Tokyo (Japon) - Kiev (Ukraine) - Monza (Italie) - Almaty (Kazakhstan) - Singapour <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cuir Center</u> <ul style="list-style-type: none"> - Mulhouse (France) 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Roche Bobois</u> <ul style="list-style-type: none"> - Perpignan (France) - Hangzhou (Chine) <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cuir Center</u> <ul style="list-style-type: none"> - Angoulême (France) - Perpignan (France) - Vannes (France) - La Réunion Saint-Pierre

Ouvertures de magasins en propre :

2017	2018	2019
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Roche Bobois</u> <ul style="list-style-type: none"> - New-York Upper West Side (Etats Unis) - Miami Design District (Etats Unis) - Saint Maximin Oise (France) - Nice Cap 3000 (France) - Monaco – La Galerie - <u>Milan-Risorgimento</u> (Italie) [rachat de franchise] - <u>Milan-Molino delle Armi</u> (Italie) [rachat de franchise] 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Roche Bobois</u> <ul style="list-style-type: none"> - Tysons Corner (Virginie, Etats Unis) - San Diego (Californie, Etats Unis) <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cuir Center</u> <ul style="list-style-type: none"> - Claye-Souilly (France) 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Roche Bobois</u> <ul style="list-style-type: none"> - Greenwich (Connecticut, Etats Unis) - New York Upper East Side 2 (Etats Unis) - Domus à Rosny-sous-Bois (France) - San Sebastian de Los Reyes (Madrid, Espagne) - Saragosse (Espagne) [rachat de franchise] - Turin (Italie) [rachat de franchise] - Dublin (Irlande) [rachat de franchise]

Fermetures

Fermetures de magasins franchisés :

2017	2018	2019
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Roche Bobois</u> <ul style="list-style-type: none"> - Denver (Etats Unis) - Taipei (Taiwan) - Almaty (Kazakhstan) - Rome 1 (Italie) - Bangalore (Inde) - Niort (France) <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cuir Center</u> <ul style="list-style-type: none"> - Rodez (France) 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Roche Bobois</u> <ul style="list-style-type: none"> - Belfort (France) - Perpignan (France) - Besançon (France) - Téhéran (Iran) - Gap (France) - Domus (France) - Santiago 2 - Casa Costanera (Chili) <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cuir Center</u> <ul style="list-style-type: none"> - Perpignan (France) 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Roche Bobois</u> <ul style="list-style-type: none"> - Istanbul (Turquie) - Dalian (Chine) - Chengdu (Chine) - New Delhi (Inde) <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cuir Center</u> <ul style="list-style-type: none"> - La Réunion Saint-Denis (France) - Casablanca (Maroc)

Fermetures de magasins en propre :

2017	2018	2019
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Roche Bobois</u> - Anvers 2 (Belgique)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cuir Center</u> - Marseille La Valentine (France)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Roche Bobois</u> - Fribourg (Suisse) <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cuir Center</u> - Villepinte (France)

Au 31 décembre 2019, le groupe compte 332 magasins dont 253 Roche Bobois et 79 Cuir Center, répartis de la façon suivante :

Réseau de magasins 2019	Intégré	Franchise	Total
Roche Bobois France	39	38	77
Roche Bobois Etats-Unis/Canada	27	12	39
Roche Bobois UK	8		8
Roche Bobois Other Europe	26	30	56
Roche Bobois Others (Overseas)		73	73
Cuir Center	21	58	79
Total	121	211	332

5.3.3. Evolution du volume d'affaires en M€ sur les trois derniers exercices

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

Le volume d'affaires peut être directement réconcilié avec les comptes présentés au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel par l'intermédiaire du tableau de passage ci-dessous :

Tableau de passage Volume d'affaires / Chiffre d'affaires (en M€)

Volume d'affaires 2019	490,2
Volume d'affaires franchisés	-236,1
Volume d'affaires des sociétés mises en équivalence	-1,4
Impact du rythme des commandes et des livraisons	-10,6
Redevances	11,2
Autres services rendus	21,4
Chiffre d'affaires 2019 consolidé	274,7

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

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

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

Le tableau ci-dessous présente la répartition du volume d'affaires en M€ sur les trois derniers exercices entre les enseignes Roche Bobois et Cuir Center et entre les magasins en propre et les magasins en franchise :

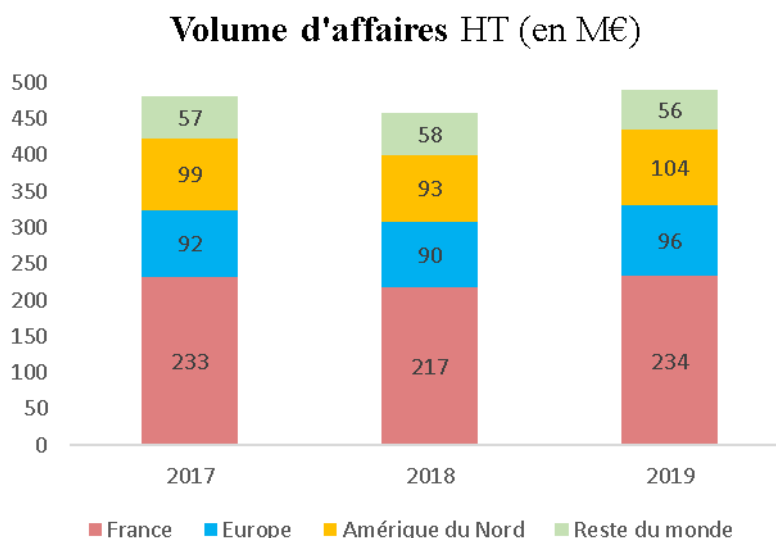
**REPARTITION GROUPE ET HORS GROUPE
DU VOLUME D'AFFAIRES HT PAR MARQUE**

En K€	2019	2018	2017
Roche Bobois TOTAL FRANCHISES	177 747	176 260	187 664
Roche Bobois TOTAL EN PROPRE	220 230	195 791	200 505
Roche Bobois TOTAL	397 977	372 051	388 169

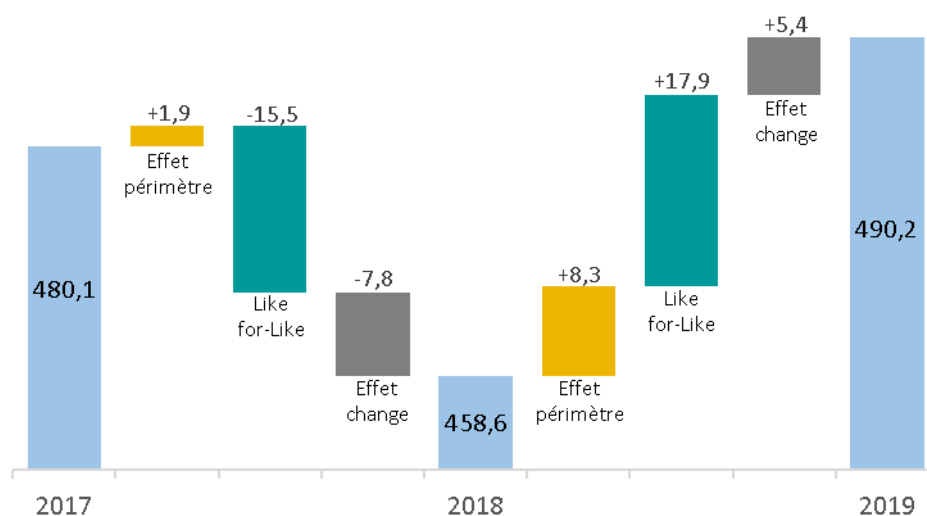
En K€	2019	2018	2017
Cuir Center TOTAL FRANCHISES	58 392	53 538	56 036
Cuir Center TOTAL EN PROPRE	33 853	33 027	35 905
Cuir Center TOTAL	92 245	86 565	91 941

En K€	2019	2018	2017
TOTAL FRANCHISES	236 139	229 798	243 700
TOTAL EN PROPRE	254 083	228 818	236 410
Groupe TOTAL	490 222	458 616	480 110

Le graphique suivant présente la contribution en M€ des différentes zones géographiques dans le volume d'affaires sur les trois derniers exercices :



Le graphique ci-dessous présente les facteurs expliquant l'évolution en M€ du volume d'affaires sur les trois derniers exercices :



***Like-for-Like** : la croissance des ventes à périmètre comparable correspond aux ventes réalisées en magasins entre un exercice (n) et l'exercice précédent comparable (n-1), à l'exclusion des magasins ouverts ou fermés au cours des deux périodes comparées. Les ventes attribuables aux magasins qui ont fermé temporairement pour travaux pendant l'une ou l'autre des périodes comparées sont incluses.*

Evolution du volume d'affaires total en M€ entre 2018 et 2019 :

Sur l'ensemble du réseau du Groupe Roche Bobois (franchises incluses) le volume d'affaires s'élève à 490,2 M€ contre 458,6 M€ soit une croissance solide de +6,9% à changes courants (+5,6% à changes constants).

Bien que les fermetures aient un impact significatif sur le volume d'affaires (-6,8 M€), le poids des ouvertures est bien plus important (+15,1 M€). Les principaux impacts sur l'effet périmètre concernent les magasins Roche Bobois de New York Upper East Side 2 (+3,0 M€) ouvert en mai 2019, de Greenwich (+1,9 M€) ouvert en février 2019 et de San Diego UTC (1,7 M€) ouvert en décembre 2018.

L'effet Like-for-Like, évalué à +17,9M€, concerne majoritairement la France à +16,9 M€, dont 10,3 M€ pour Roche Bobois en France et 6,6 M€ pour Cuir Center en France.

La France est le principal contributeur de volume d'affaires, représentant 47,6% du volume d'affaires du Groupe, suivie par l'Amérique du Nord qui en représente 21,3% et l'Europe (hors France) à 19,7% du total. Bien que la France soit la zone géographique qui contribue le plus largement au volume d'affaires du Groupe en 2019, c'est le magasin en propre de New York Madison qui, à 10,4 M€, réalise le volume d'affaires le plus élevé en 2019, suivi du magasin franchisé de Lyon en France à 6,9 M€.

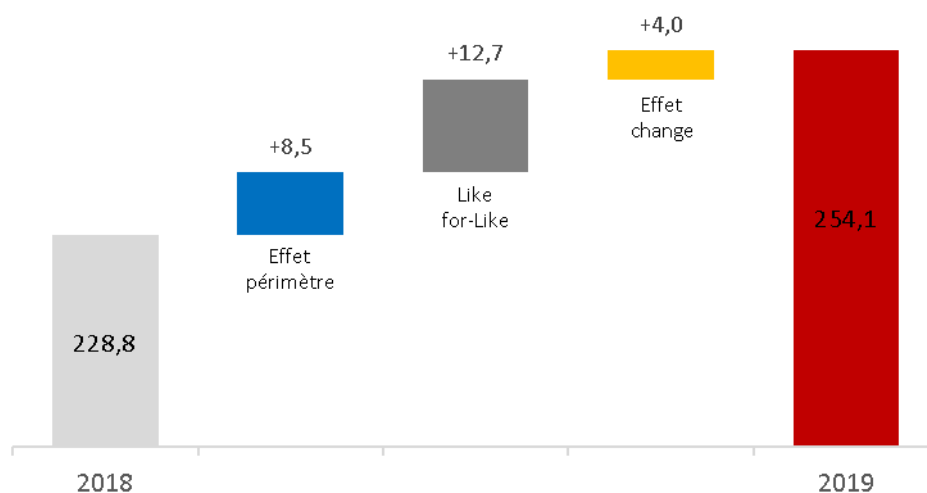
L'effet change est évalué à +5,4 M€ et provient essentiellement des Etats-Unis avec + 4,0 M€.

En 2019, le volume d'affaires des magasins en propre devient supérieur pour la première fois à celui des magasins en franchises (52% vs 48%) au niveau Groupe. Cela est surtout lié à la forte hausse du volume d'affaires des magasins en propre Roche Bobois qui représentent, en 2019, 55% du volume d'affaires de la marque ; soit, +2pts par rapport à 2018 (voir ci-dessous les explications sur l'évolution du volume d'affaires des magasins en propre).

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

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

Evolution du volume d'affaires en M€ sur le périmètre des magasins en propre entre 2018 et 2019 :



Au terme de l'exercice 2019, le Groupe enregistre une croissance à deux chiffres de son volume d'affaires sur son réseau de magasins en propre. Le volume d'affaires s'établit à 254,1 M€ au 31 décembre 2019 contre 228,8 M€ au 31 décembre 2018, soit une hausse de +11,0%. Cette croissance

s'explique principalement par la très bonne dynamique des magasins. L'effet Like-for-Like est évalué à +12,7 M€ et provient essentiellement de la France à +7,2 M€, dont 5,4 M€ pour Roche Bobois France et +1,8 M€ pour Cuir Center France, mais aussi la Suisse et le Royaume Uni. L'effet périmètre porte également la croissance du volume d'affaires à hauteur de +8,5 M€ avec les récentes ouvertures à New York Upper East Side 2 en mai 2019 (+3,0 M€), Greenwich en février 2019 (+1,9 M€), San Diego UTC en décembre 2018 (+1,7 M€) et Domus en juillet 2019 (+1,4 M€). Le Groupe bénéficie également d'effets positifs de change de +4,0 M€ provenant principalement des Etats-Unis avec +3,1 M€.

5.4. Stratégie et objectifs

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

5.4.1.1. Une offre originale, créative et audacieuse reposant sur des partenariats avec des designers de talent

Les créations de Roche Bobois reposent sur des partenariats avec une cinquantaine de designers de talent, dont beaucoup jouissent d'une renommée internationale. Ces relations sont marquées par une forte fidélité des designers, avec des contrats d'exclusivité sur les modèles créés. Les créations restent la pleine propriété de l'enseigne Roche Bobois et les designers sont principalement rémunérés au succès. Roche Bobois s'efforce en parallèle de promouvoir des talents en devenir identifiés à l'occasion de concours de design ou à travers des collaborations avec les écoles de design les plus renommées en France et à l'international.

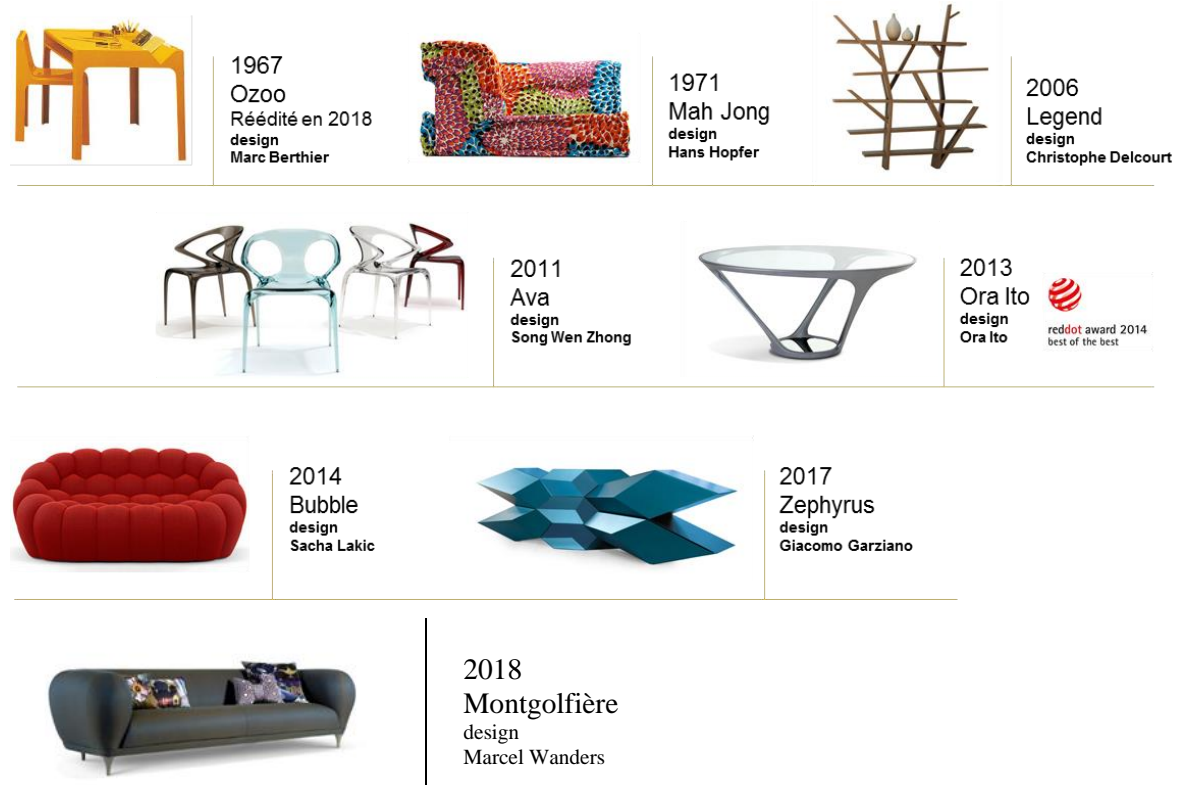


5.4.1.2. Une offre reposant sur des modèles iconiques, des best sellers et une largeur de gamme unique

Roche Bobois commercialise, parfois depuis plusieurs décennies, des modèles iconiques et d'autres produits à succès qui assoient la notoriété de la marque dans la durée. Le modèle Mah Jong, par exemple, dessiné par Hans Hopfer et commercialisé depuis 1971, s'est vendu à près de 500.000 places assises depuis son lancement et à 173.458 places depuis 2003. Il a été régulièrement réinterprété par des maisons de couture, telles que Jean Paul Gaultier, Missoni et Sonia Rykiel. Récemment, il a également été habillé de tissus dessinés par Kenzo Takada. Certains autres modèles iconiques, tels que le bureau Ozoo créé par Marc Berthier en 1967, ont été réédités et participent du rayonnement de la marque. La table Ora Ito, avec son design immédiatement identifiable grâce à sa base circulaire sur trois pieds, a reçu en 2014 le prix « Best of the Best » Red Dot Design Award, décerné par un panel

de jurés professionnels parmi 4.815 créations. Ce prix est l'une des distinctions les plus prestigieuses du monde du design. Parmi les autres créations iconiques, on peut notamment citer, la bibliothèque Legend de Christophe Delcourt (2006), le canapé Bubble (2014) de Sacha Lakic, ou encore le meuble-sculpture Zephyrus de Giacomo Garziano (2017).

Photos : quelques modèles iconiques :



Source : Société

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

Aux côtés du modèle Mah Jong, par exemple, les best-sellers de la marque participent à sa forte notoriété. La table Axel, commercialisée depuis 2012 a été vendue à 9.513 unités. Le canapé Scenario, commercialisé depuis 2012 a été vendu à 53.304 places assises.

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

5.4.1.3. Une fabrication entièrement externalisée (« fabless »)

La fabrication et le *sourcing* des matières premières sont entièrement externalisés auprès de fournisseurs, avec lesquels le Groupe entretient des relations fortes. Les produits Roche Bobois sont

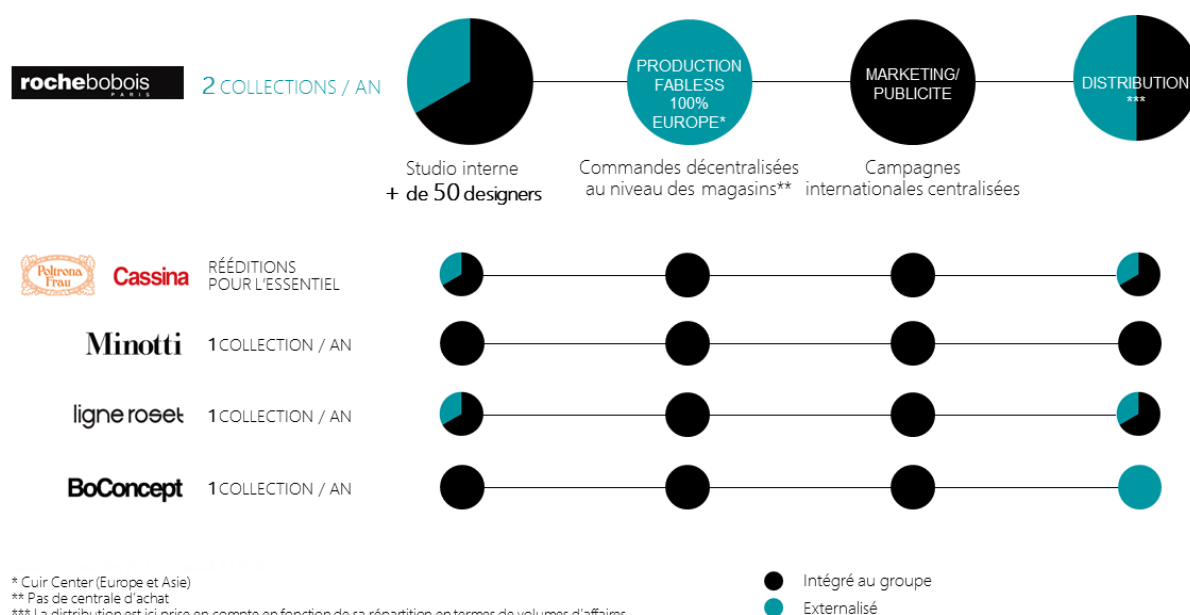
tous¹⁰ fabriqués en Europe, principalement en Italie, en France et au Portugal, par un réseau de plus de 40 fournisseurs. Qu'il s'agisse de bois, de cuir, de tissu, de marbre ou encore de céramique, Roche Bobois utilise les matériaux les plus nobles. La fabrication, à mi-chemin entre l'industrie et l'artisanat, offre des finitions de grande qualité et une forte capacité de personnalisation.

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

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

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

Graphique : Présentation de la concurrence



Source : Sociétés, Presse, Capital IQ, Xerfi.

5.4.2. Un modèle permettant une forte conversion des cash flows

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

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

¹⁰ Moins de 1% des références demandant un savoir-faire spécifique ne sont pas disponibles à la fabrication en Europe.

Par ailleurs, le Groupe est locataire de 118 magasins sur les 121 magasins exploités en propre. Le Groupe est propriétaire de l'immobilier des trois magasins suivants : Beverly Boulevard à Los Angeles, Bologne en Italie et Annecy en France.

Les investissements annuels du Groupe restent ainsi limités principalement aux ouvertures et aux rénovations de magasins (voir à ce titre la section 5.7 ci-après).

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

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

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

5.4.2.3. Un BFR structurellement limité

Le modèle du Groupe permet de limiter le besoin en fonds de roulement (BFR). En effet, les magasins ne stockent pas les produits pour les commercialiser. Lors de la commande, le client verse un acompte représentant 30% à 50% du prix et le magasin passe la commande au fournisseur qui lance alors la fabrication. Ce modèle permet de limiter les stocks aux modèles d'exposition et ceux en cours de livraison et de limiter les créances clients. Le Groupe présente ainsi un BFR structurellement limité (voir à ce titre la section 8.3.1 ci-après).

5.4.2.4. Un bilan sain grâce à un fort désendettement

Le Groupe, au vu de sa stratégie et de son modèle opérationnel, a réussi à dégager des résultats importants au fil des années et une trésorerie nette excédentaire. En effet, le Groupe est passé d'un endettement financier net de 16 M€¹¹ en 2014 à une trésorerie nette excédentaire de 11,1 M€ à la fin d'année 2019 (hors dettes locatives). Cette évolution de la situation de trésorerie démontre la capacité du Groupe à générer des *cash flows* positifs sur la durée (voir à ce titre les sections 7 et 8 ci-dessous).

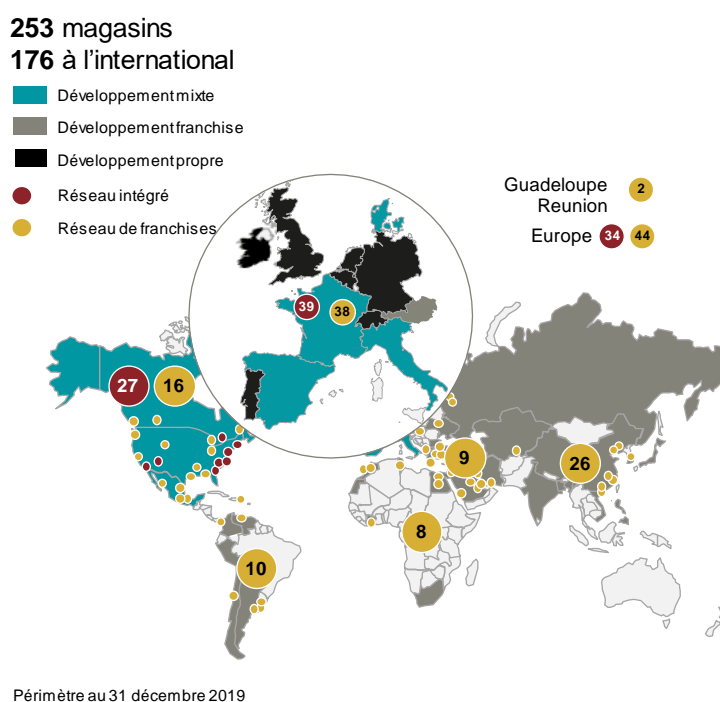
5.4.3. Un acteur mondial présent dans 54 pays à travers un réseau de 332 magasins en propre et en franchises, avec une forte présence en Amérique du Nord

Le Groupe a évolué au fil des années, avec une présence initialement domestique qui s'est développée par la suite à l'international. Il a élaboré une stratégie hybride de distribution, avec des magasins en propre et en franchise, ce dernier canal lui ayant permis de se développer rapidement sur différents

¹¹ Estimé IFRS 2014

marchés en maîtrisant ses dépenses d'investissements et les risques liés à l'entrée dans de nouveaux pays.

Graphique : Implantations de Roche Bobois par région en 2019



Source : Société

Tableau : répartition du volume d'affaires HT¹² du Groupe par zone géographique en 2019

En M€	2019
France	234
Europe (hors France)	96
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	104
Reste du monde	56
TOTAL	490

Source : Société

Au niveau mondial, le Groupe dispose d'un réseau de 121 magasins en propre, dont 100 pour Roche Bobois et 21 pour Cuir Center. Le développement du réseau s'est fait aussi bien par développement en direct que par le rachat de franchisés, notamment en Amérique du Nord.

En parallèle, le Groupe a mis en place un réseau de franchises qui lui a permis de s'étendre dans des zones non couvertes en propre et de capter une nouvelle clientèle. Le Groupe compte 211 magasins franchisés dans le monde, dont 153 sous l'enseigne Roche Bobois et 58 sous l'enseigne Cuir Center.

¹² La réconciliation du volume d'affaires avec les comptes présentés au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel est détaillée à la section 5.3.3 ci-dessus.

Les magasins franchisés ont représenté, en 2019, 48% du volume d'affaires total (prises de commandes hors-taxe de l'ensemble des réseaux Roche Bobois et Cuir Center).

Les redevances payées par les franchisés représentent 4,73% de leur volume d'affaires.

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

5.4.4. Poursuite de l'expansion internationale de Roche Bobois

5.4.4.1. Une stratégie d'expansion en Amérique du Nord privilégiant le développement de magasins en propre

Présent en Amérique du Nord depuis 1973 via l'ouverture d'un premier magasin franchisé à Québec au Canada, le Groupe a progressivement étendu sa présence aux Etats-Unis et au Mexique. Le Groupe a ouvert son premier magasin en franchise à New York sur Madison Avenue en 1974 puis s'est développé sur les principales villes américaines. A partir de 2006, le Groupe a décidé d'intégrer un certain nombre de magasins à son réseau en propre par la reprise de franchisés. Le Groupe a ainsi repris les magasins de New York, Chicago, Floride, Boston, Washington, Los Angeles et San Diego. Le nombre de magasins 100% en propre est passé de 3 en 2006 à 27 en 2019 (dont 23 aux Etats-Unis). Le Groupe exploite 43 magasins en Amérique du Nord (y compris Mexique, dont 16 en franchise et 27 en propre) positionnés principalement dans les grandes villes comme à New York (Madison Avenue, Upper East Side et Upper West Side), celui de Los Angeles sur Beverly Boulevard, ou encore celui de Mexico City sur Polanco. Le volume d'affaires généré en Amérique du Nord a plus que doublé entre 2008 et 2019, passant de 37 M€ HT en 2008 à 104 M€ HT en 2019.

Les Etats-Unis et le Canada sont devenus le second marché du Groupe après la France en chiffre d'affaires et le premier contributeur du Groupe en EBITDA courant. Le positionnement luxe de la marque en Amérique du Nord vise une clientèle à hauts et très hauts revenus et au panier moyen, aux Etats-Unis, près de 2 fois supérieur à la France, permettant au Groupe de dégager des marges supérieures. Le Groupe y a ainsi enregistré une marge d'EBITDA courant (EBITDA courant sur chiffre d'affaires) comprise entre 15 % et 16% depuis 2015.

Tableau : Evolution du volume d'affaires¹³ HT du Groupe par zone (en M€) entre 2017 et 2019

	M€	Réel 2017	Réel 2018	Réel 2019
France		232	217	234
Europe hors France		92	90	96
Amérique du Nord (y compris Mexique)		99	93	104
Reste du Monde		57	58	56
Total		480	459	490

Source : Société

Par ailleurs, le Groupe saisira le cas échéant les opportunités de rachat de franchisés stratégiques qui se présenteraient. Le groupe a ainsi annoncé en février 2020 la signature d'une lettre d'intention non engageante avec son principal franchisé américain permettant au Groupe de renforcer

¹³ La réconciliation du volume d'affaires ne avec les comptes présentés au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel est détaillée à la section 5.3.3 ci-dessus.

significativement sa présence en intégrant un total de six magasins supplémentaires, situés dans les villes de San Francisco, Seattle, Portland, Houston, Dallas et Atlanta et dont le chiffre d'affaires cumulé atteint 16,6 M US\$ en 2019, pour une marge d'EBITDA très élevée conformément aux standards de la marque aux Etats-Unis. Cette opération se fera en 2 étapes :

- Dans l'immédiat, le Groupe va procéder au rachat de trois magasins situés sur la Côte Ouest, à San Francisco, Portland et Seattle. Ils représentent un chiffre d'affaires 2019 de 9,5 M US\$. Roche Bobois reprendra l'ensemble de l'activité, les stocks et le personnel concerné. Il exploitera ces 3 showrooms sur une surface totale de 1 900 m². Roche Bobois ne sera pas propriétaire des murs. A la date de publication du présent Document de Référence Universel, les termes du Share Purchase Agreement (SPA) restent en discussion.
- Dans un second temps, une option d'achat, sur décision unilatérale de Roche Bobois, pourra être exercée, entre le 15 mars 2021 et le 15 septembre 2022, pour le rachat de trois magasins situés à Atlanta, Houston et Dallas. Roche Bobois reprendra l'ensemble de l'activité, les stocks et le personnel concerné. Il exploitera ces 3 autres showrooms sur une surface totale de 2 700 m². A noter que Roche Bobois ne sera pas propriétaire des murs.

A l'issue de cette opération, cette zone géographique deviendrait ainsi le 1^{er} marché de Roche Bobois tant en termes de revenus que d'EBITDA.

Afin d'accompagner la croissance et structurer l'activité en Amérique du Nord, le Groupe y renforce régulièrement ses effectifs.

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

Le Groupe est présent en propre au Royaume-Uni, en Suisse, en Hollande, en Irlande et au Portugal et en distribution mixte en France, en Allemagne, en Belgique, en Espagne et en Italie. L'Allemagne et le Royaume-Uni étant respectivement le premier et le deuxième marché du mobilier haut de gamme en Europe selon Technavio, le Groupe entend continuer son expansion dans ces pays à fort potentiel. Le Royaume-Uni est le 3^{ème} contributeur au volume d'affaires du Groupe après la France et les Etats-Unis. Le panier moyen de 4.755 € y est 1,4 fois supérieur à celui en France. Les paniers moyens en Allemagne et en Suisse, respectivement de 4.210 € et 4.595 €, sont également supérieurs à celui en France.

Les ouvertures en Europe de l'Ouest se feront par des développements en propre et en franchises.

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

Dans la continuité des succès passés, le Groupe entend continuer à se développer dans de nouvelles régions du monde telles que les marchés émergents via son modèle de franchise.

En Chine notamment (7^{ème} marché de l'enseigne Roche Bobois en 2019 en volume d'affaires), le Groupe est implanté dans les emplacements les plus prestigieux des principales agglomérations et bénéficie de la croissance des « *high net worth* » et « *ultra high net worth individuals* ».

5.4.4.4. Un développement dans le reste du monde via la franchise

La stratégie du Groupe est de s'implanter dans de nouveaux marchés par le développement de franchises. L'investissement et le risque financier associés sont en effet intégralement supportés par le franchisé. Le Groupe s'appuie sur la connaissance de l'écosystème local du franchisé. D'une manière

générale, les franchisés sont sélectionnés sur la base de leur connaissance du pays ou de la région, et de leur capacité à exploiter efficacement la marque Roche Bobois en respectant les codes. Ils ont une maîtrise de l'environnement des affaires et des codes locaux, que le Groupe n'a pas ou n'a pas les moyens d'avoir avant de s'y implanter. L'implantation par la franchise limite les investissements et donc le risque pris par le Groupe.

5.4.5. Description de la stratégie Cuir Center

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

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

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

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

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

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

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

5.4.7. Développement de la digitalisation

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

Cette stratégie de digitalisation repose sur trois piliers :

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

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

Le Groupe investit dans les sites internet des deux enseignes qui génèrent une audience importante, avec 5,6 millions de visites uniques pour Roche Bobois et 1,3 million pour Cuir Center en 2019. Le Groupe s'appuie sur cette forte audience de ses sites pour développer une offre e-commerce pour ses deux enseignes en 2019.

5.4.8. Perspectives d'avenir et objectifs

Les objectifs et tendances présentés ci-dessous reposent sur les comptes en normes IFRS et sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe à la date d'enregistrement du présent Document d'Enregistrement Universel.

Ces perspectives d'avenir et ces objectifs, qui résultent des orientations stratégiques du Groupe, ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe. Les données et hypothèses présentées ci-dessous sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en fonction notamment de l'évolution de l'environnement réglementaire, économique, financier, concurrentiel, comptable ou fiscal ou en fonction d'autres facteurs dont le Groupe n'aurait pas connaissance à la date d'enregistrement du présent Document d'Enregistrement Universel. En outre, la matérialisation d'un ou plusieurs risques décrits au Chapitre 3 « Facteurs de risque » du présent Document d'Enregistrement Universel pourrait avoir un impact sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessous. Par ailleurs, la réalisation des objectifs suppose le succès de la stratégie du Groupe. Le Groupe ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant à la présente Section.

Objectifs du Groupe

Acteur international de premier plan sur le marché du mobilier haut de gamme, le Groupe s'appuie sur une stratégie de développement ambitieuse, reposant sur :

- la montée en puissance des ouvertures récentes à l'international
- l'accélération du développement à l'international, axé sur les pays fortement contributeurs d'EBITDA courant (notamment en Amérique du Nord)
- la poursuite du rachat de magasins franchisés sur des territoires à fort potentiel
- le développement de son offre Contract BtoB (voir la section 5.4.6 ci-dessus).

- le renforcement de la digitalisation du Groupe

Le Groupe procède ponctuellement, lorsqu'il le juge opportun, au rachat de franchisés. Ces opérations de rachat permettent l'intégration des revenus existants du franchisé dans le chiffre d'affaires du Groupe. De plus, ces rachats permettent, dans la plupart des cas, une progression des revenus des magasins ainsi rachetés.

Objectif d'ouvertures de magasins et déploiement international

Le Groupe poursuit ses ambitions d'ouvertures de magasins conformément à son plan de marche. D'ores et déjà le Groupe a programmé 4 ouvertures en propre sur l'exercice 2020 : au Portugal (Lisbonne 2) ; aux Etats Unis (Minneapolis) ; en Suisse (Sion) et en Allemagne (Cologne).

Conformément à la stratégie annoncée lors de son introduction en bourse en 2018, le Groupe a réalisé 2 ouvertures nettes de magasins en 2018 et 5 en 2019. Le Groupe confirme également son objectif de réaliser plus de 11 ouvertures nettes de magasins en propre ou rachat entre 2020 et 2021.

Sur l'exercice 2020, le Groupe prévoit 7 nouveaux magasins en propre :

- 3 ouvertures en Europe : Allemagne (Cologne) ; Portugal (Lisbonne 2) et Suisse (Sion) ;
- 1 ouverture aux Etats-Unis : Minneapolis ;
- 3 intégrations de franchisés dans le périmètre des magasins en propre (San Francisco, Portland et Seattle).




Dans cette optique, en février 2020, le Groupe a signé une lettre d'intention non engageante avec son principal franchisé américain en vue du rachat en 2020 de trois magasins franchisés Roche Bobois sur la Côte Ouest des États-Unis situés dans les villes de San Francisco, Portland et Seattle, avec une option unilatérale pour racheter 3 magasins supplémentaires situés à Atlanta, Houston et Dallas entre 2021 et 2022. Le chiffre d'affaires cumulé de ces trois magasins est de 9,5 M US\$. Les trois magasins occupent une surface totale de 1 900 m² et le Groupe ne sera pas propriétaire des murs.

Le chiffre d'affaires cumulé de l'ensemble de ces 6 magasins atteint 16,6 M US\$ en 2019, pour une marge d'EBITDA très élevée conformément aux standards de la marque aux Etats-Unis. Cette opération sera fortement relative et aura un effet très positif sur la progression de la marge d'EBITDA consolidée. Cette transaction sera financée sur fonds propres et/ou emprunt dédié. Après ces six rachats, la zone Etats-Unis/Canada deviendra le premier marché du Groupe en termes de chiffre d'affaires, devant la France.

Compte tenu des conditions exceptionnelles liées à la crise sanitaire du COVID-19, la signature du share purchase agreement (SPA) concernant l'acquisition de franchisés américains a été reportée.

Par ailleurs, le Groupe anticipe 5 à 10 ouvertures de magasins en franchise par an entre le 1er janvier 2020 et la fin de l'exercice 2021.

PLAN DE CROISSANCE DU RÉSEAU DE MAGASINS EN PROPRE (OUVERTURES NETTES)

	Réalisé 2018	Réalisé 2019	2020	2021	TOTAL 2018- 2021
 France	1	1	0	1	3
 Europe	-	4	3	2	9
 Amérique du Nord	2	2	4	3	11
Fermetures	1 Cuir Center	1 CC 1 RB	1 RB	0	3
Total ouvertures nettes*	2	5	6	6	19
+ entre 5 à 10 franchises par an					

* Y compris rachat de franchises

Cette croissance s'appuie principalement sur un développement du réseau européen (en propre et en franchise) et nord-américain (en propre) mais également un développement sur les marchés émergents via le modèle de franchise (notamment en Chine, au Japon, en Russie, au Brésil et en Turquie à l'horizon 2021).

L'accélération du développement à l'international passera aussi par le rachat de magasins franchisés, tels Saragosse en Espagne, Turin en Italie et Dublin en Irlande en 2019. Les franchisés visés par les rachats sont implantés dans des pays fortement contributeurs d'EBITDA courant, permettant d'améliorer la rentabilité du Groupe au cours des prochaines années.

Le Groupe poursuit ainsi l'activation de ses relais de croissance (plan d'ouvertures de magasins en propre, e-commerce, Contract/BtoB) qui soutiendront la croissance des prochaines années tout en restant également focalisé sur l'amélioration de son EBITDA.

Objectif de chiffre d'affaires

Le Groupe a constaté depuis le début d'exercice, dans la continuité de l'exercice 2019, une très bonne dynamique d'activité, avec un volume d'affaires à fin février 2020 de +10,9% pour l'ensemble des magasins Roche Bobois et de +14,1% sur les seuls magasins en propre de cette enseigne. Cette bonne orientation générale s'est prolongée jusqu'à mi-mars 2020.

Cependant, compte tenu des circonstances exceptionnelles provoquées par la crise sanitaire du Coronavirus (Covid-19) et des mesures de confinement annoncées par les différents pays, Roche Bobois SA a fermé progressivement depuis mi-mars l'ensemble de ses magasins en propre en France, Europe et aux Etats-Unis/Canada pendant cette période. Les franchises restent ouvertes selon les dispositions en vigueur localement (Asie notamment). Ces mesures visent à protéger la santé de tous les collaborateurs et à freiner la propagation du virus.

La production en France, Italie et au Portugal et les livraisons se sont poursuivies normalement jusqu'à mi-mars 2020. A noter, que pour Cuir Center, en Chine, les usines des fournisseurs fonctionnent désormais à plein régime.

A ce jour, le Groupe anticipe donc un allongement des délais de livraison des commandes enregistrées au 1^{er} trimestre 2020 mais ne comptabilise aucune annulation de commande. Toutes les commandes fermes seront livrées dès que la situation le permettra. En parallèle, et selon la durée du confinement, la Société anticipe un repli significatif, voire très significatif, de son chiffre d'affaires au 2^{ème} trimestre 2020 et de ses prises de commandes. Toutefois ce trimestre est traditionnellement une période où les prises de commandes sont plus faibles pour le Groupe sur ses principaux marchés (saisonnalité du secteur de l'ameublement).

Roche Bobois rappelle la force de son modèle à la contremarque qui a déjà su démontrer par le passé sa résilience aux différentes crises ; les achats sont alors décalés dans le temps et les prises de commandes font l'objet d'un rattrapage dans les mois qui suivent.

Cette résilience et la solidité financière du Groupe seront autant d'atouts dans la gestion de cette crise inattendue. Le Groupe tiendra le marché informé des évolutions importantes de cette situation sur son activité.

A horizon de l'exercice 2021, le Groupe, qui dispose aujourd'hui d'une situation bilancielle solide (forte génération de cash-flows et faible endettement financier net), a pour objectif d'accélérer sa croissance et vise à réaliser un chiffre d'affaires de 320 M€ pour 2021. Cet objectif représente un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de l'ordre de +7,9% sur les deux années à venir (2020/2021), soit une accélération par rapport à la croissance 2019 de +5,2% à taux de change constants. L'atteinte de cet objectif reposera sur une stratégie en continuité avec les années précédentes et axée en majeure partie sur le rachat de franchisés, de développement du e-commerce, l'ouverture de magasins en propre et l'amélioration du like for like. Les incertitudes liées à la crise COVID-19 qui pèsent sur les prévisions de chiffre d'affaires sont présentées dans la section 10.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Objectif de marge d'EBITDA courant

Concernant la France, premier marché du Groupe et sur lequel le niveau de rentabilité est inférieur au niveau moyen de 16,7% (9,2% avant impact IFRS16), Roche Bobois a enregistré une marge d'EBITDA (en % de chiffre d'affaires) de 4,0% en 2017, de 6,3% en 2018 et de 13,9% en 2019 (6,6% avant impact IFRS16). Le Groupe se fixe pour objectif en France une marge d'EBITDA courant hors IFRS16 autour de 8,0% à horizon 2021. La stratégie soutenant cette amélioration de la marge reste inchangée et repose notamment sur un meilleur amortissement des coûts fixes du réseau (loyers notamment) et sur la revue des dépenses publicitaires.

Le Groupe est confiant sur ses ambitions en termes de rentabilité, avec une marge d'EBITDA qui continue sa progression et a franchi comme prévu la barre des 9% en 2019 (avant impact IFRS16) pour atteindre l'objectif d'une marge d'EBITDA à deux chiffres en 2021. Les incertitudes liées à la crise COVID-19 qui pèsent sur les prévisions de marge d'EBITDA sont présentées dans la section 10.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Objectifs de développement de l'offre en ligne

Le Groupe a investi dans ses sites internet, générant ainsi une audience importante, avec 5,7 millions de visites uniques pour Roche Bobois et 1,3 million pour Cuir Center en 2019 contre 5,7 millions pour Roche Bobois et 1,2 million pour Cuir Center en 2018. La stratégie du Groupe est de s'appuyer sur la forte audience de ses sites pour accélérer les ventes sous ses deux enseignes. Alors que le Groupe ne permettait jusqu'alors à ses clients que de visualiser les produits du Groupe en ligne avant de se rendre en magasin pour passer commande, l'exercice 2019 a été marqué par le lancement de deux sites e-commerce pour Roche Bobois et pour Cuir Center, véritables leviers d'accélération des ventes pour le Groupe.

5.5. Dépendance du Groupe à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication

5.5.1. Créations

Le succès du Groupe repose en partie sur sa capacité à créer et développer de nouveaux modèles ou de nouvelles déclinaisons originales de modèles existants, en particulier en ce qui concerne l'enseigne Roche Bobois avec un catalogue de près de 4 000 références actives et deux nouvelles collections par an.

Si une partie des activités créatives du Groupe sont assurées en interne, par l'une de ses filiales, la société Crea Furn, la majorité des créations sont réalisées par des designers indépendants avec lesquels le Groupe conclut au cas par cas des accords.

Sur certains types de partenariats, le Groupe peut être amené à conclure des accords aux termes desquels la propriété intellectuelle résultant d'une collaboration sera (i) détenue en copropriété par l'une des filiales du Groupe et son cocontractant ou (ii) licenciée à l'une des filiales du Groupe.

5.5.2. Droits de propriété intellectuelle

Bien que les créations du Groupe puissent faire l'objet d'une protection par le droit d'auteur qui ne nécessite, en France, aucune formalité, le succès du Groupe dépend, au moins en partie, de sa capacité à protéger ses créations, notamment par l'obtention et le maintien en vigueur de dessins et modèles en France, au sein de l'Union européenne et dans les pays clés dans lesquels le Groupe exerce ses activités. Une politique active est donc poursuivie pour protéger les créations développées en interne et via les designers avec lesquels le Groupe collabore.

Droits de propriété intellectuelle détenus en propre par le Groupe

Dessins et modèles







La couverture territoriale des dépôts de dessins et modèles est étudiée au cas par cas, en fonction de l'importance des créations et des marchés sur lesquels intervient le Groupe. En général, ces dépôts sont effectués au sein de l'Union européenne. Chaque année, le Groupe procède au dépôt de plusieurs dizaines de dessins et modèles, correspondant aux principaux modèles ou déclinaisons originales de modèles de l'année à venir. A titre illustratif, en 2014, le Groupe a déposé 75 dessins et modèles, puis 98 en 2015, 131 en 2016, 63 en 2017, 56 en 2018.

En 2019, le Groupe a déposé et renouvelé un total de 86 modèles.

Les enregistrements de dessins et modèles sont accordés pour une durée de cinq ans et sont renouvelables cinq fois, pour une durée totale de protection de 25 ans maximum.

Marques

Le Groupe détient un portefeuille de marques couvrant notamment les signes « Roche Bobois », « Roche Bobois Paris » et « Nouveaux Classiques » (appartenant à Roche Bobois International) ainsi que « Cuir Center » (appartenant à Cuir Center International). Ces dépôts incluent notamment les marques et demandes de marque suivantes :

		nouveaux classiques 					
Pays				ROCHE BOBOÏS			
Afrique du Sud	20	20					
Algérie	20, 24, 27	20, 27, 42	20, 24, 42				11, 18, 20, 24, 27, 36, 40, 42
Andorre		20					
Arabie Saoudite	20	20					
Argentine	20						
Arménie		20, 27, 42					
Australie	20	20					
Azerbaïdjan	20, 24, 27						
Bahreïn	20	20					
Bélarus			20, 24, 42				
Bosnie-Herzégovine			20, 24, 42				
Brésil		20, 24, 42	20				
Canada	20	20, 27, 42			18, 20, 42		11, 18, 20, 24, 27, 36, 40, 42
Chili		20					
Chine	20, 24, 27	20, 27, 42					
Colombie	20						
Corée du Sud	20	20					
Côte d'Ivoire	20	20					
Egypte	20, 24, 27		20, 24, 42				
Emirats Arabes Unis	20	20					
Equateur	20						
Etats-Unis	20						11, 18, 20, 24, 27, 36, 40, 42
France	20, 24, 27	8, 11, 20, 21, 24, 27, 42			18, 20, 42		
Hong Kong	20	20					
Inde	20, 24, 27	20, 27, 42					
Indonésie	20	20					
Iran	20						
Israël	20	20		20	18, 20		11, 18, 20, 24, 27, 36, 40, 42
Japon		20, 27, 42		20		18, 20	
Koweït	20	20					
Liban		20		20			
Liechtenstein		20, 27, 42	20, 24, 42				
Maroc	20, 24, 27	20, 27, 42			18, 20		11, 18, 20, 24, 27, 36, 40, 42
Maurice		20					
Mexique	20	20					
Monaco			20, 24, 42		18, 20		11, 18, 20, 24, 27, 36, 40, 42
Monténégro			20, 24, 42				
Nigéria	20						
Norvège		20, 27, 42	20				
Oman	20	20					
Pakistan				20			
Panama	20	20					
Pérou	20						
Philippines	20						
Qatar	20	20					
République Dom.	20						
Royaume-Uni	4, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 21, 24, 27, 35, 36, 40, 42	8, 11, 20, 21, 24, 27, 42			4, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 21, 24, 27, 35, 36, 40, 42		4, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 21, 24, 27, 35, 36, 40, 42
Saint-Marin		20, 27, 42	20, 24, 42				
Serbie			20, 24, 42				
Singapour	20	20				18, 20	
Suisse		20, 27, 42	20, 24, 42		18, 20		11, 18, 20, 24, 27, 36, 40, 42
Taiwan		20	20				
Tunisie		20, 27, 42	20				11, 18, 20, 24, 27, 36, 40, 42
Turquie	20	20					
Ukraine		20, 27, 42	20, 24, 42				
Union Européenne	4, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 21, 24, 27, 35, 36, 40, 42	8, 11, 20, 21, 24, 27, 42			4, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 21, 24, 27, 35, 36, 40, 42		4, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 21, 24, 27, 35, 36, 40, 42
Uruguay	20						
Venezuela			20	20			
Vietnam	20, 24, 27					18, 20	

Ces marques bénéficient d'une couverture internationale et sont en particulier déposées, pour certaines d'entre elles, dans les 54 pays où le Groupe est présent. Les dépôts sont effectués systématiquement dans la classe des meubles (classe 20) et protègent les marques dans l'UE dans toutes les classes de produits ou services pouvant relever des activités du Groupe (classes 4, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 21, 24, 27, 35, 36, 40, 42).

Certains pays requièrent des preuves d'usage pour le maintien des droits. Dans d'autres pays, les enregistrements demeurent valables sauf si un tiers y ayant intérêt engage une action en déchéance pour défaut d'usage de la marque.

Le Groupe défend ses droits de marque en formant des oppositions à l'encontre des dépôts de marques identiques ou similaires effectués par des tiers.

Noms de domaine

Le Groupe est titulaire d'un portefeuille de noms de domaine incluant notamment les mentions « Roche Bobois » et « Cuir Center » et a procédé à l'enregistrement de ces noms de domaine auprès des autorités compétentes.

Les noms de domaine sont renouvelables en général chaque année ou tous les deux ans et ce, indéfiniment.

5.6. Position concurrentielle du Groupe

5.6.1. Un positionnement haut de gamme, reconnu dans le monde entier

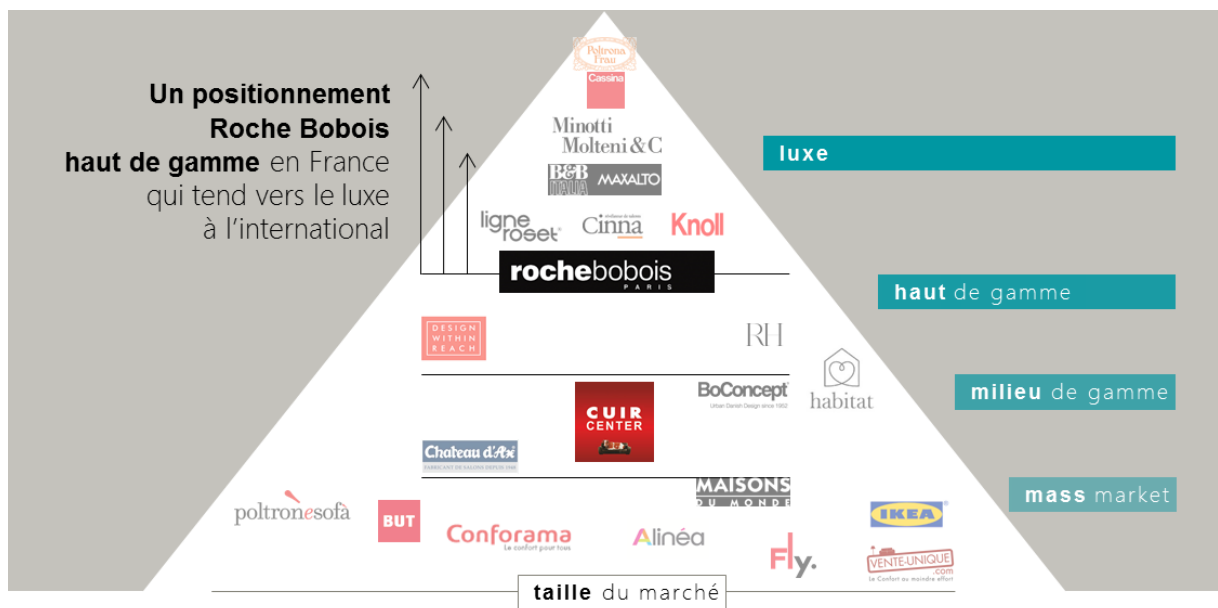
Un double positionnement en France entre une marque haut de gamme pour Roche Bobois et une marque milieu de gamme pour Cuir Center

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

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

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

Graphique : Positionnement de Roche Bobois par rapport aux concurrents

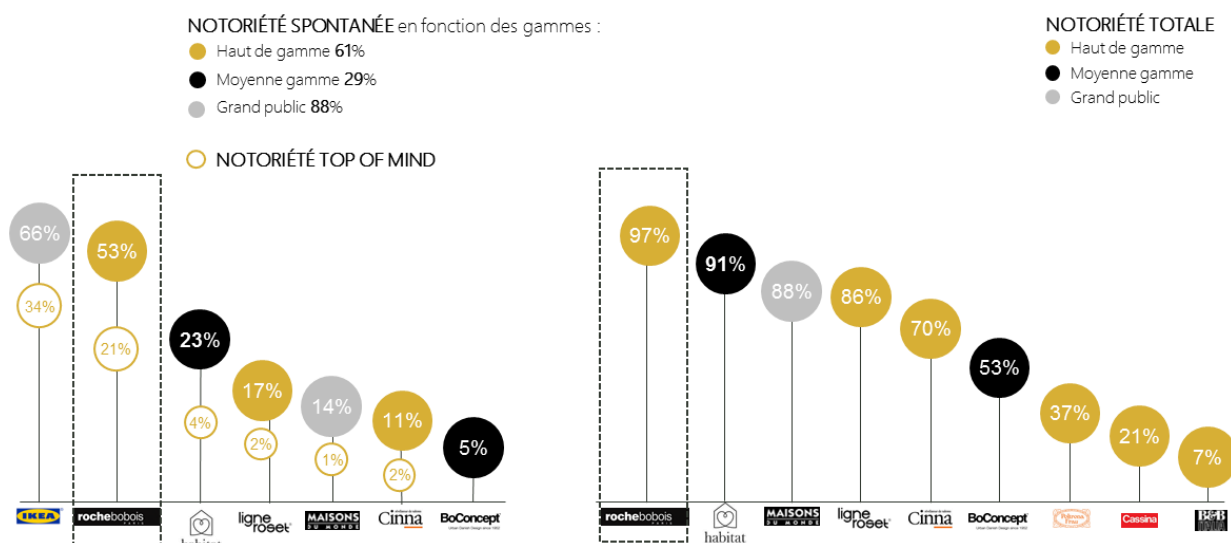


Source : Société

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

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

Graphique : Notoriété de Roche Bobois



À la question : quelles sont les marques de meubles et magasins d'ameublement que vous connaissez, ne serait-ce que de nom ?
(étude Etude Kantar TNS SOFRES - Rapport d'analyse 12/01/18 - Etude France)

Source : Kantar TNS Sofres

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

Présent en Amérique du Nord depuis 1974, Roche Bobois a développé progressivement un réseau constitué essentiellement de magasins détenus en propre. Le Groupe détient un réseau de 43 magasins répartis à travers les Etats-Unis, le Canada et le Mexique avec 27 magasins en propre et 16 en franchise. Avec un positionnement luxe, le Groupe est présent dans les principales villes comme New York, Los Angeles, Boston, Miami, Chicago ou encore Washington avec des *flagships* stores implantés dans des emplacements de premier choix. Le réseau nord-américain du Groupe est en pleine expansion avec 2 nouvelles ouvertures en 2019. Le Groupe compte encore se développer en Amérique du Nord au cours des années à venir afin de couvrir une plus grande partie de ce marché haut de gamme qui représente, près de 7 Mds\$ en 2016 et un potentiel de 8 Mds\$ en 2021 selon Technavio.

En 2019, le Groupe a réalisé 29% de son chiffre d'affaires et 33% du chiffre d'affaires de la marque Roche Bobois en Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada). Le Groupe y a généré 41% de son EBITDA courant (Etats-Unis et Canada) (47% hors IFRS16). Le différentiel de marge avec la France s'explique par le positionnement prix, le mix-produit et le panier moyen plus élevé. En particulier sur les magasins en propre, le panier moyen aux Etats-Unis est de 6.822 €, au Canada de 5.238 € alors qu'en France, celui-ci est de 3.506 €.

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




Dans les autres pays européens dans lesquels le Groupe est implanté, Roche Bobois a également un positionnement luxe. C'est notamment le cas pour le Royaume-Uni, la Suisse et l'Allemagne où Roche Bobois connaît un succès grandissant avec un panier moyen respectivement de 4.755 €, 4.595 € et 4.210 € sur ses magasins en propre.

En Asie, le Groupe a choisi ce même positionnement en raison de la croissance de la classe moyenne de plus en plus sensible au design européen en général et français en particulier. En Chine notamment (7^{ème} marché pour l'enseigne Roche Bobois en 2019 en volume d'affaires), le Groupe est implanté dans les emplacements les plus prestigieux des principales agglomérations. Ce positionnement luxe est soutenu par la croissance très rapide d'une clientèle à haut revenu et à très haut revenu.

5.6.2. Aperçu de la concurrence

(Sur le positionnement du Groupe, voir la section 5.1.1 ci-dessus)

Tableau : Aperçu de la concurrence

		Luxe						Haut de gamme		Milieu de gamme		
		Poltrona Frau (Avec Cassina)	Minotti	Molteni Group	B&B Italia (Avec Maxalto)	Groupe Roset	Knoll	Design Within Reach (Herman Miller, Inc)	Restoration Hardware, Inc	BoConcept	Habitat (Cafom)	
Aperçu												
Année CA	31/12/2019	31/12/2018	31/1/2/2018	31/12/2018	31/12/2018	30/09/2018	31/12/2019	01/06/2019	02/02/2019	30/04/2019	30/09/2018	31/12/2019
CA	Chiffre d'affaires 239 M€ Volume d'affaires 398 M€	314M€	133M€	334M€ pour le groupe, dont 163M€ pour M&C	217M€	256M€	1 428M\$	2 567M\$* dont 127M\$ pour DWR	2 506M\$	176M€**	109M€	Chiffre d'affaires 36 M€ Volume d'affaires 92 M€
Réseau de distribution	Propre / Franchise	Propre / Revendeur	Franchisé / Revendeur	Propre / Revendeur	Propre / Revendeur	Propre / Revendeur	Propre / Revendeur	Propre / Revendeur	Propre / Revendeur	Propre / Franchise	Propre / Franchise	Propre / Franchise
Vente en ligne	Dès 2019	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Dès 2019
Présence géographique	Europe, USA, RoW	Europe, USA, RoW	Europe, USA, RoW	Europe, USA, RoW	Europe, USA, RoW	Europe, USA, RoW	USA, Canada, Europe	USA, Canada, Mexique	USA	Europe, USA, RoW	Europe	Europe
Capitalisation boursière***	172M€	Non coté	Non coté	Non coté	Non coté	Non coté	798M\$	1 890M\$	3 177M\$	Non coté	Non coté	Voir Roche Bobois
Place de cotation	Euronext Paris	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	NYSE	NASDAQ	NYSE	Euronext Paris	n.a.	Euronext Paris

*CA de la Holding cotée de DWR qui contient plusieurs filiales

**CA BoConcept converti au taux moyen 2018 de 1 DKK = 0,13397 Eur

***Au 6/3/2020

Source : Société / Sites internet / Données Factset

Restoration Hardware (RH)

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

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

Restoration Hardware exploite un réseau de 86 magasins et a réalisé un chiffre d'affaires de 2,5 Mds US\$ en 2018.

Ligne Roset

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

Ligne Roset propose des produits d'ameublement d'intérieur notamment chambres à coucher, salles à manger et salons. Ligne Roset est considéré comme l'un des plus grands producteurs de meubles du pays. Au 30 septembre 2018, il a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 256 M€. Ligne Roset est aujourd'hui un groupe de mobilier contemporain possédant une usine en France et totalisant plus de 200 magasins exclusifs et 1 000 distributeurs à travers le monde.

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

Le positionnement de Ligne Roset est haut de gamme. Son développement à l'international a été initié dès le début des années 60. En 2018, près de 65% du chiffre d'affaires a été réalisé à l'international avec une présence dans plus de 65 pays, notamment à travers 5 filiales commerciales à New York, Londres, Genève, Milan et Freiburg en Allemagne. En Chine, Ligne Roset compte 20 magasins. Aux Etats-Unis, Ligne Roset est présente avec 40 magasins exclusifs sur le territoire. Ligne Roset y propose aussi son offre Contract. L'offre Ligne Roset est cependant plus élitiste en termes de positionnement que celle de Roche Bobois et cible ainsi un marché plus restreint.

Cinna

Cinna est une marque française de mobilier design et contemporain. C'est la 2ème marque du Groupe Roset créée en 1975 par Michel Roset. Cinna fabrique et distribue du mobilier milieu de gamme comprenant des fauteuils, canapés. La marque produit également des objets de décoration (luminaires, tapis, etc.). Filiale du Groupe Roset, elle est distribuée en France via deux canaux : les magasins exclusifs et les corners chez des détaillants multimarques.

Cinna compte 80 points de vente en France. La marque est présente à l'étranger sous la bannière Ligne Roset. Les produits Cinna sont fabriqués en France grâce à ses 5 usines. Depuis quelques années Cinna

organise des concours de jeunes designers de moins de 30 ans pour lesquels les lauréats voient leurs projets édités au catalogue de la collection. La marque contrôlée par la famille Roset qui possède la totalité du capital a réalisé un chiffre d'affaires de près de 12 M€ au cours de l'exercice 2018.

Groupe Poltrona Frau

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

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

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

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

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

Coté depuis 2006, le groupe Poltrona Frau a été racheté en 2014 et retiré de la bourse de Milan par l'acteur américain Haworth Inc., spécialiste du meuble de bureau (2,1 milliards de US\$ de chiffre d'affaires en 2018), qui a constitué un pôle Lifestyle Designs autour du groupe et lui a adjoint en 2017 la société Janus, spécialiste du mobilier outdoor présente aux Etats-Unis et en Asie (100 M€ de chiffre d'affaires).

Le groupe Poltrona Frau a réalisé un chiffre d'affaires de 314 M€ en 2018 en baisse de 4,5% par rapport à 2017.

Bo Concept

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

BoConcept, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 176 M€ en 2018, a été racheté en 2016 par le fonds d'investissement 3i Group Plc. La transaction a été réalisée au prix de 166 M£. Suite à ce rachat, BoConcept a cédé en 2017 quasiment tous ses magasins en propre en Europe, pour privilégier un développement en franchise.

5.7. Investissements

5.7.1. Investissements importants réalisés par le Groupe

Les principaux investissements liés à son parc de magasins et réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices correspondent à des ouvertures, à des transferts (changement d'emplacement d'un magasin) ou à des rénovations et travaux. En outre, les investissements du Groupe ont également porté sur le développement des sites internet de Roche Bobois et Cuir Center et sur le rachat de franchisés et minoritaires.

- Au cours de l'exercice 2019, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté la somme de 8 628 K€ portés par les investissements suivants :

- Ouverture de quatre nouveaux magasins en propre dont deux aux Etats Unis, à Greenwich dans le Connecticut et à New York Upper East Side, un en France à Rosny-sous-Bois, dans le centre commercial Domus, et un nouveau magasin dans la zone commerciale de San Sebastian de Los Reyes au nord de Madrid en Espagne.
- Rachat de trois franchises, l'une à Saragosse en Espagne, l'autre à Turin en Italie et la dernière à Dublin en Irlande.
- Rénovation des magasins Roche Bobois de Strasbourg, Lausanne, Paris 7 Saint-Germain, Coral Gables (US), Madison, Manchester et Surrey et des magasins Cuir Center de Strasbourg et Nancy.
- Transfert du magasin de Francfort en Allemagne et du magasin racheté récemment au franchisé de Saragosse en Espagne.

Les investissements en cours au 31 décembre 2019 se rattachent à des développements relatifs au e-commerce avec 310 K€ dépensés en 2019 sur 600 K€ d'enveloppe budgétée.

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

- Ouverture aux USA des magasins Roche Bobois de Tysons Corner dans l'Etat de Virginie et d'un second magasin à San Diego dans l'Etat de Californie.
- Transfert du magasin de Düsseldorf en Allemagne.
- Rénovation du magasin Cuir Center de Clermont-Ferrand et des magasins Roche Bobois de Paris - Grande Armée (phase 2), de Paris boulevard St Germain, de Montpellier et d'Antibes.
- Les immobilisations en cours s'élèvent à 1 270 K€ au 31 décembre 2018 et concernent principalement les travaux pour les ouvertures en 2019 des magasins de Greenwich – Connecticut et New-York Upper East Side 2

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

- Ouvertures des magasins Roche Bobois de New-York Upper West Side, de Miami Design District, de Saint Maximin (Oise) et de Nice Cap 3 000, et de Monaco – La Galerie.

- Transfert des magasins Roche Bobois de Manhasset (Etats Unis) et de Metz (France) ainsi que du magasin Cuir Center du Havre.
- Rénovation notamment des magasins Roche Bobois de Los Angeles, Genève, Londres, Paris – Grande Armée et Grenoble.

5.7.2. Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris

En 2020, le Groupe est d'ores et déjà engagé dans les investissements suivants :

- Rénovation du magasin de Lisbonne 2 correspondant à un investissement de 300 K€,
- Relocalisation du magasin de Scottsdale à Phoenix en Arizona, représentant un investissement de 490 K€,
- Rénovation du magasin de Bruxelles pour un budget de 500 K€,
- Ouverture d'un magasin en Suisse à Sion correspondant à des capex de 200 K€.

A la date d'enregistrement du Document d'Enregistrement Universel, l'ensemble des magasins en propre du Groupe sont fermés à l'exception de l'Allemagne dont les magasins viennent de rouvrir. Le Groupe anticipe une réouverture des magasins en Europe au cours des 2 premières semaines de mai et aux Etats-Unis fin juin. Ces évolutions restent cependant sujettes aux décisions des différentes autorités. La plupart des projets d'investissements prévus pour 2020 étaient en travaux ou les baux étaient déjà signés à la date de début du confinement. Le plan d'ouverture 2020 n'est donc pas modifié par la crise COVID 19. Il existe cependant des risques de décalage si la crise s'avérait plus longue qu'actuellement anticipé.

Ces investissements 2020 seront financés par tirages sur la ligne de crédit LCL souscrite en 2019 et par auto-financement.

Par ailleurs, Roche Bobois SA a signé en février 2020 une lettre d'intention non engageante avec son principal franchisé américain en vue du rachat en 2020 de trois magasins franchisés Roche Bobois sur la Côte Ouest des États-Unis, avec une option unilatérale pour racheter 3 magasins supplémentaires entre 2021 et 2022.

Cette opération entre parfaitement dans la stratégie de développement du réseau de magasins en propre, en particulier aux Etats Unis, l'un des pays les plus porteurs pour le Groupe. Avec cette acquisition, Roche Bobois va renforcer significativement sa présence en propre sur le territoire américain en intégrant un total de six magasins supplémentaires, situés dans les villes de San Francisco, Seattle, Portland, Houston, Dallas et Atlanta. Cette opération sera fortement relative et aura un effet très positif sur la progression de la marge d'EBITDA consolidée. Cette transaction sera financée sur fonds propres et/ou emprunt dédié.

Compte tenu des conditions exceptionnelles liées à la crise sanitaire du COVID-19, la signature du share purchase agreement (SPA) concernant l'acquisition de franchisés américains a été reportée.

5.7.3. Co-entreprises et entreprises dans lesquelles le Groupe détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats

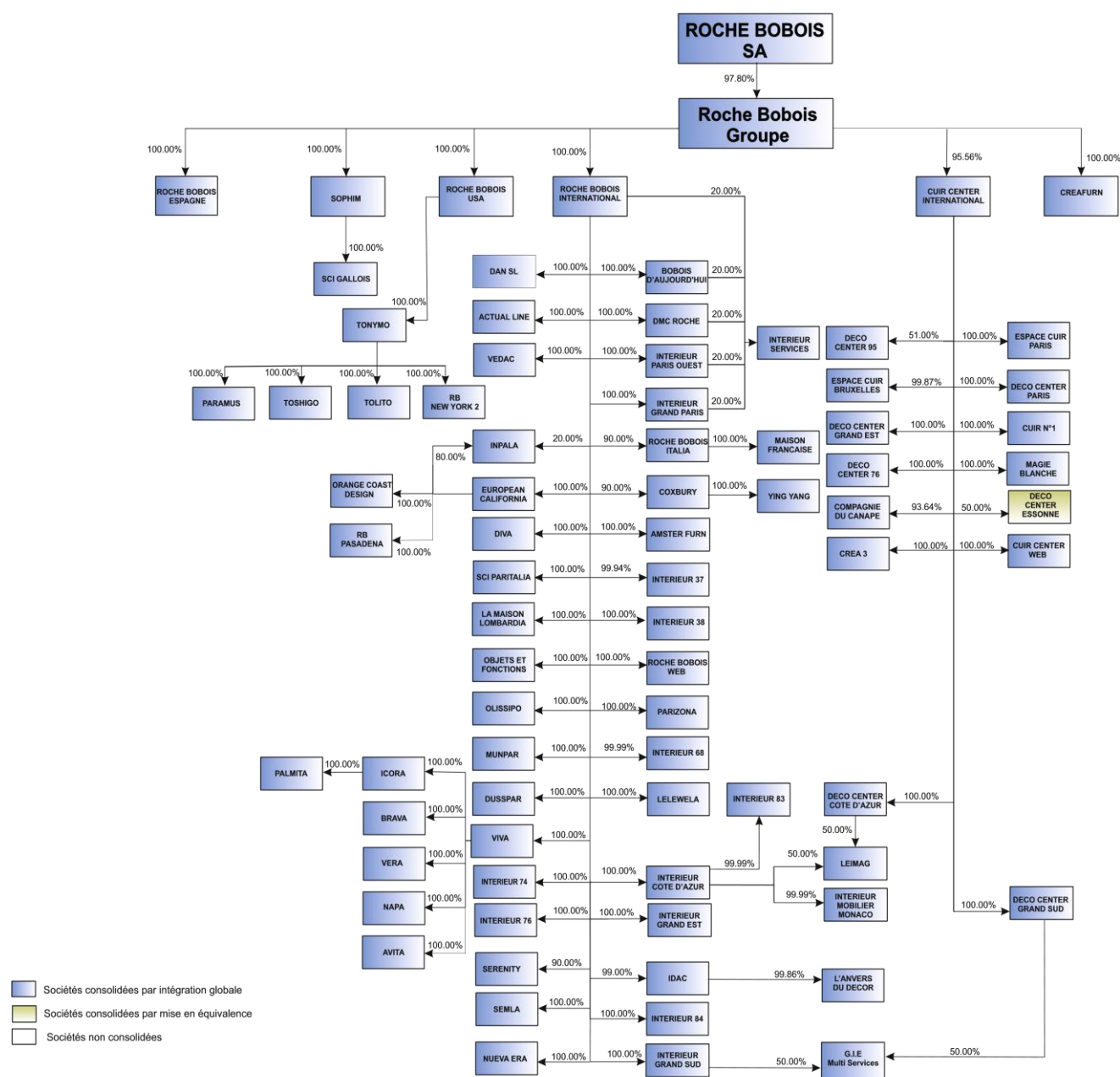
Toutes les sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, qu'il s'agisse des co-entreprises ou des entreprises associées, s'inscrivent dans la continuité avec l'activité opérationnelle du Groupe et sont présentées au chapitre 6 du présent Document d'Enregistrement Universel.

5.7.4. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par le Groupe, de ses immobilisations corporelles

Le Groupe n'a pas d'activité, en particulier industrielle, sujette à des contraintes environnementales pouvant peser sur ses immobilisations. Les autres éléments d'informations environnementales figurent dans le Rapport Social et Environnemental présenté en Section 23 du présent Document d'Enregistrement Universel.

6. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

6.1. Organigramme juridique au 31/12/2019



6.2. Liste des filiales, succursales et établissements secondaires au 31/12/2019

6.2.1. Organisation du Groupe

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

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

- La Société, qui est une holding de participation dont l'activité opérationnelle est minime et se limite à la présence en ligne, la publicité et le marketing pour ses filiales.

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

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

- RBI détient les droits sur la marque Roche Bobois et sur les modèles déposés ainsi que les contrats de franchises,
- CCI détient les droits sur la marque Cuir Center et les contrats de franchise, et
- les 3 filiales suivantes détiennent chacune un des trois ensembles immobiliers à usage commercial détenus en pleine propriété par le Groupe:
 - o Inpala (magasin de Beverly Boulevard à Los Angeles),
 - o Paritalia Srl (magasin de Bologne en Italie) et
 - o SCI Gallois du Regard (magasin d'Annecy en France).
 - o Jusqu'en 2019, une quatrième filiale, Objets et Fonctions, détenait le magasin de Fribourg en Suisse. Celui-ci a été cédé en 2019.

La direction des filiales françaises du Groupe est généralement assurée par la personne morale (Roche Bobois SA ou Roche Bobois Groupe) ou par un des membres du Directoire (personne physique). La direction des filiales étrangères du Groupe est généralement assurée par les dirigeants du Groupe (notamment Martin Gleize, Directeur International, ou Guillaume Demulier, président du Directoire).

6.2.2. Actionnaires minoritaires et externes au Groupe

- Roche Bobois Groupe :

Au 31 décembre 2019, Messieurs Gilles Bonan, Guillaume Demulier et Eric Amourdedieu détiennent 2,17% du capital et des droits de vote de la société Roche Bobois Groupe. Ce pourcentage s'élevait déjà à 2,17% au 31 décembre 2018, suite à l'activation du plan d'attribution d'actions gratuites conditionnée par l'introduction en bourse du Groupe couplée à des cessions intervenues entre le 28 juillet 2018, date d'acquisition définitive des actions gratuites, et la clôture du 31 décembre 2018. Au 31 décembre 2017, Messieurs Gilles Bonan, Guillaume Demulier et Eric Amourdedieu détenaient 1,09% du capital et des droits de vote de la société Roche Bobois Groupe.

- Cuir Center International :

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

- Déco Center 95 :

Durant le 1er semestre 2019, le Groupe a acquis 1% des titres de Déco Center 95 pour 55 K€, portant sa participation à un total de 51%. Cette acquisition a été analysée comme une prise de contrôle par le groupe de l'entité Déco Center 95 au regard des statuts et de la convention d'associés et a par conséquent généré un changement dans la méthode de consolidation (de mise en équivalence à intégration globale).

Cette société (SAS), qui exploite des magasins de l'enseigne Cuir Center, est désormais détenue à hauteur de 49% de son capital et des droits de vote par Monsieur Olivier de Lattre (actionnaire externe au Groupe). Cet actionnaire est président de Déco Center 95 et Monsieur Eric Amourdedieu, Directeur Général Groupe, en est le Directeur Général.

Lors de l'acquisition des titres complémentaires de Déco center 95, un pacte d'associés a été signé dans lequel Roche Bobois s'engage à racheter l'ensemble des parts minoritaires pour une valeur évaluée à 1 602 K€ dans les quatre prochaines années.

- Parloire :

La société Parloire (SARL) était détenue à hauteur de 49% du capital et des droits de vote par Monsieur Gilles Bonan. En 2019, le Groupe a acquis 49% des titres de la société Parloire pour le prix de 500 K€. La société Parloire est désormais détenue à 100% par le Groupe et a été absorbée par Roche Bobois International au 31 décembre 2019. En août 2019, Monsieur Guillaume Demulier a pris la suite de Messieurs Gilles Bonan et François Roche pour assurer la gérance de la société.

- Déco Center Essonne :

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

- La Compagnie du Canapé :

Cette société (SARL), a été restructurée dans la mesure où elle n'était pas rentable. La participation des associés externes au Groupe a été ramenée, en fin d'exercice 2017, de 49 % à 6,36 % du capital et des droits de vote, la société Cuir Center International détenant les 93,64 % restant. Ses principaux actifs consistaient en un magasin Cuir Center de Villiers qui a été cédé à la société Deco Center 95 (filiale du Groupe évoquée plus haut) en fin d'exercice 2018 et un magasin Cuir Center de Villepinte qui a été fermé en janvier 2019.

La Compagnie du Canapé n'ayant plus d'activité, elle a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine dans Roche Bobois Groupe SA au 31 décembre 2019. Cette restructuration s'inscrit dans une démarche plus générale de simplification de l'organigramme du Groupe mise en place depuis plusieurs années.

- Roche Bobois Italia :

La société Roche Bobois International détient 90 % du capital et des droits de vote de cette société, les 10% restant étant détenus par Monsieur Alessandro Buccioli, associé externe au Groupe. Monsieur Alessandro Buccioli cumule les rôles d'agent commercial et fournisseur de Roche Bobois.

- Coxbury :

Au 31 décembre 2019, la société Roche Bobois International détient 90 % du capital et des droits de vote de cette société anglaise basée à Londres, les 10% restant étant détenus par Monsieur Martin Gleize (Directeur International du Groupe). Depuis le 19 juillet 2019, Monsieur Martin Gleize assure la direction de la société.

Depuis le 28 février 2020, cette société est détenue à 100% par Roche Bobois International.

- Serenity interiors:

Au 31 décembre 2019, la société Roche Bobois International détient 90 % du capital et des droits de vote de cette société anglaise basée à Londres, les 10% restant étant détenus par Monsieur Martin Gleize (Directeur International du Groupe). Depuis le 19 juillet 2019, Monsieur Martin Gleize assure la direction de la société.

Depuis le 28 février 2020, cette société est détenue à 100% par Roche Bobois International.

6.2.3. Sociétés du Groupe

Durant le 1er semestre 2019, le Groupe a acquis 1% des titres de Déco Center 95 pour 55 K€, portant sa participation à un total de 51%. Cette acquisition a été analysée comme une prise de contrôle par le groupe de l'entité Déco Center 95 au regard des statuts et de la convention d'associés et a par conséquent généré un changement dans la méthode de consolidation (de mise en équivalence à intégration globale).

Le 6 novembre 2019, le Groupe a acquis 100% des titres de la société LELEWELA, située en Irlande pour le prix de 675 K€. La société LELEWELA est consolidée en intégration globale au 31 décembre 2019.

En 2019, le Groupe a acquis 49% des titres de la société Parloire pour le prix de 500 K€. La société Parloire est désormais détenue à 100% par le groupe et a été absorbée par Roche Bobois International au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, la société La Maison Coloniale Internationale a fusionné dans Roche Bobois Groupe SA, la société Intérieur Contemporain a fusionné dans Intérieur 76 et la société Monde du Cuir a fusionné dans Cuir Center International.

Les sociétés composant le Groupe à la date du 31 décembre 2019 sont présentées dans les tableaux suivants :

Périmètre Enseigne Roche Bobois

Société	Région d'opération	Pays	% d'intérêt	Activité	Enseigne
ROCHE BOBOIS SA (anciennement FURN INVEST)	Ile de France	FRANCE	100	Holding Web, Marketing, Publicité	Services & Holdings
ROCHE BOBOIS GROUPE SA	Ile de France	FRANCE	97,80	Holding animatrice (Finance, Ressources Humaines, Informatique)	Services & Holdings
Intérieur Paris Ouest* (anciennement EDAC)	Ile de France	FRANCE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
Intérieur Grand Paris* (anciennement INTERIEURS 92)	Ile de France	FRANCE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
DMC ROCHE	Ile de France	FRANCE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
BOBOIS D'AUJOURD'HUI	Ile de France	FRANCE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INTERIEUR 37	Centre	FRANCE	97,74	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
Intérieur Mobilier Monaco	Monaco	Monaco	97,79	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INTERIEUR 84	PACA	FRANCE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INTERIEUR 38	Auvergne Rhône-Alpes	FRANCE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
Intérieur Côte d'Azur* (anciennement FROM)	PACA	FRANCE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
Intérieur Grand Sud* (anciennement MARTEL SOLEIL)	PACA	FRANCE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INTERIEUR 83	PACA	FRANCE	97,79	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INTERIEUR 68	Grand Est	FRANCE	97,79	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
Intérieur 74* (anciennement CDC)	Auvergne Rhône-Alpes	FRANCE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
SEMLA	Pays de la Loire	FRANCE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
D.A.N. SL	Espagne - Barcelone	ESPAGNE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
IDAC	Belgique	BELGIQUE	96,82	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
VEDAC	Canada	CANADA	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
VIVA	Etats Unis - Massachusetts	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
OBJETS ET FONCTIONS	Suisse	SUISSE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
COXBURY	Royaume Uni - Londres	GRANDE BRETAGNE	88,02	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
INPALA	Etats Unis - Californie	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois

Société	Région d'opération	Pays	% d'intérêt	Activité	Enseigne
DIVA	Etats Unis - Virginie	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
LA MAISON FRANCAISE	Italie - Emilie Romagne	ITALIE	88,02	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
LELEWELA	Irlande	IRLANDE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
EUROPEAN CALIFORNIA	Etats Unis - Californie	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
MUNPAR	Allemagne	ALLEMAGNE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
DUSSPAR	Allemagne	ALLEMAGNE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
ORANGE COAST	Etats Unis - Californie	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
ANVERS DU DECOR	Belgique	BELGIQUE	96,69	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
SERENITY	Royaume Uni - Londres	GRANDE BRETAGNE	88,02	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
SOPHIM	Ile de France	FRANCE	97,80	Société Immobilière	Roche Bobois
INTERIEUR 76	Normandie	FRANCE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
SCI GALLOIS DU REGARD	Auvergne Rhône-Alpes	FRANCE	97,80	Société Immobilière	Roche Bobois
PARITALIA Srl	Italie - Emilie Romagne	ITALIE	97,80	Société Immobilière	Roche Bobois
ROCHE BOBOIS INTERNATIONAL	Ile de France	FRANCE	97,80	Edition des Produits Roche Bobois (monde entier) et centrale de Franchise pour la marque Roche Bobois (sauf Italie, Espagne, Etats Unis)	Roche Bobois
ROCHE BOBOIS ESPAGNE	Espagne	ESPAGNE	97,80	Centrale de franchise pour la marque Roche Bobois en Espagne	Roche Bobois
ROCHE BOBOIS ITALIE	Italie - Emilie Romagne	ITALIE	88,02	Centrale de franchise pour la marque Roche Bobois en Italie	Roche Bobois
ROCHE BOBOIS USA	Etats Unis - Côte Est	ETATS UNIS	97,80	Centrale de franchise pour la marque Roche Bobois aux Etats -Unis	Roche Bobois
LEIMAG	PACA	FRANCE	95,63	Logistique et services administratifs communs - Pôle Régional Côte d'Azur	Roche Bobois
GIE SERVOGEST	PACA	FRANCE	96,93	Logistique et services administratifs communs - Pôle Régional Grand Sud	Roche Bobois
TONYMO	Etats Unis - Côte Est	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
PARIZONA	Etats Unis - Arizona	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
ACTUAL LINE	Espagne - Marbella	ESPAGNE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois

Société	Région d'opération	Pays	% d'intérêt	Activité	Enseigne
TOLITO	Etats Unis - Côte Est	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
YING YANG	Royaume Uni - Londres	GRANDE BRETAGNE	88,02	Sans activité	La Maison Coloniale
AMSTER FURNITURE	Pays-Bas	PAYS BAS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
NUEVA ERA	Espagne - Madrid	ESPAGNE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
Intérieur Grand Est* (anciennement INTERIEUR 57/54)	Grand Est	FRANCE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
TOSHIGO	Etats Unis - Illinois	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
GIE INTERIEUR SERVICE	Ile de France	FRANCE	97,80	Logistique et services administratifs communs - Pôle Régional Ile de France	Roche Bobois
ROCHE BOBOIS WEB	Ile de France	FRANCE	97,80	Gestion des infrastructures de e-commerce de Roche Bobois France	Services
OLISSIPO DESIGN	Portugal	PORTUGAL	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
ROCHE BOBOIS NEW-YORK 2	Etats Unis - Côte Est	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
ICORA	Etats Unis - Floride	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
BRAVA	Etats Unis	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
PALMITA	Etats Unis - Floride	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
VERA conso (sans activité depuis décembre 2013)	Etats Unis	ETATS UNIS	97,80	Sans activité	Roche Bobois
NAPA conso (sans activité depuis décembre 2013)	Etats Unis	ETATS UNIS	97,80	Sans activité	Roche Bobois
AVITA LLC	Etats Unis - Floride	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
PARAMUS	Etats Unis - Côte Est	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
RBPASADENA	Etats Unis - Californie	ETATS UNIS	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
LA MAISON LOMBARDIA	Italie - Lombardie	ITALIE	97,80	Magasins Roche Bobois	Roche Bobois
CREAFURN	Ile de France	FRANCE	97,80	Prestation de design produits (en interne)	Services & Holdings

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

Périmètre Enseigne Cuir Center et autres enseignes

Société	Région d'opération	Pays	% d'intérêt	Activité	Enseigne
ESPACE CUIR PARIS	Ile de France	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
CUIR N°1	Ile de France	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
LA COMPAGNIE DU CANAPE	Ile de France	FRANCE	87,51	Magasins Cuir Center	Cuir Center
MAGIE BLANCHE	Ile de France	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
Déco Center Côte d'Azur* (anciennement CUIR 3000)	PACA	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
CREA 3	Auvergne Rhône-Alpes	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
DECO CENTER 76	Normandie	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
Déco Center Grand Sud* (anciennement COMPTOIR int. DU CUIR)	PACA	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
Déco Center Paris* (anciennement SABJ)	Ile de France	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
CUIR CENTER INTERNATIONAL	Ile de France	FRANCE	93,46	Edition des Produits Cuir Center et centrale de Franchise pour la marque Cuir Center (pour tous pays)	Cuir Center
ESPACE CUIR BRUXELLES	Belgique	BELGIQUE	93,34	Magasins Cuir Center	Cuir Center
Déco Center Grand Est* (anciennement DECO CENTER 57/54)	Grand Est	FRANCE	93,46	Magasins Cuir Center	Cuir Center
DECO CENTER ESSONNE	Ile de France	FRANCE	46,73	Magasins Cuir Center (Mise en équivalence)	Cuir Center
DECO CENTER 95	Ile de France	FRANCE	47,66	Magasins Cuir Center (Intégration globale à partir de 2019)	Cuir Center
CUIR CENTER WEB	Ile de France	FRANCE	93,46	Gestion des infrastructures de e-commerce de Cuir Center	Services

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

Au 31 mars 2019, le Groupe dispose d'un réseau de 332 magasins dont 253 Roche Bobois et 79 Cuir Center (et dont au total 121 en propre et 211 en franchise).

7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

Les éléments financiers présentés dans ce chapitre sont issus des comptes consolidés annuels du Groupe établis en normes IFRS pour les exercices 2017, 2018 et 2019. Les comptes consolidés IFRS présentent un état du résultat par destination.

Le lecteur est invité à lire les informations qui suivent relatives à la situation financière et aux résultats du Groupe avec les états financiers du Groupe et les notes annexes aux états financiers présentés au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel et toute autre information financière figurant dans le présent Document d'Enregistrement Universel, ainsi que les comptes consolidés au 31/12/2017 et au 31/12/2018 et les rapports des commissaires aux comptes afférents présentés aux pages 189 à 272 du document de base enregistré auprès de l'AMF le 4 juin 2018 sous le numéro I.18-046 et présentés aux pages 206 à 278 du document de référence enregistré auprès de l'AMF le 26 avril 2019 sous le numéro R.19-015. Le document de base 2018 et le document de référence 2019 sont tous deux publiés sur le site internet de la Société (<https://www.finance-roche-bobois.com/fr/informations-financieres/rapports.html>).

En application des dispositions d'IAS 8, une correction des comptes antérieurement publiés au 31 décembre 2018 a été réalisée. Les modifications intervenues portent sur les modalités de comptabilisation d'une provision pour engagements sociaux pour la société Objet et fonctions, présente en Suisse, en raison d'une mauvaise interprétation de la loi en vigueur en Suisse et des engagements de la société vis-à-vis du paiement des pensions. Celle-ci a donc été comptabilisée conformément à IAS 19 au 1^{er} janvier 2018. La provision des engagements sociaux a été augmentée de 454 K€ au 1^{er} janvier 2018 pour s'établir à 507 K€ au 31 décembre 2018. Le résultat 2018 net d'impôts différés a été modifié à hauteur de 16 K€. Ces informations sont détaillées dans la note 4.15 des annexes aux comptes de l'exercice 2019, présentées au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les états financiers établis en normes comptables françaises pour l'exercice clos au 31 décembre 2019 figurent au chapitre 24 « Annexes » du présent Document d'Enregistrement Universel.

7.1. Situation financière

7.1.1. Chiffre d'affaires

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

Ventes de marchandises dans les magasins en propre

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

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

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

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

Le Groupe ne propose pas de programme de fidélisation sur les ventes de marchandises. Les ventes de marchandises sont assorties d'une garantie de type « Service après-vente » qui n'est pas considérée

comme une prestation séparée. Les retours de marchandises intervenant dans ce cadre sont exceptionnels. Aucune provision pour garantie ou retour n'est donc comptabilisée à ce titre.

Redevances de franchise payées par les magasins franchisés

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

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

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

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

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

7.1.2. Marge brute

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

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

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

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

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

7.1.3. Charges externes

Les charges externes sont constituées par la publicité centrale, financée en partie par les contributions des franchisés, la publicité locale des magasins en propre et les coûts induits par le réseau de magasins

en propre ou les services support, notamment les loyers, frais de maintenance, les frais de livraisons aux clients...

En effet, à compter du 1er janvier 2019, le Groupe applique la nouvelle norme sur les Contrats de location (IFRS16) qui remplace la norme IAS 17 ainsi que les interprétations associées IFRIC 4 (relatif aux accords contenant un contrat de location), et SIC15/SIC27 (interprétations traitant d'une part des locations simples et d'autre part des contrats de location en substance). Au compte de résultat, les retraitements liés à l'application de cette norme conduisent à l'annulation de la charge locative et à l'introduction, en contrepartie, de l'amortissement d'un droit d'utilisation et d'intérêts financiers sur la dette locative. Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 en optant pour la méthode rétrospective simplifiée, qui a conduit à ne pas modifier les comptes comparatifs.

7.1.4. Charges de personnel

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

7.1.5. Autres produits et charges opérationnels

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

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

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

7.1.6. Charges et produits financiers

Le résultat financier est principalement composé par les éléments suivants :

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

7.1.7. Rapport de gestion

Les sections de ce Document d'Enregistrement Universel visées par la table de concordance du chapitre 25.2, permettent de remplir les obligations liées au rapport de gestion.

7.2. Résultats d'exploitation

7.2.1. Facteurs importants, événements inhabituels ou nouveaux développements influant sur le revenu d'exploitation du Groupe

Le Groupe n'a pas relevé d'événements inhabituels ou engagé de nouveaux développements qui influeraient sur son revenu d'exploitation en 2019. En particulier, le Groupe n'a constaté aucun impact des grèves de fin d'année en France sur son trafic en magasin ou sur ses ventes.

L'impact du COVID-19 sur l'exercice 2020 est abordé au chapitre 18.7 du présent Document d'Enregistrement Universel.

7.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets historiques

7.2.2.1. Chiffre d'affaires et marge brute

Pour les exercices 2019, 2018 et 2017, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe se décompose de la façon suivante :

CHIFFRES D'AFFAIRES par activité (Montants en k€)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Vente de marchandises en magasin propre	242 147	224 721	218 372
Redevance de Franchises	11 168	11 569	11 425
Commissions fournisseurs et autres activités	10 200	10 307	9 494
Vente de services (dont livraisons payantes)	11 206	10 357	9 241
Total chiffre d'affaires	274 721	256 954	248 531

CHIFFRE D'AFFAIRES par secteur (Montants en k€)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Roche Bobois France	84 230	84 059	80 359
Roche Bobois USA/Canada	78 329	68 878	65 775
Roche Bobois UK	18 105	16 796	18 844
Roche Bobois Other Europe(*)	50 090	45 969	42 180
Roche Bobois Others (overseas)	5 159	5 048	4 773
Cuir Center	35 973	33 421	33 659
Corporate	2 836	2 782	2 941
Total Chiffre d'affaires	274 721	256 954	248 531

* hors France et Royaume Uni

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

Le chiffre d'affaires en France est en léger recul par rapport à 2016 (80 359 K€ contre 81 766 K€) en raison de retards de livraison à la fin de l'exercice qui sont rattrapés au 1^{er} trimestre 2018. Le portefeuille de commandes est d'ailleurs en forte croissance au 31 décembre 2017 par rapport au 31 décembre 2016 et le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 20 715 K€ au 1^{er} trimestre 2018 contre 18 563 K€ au 1^{er} trimestre 2017, soit +10,4%.

La croissance en 2017 est pénalisée par un effet de change qui pèse négativement sur le dollar pour l'équivalent de 1,4 M€ et sur la livre sterling pour 1,3 M€.

Au Royaume Uni également, l'effet de change laisse percevoir une baisse du chiffre d'affaires alors que les ventes restent en légère croissance en GBP sur la période (+200 KGBP). La croissance à périmètre constant (like-for-like) et à devise constante était plus forte jusqu'à l'annonce du Brexit.

Sans ces effets de change négatifs, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2017 aurait été en croissance de 1%.

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

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

Les ventes de marchandises (magasins en propre des réseaux Roche Bobois et Cuir Center) progressent de 2,9% (+4,5% à taux de change constant) les redevances de +1,3% (+1,8% à taux de change constant) tandis que les autres services vendus augmentent fortement de +10,3% (+10,6% à taux de change constant) en raison notamment de l'augmentation de tarif du forfait livraison facturé aux clients.

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

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

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

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

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

En 2019, le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 274,7 M€, une croissance de +5,2% à taux de change constant et de +6,9% à taux de change courant par rapport à 2018, supérieure à l'objectif annoncé de 5%.

Avec l'augmentation du nombre de magasins en propre au sein du réseau, les ventes de marchandises progressent de 7,8% (+5.9% à taux de change constant) tandis que les autres services vendus

augmentent de +8,2% (+3,2% à taux de change constant). La hausse des ventes de services est essentiellement liée aux livraisons payantes (notamment aux Etats Unis et pour Roche Bobois France) ainsi qu'à l'augmentation des tarifs des frais de livraisons.

L'activité de Roche Bobois en France connaît une très légère progression de son chiffre d'affaires annuel (+0,2%). Elle a été pénalisée par des travaux importants sur le magasin de Strasbourg et par le faible niveau d'activité du 1^{er} trimestre 2019 dû au repli du volume d'affaires au 4^{ème} trimestre lié à l'impact des mouvements sociaux. On note néanmoins une accélération notable de l'activité sur le second semestre (+4,9%) et en particulier sur le 4^{ème} trimestre (+6,1%). En termes de dynamique de magasins, le chiffre d'affaires est négativement impacté par les baisses d'Interieur Grand Est (fermeture du magasin de Strasbourg), DMC (Paris 7 et Contract) et Bobois d'Aujourd'hui (Paris 3).

Cette baisse est contrebalancée par Interieur Paris Ouest (suite à l'agrandissement du magasin de Paris 17 Grande Armée) et l'évolution favorable des autres magasins de province.

Le développement en propre aux Etats Unis s'est poursuivi avec l'ouverture du magasin de Greenwich (Connecticut) et d'un second magasin à New York Upper East Side. La zone Amérique du Nord (Etats Unis/Canada) réalise ainsi un chiffre d'affaires annuel de 78,3 M€ en nette hausse de +13,7% (+8,3% à devises constantes) grâce à la montée en puissance des ouvertures de magasins en propre mais également aux performances des magasins existants (en particulier celui de Los Angeles aux Etats Unis et ceux de Toronto, Brossard et Laval au Canada).

Le chiffre d'affaires réalisé en Europe (hors France et hors Royaume Uni) est en croissance de +9,0% à devises courantes (+7,7% à devises constantes) porté notamment par le très bon dynamisme des magasins en propre en Suisse, en Belgique et en Italie. L'expansion du chiffre d'affaires italien est lié à la montée en puissance des deux rachats de magasins franchisés de Milan. A noter également dans la zone Europe hors France et Royaume Uni, les effets positifs engendrés par l'ouverture d'un magasin Roche Bobois en propre en Espagne (Madrid 2) et trois rachats de franchisés sous enseigne Roche Bobois en Espagne (Saragosse), en Irlande (Dublin) et en Italie (Turin).

Le chiffre d'affaires de Cuir Center s'établit à 36,0 M€ en 2019, soit un taux de croissance de +7,6% à devises courantes et à devises constantes). Cuir Center bénéficie en effet de l'impact positif de l'intégration de Déco Center 95.

Après deux années consécutives de baisse de chiffre d'affaires, le chiffre d'affaire au Royaume Uni est en hausse de 7,8% à devises courantes (+6,9% à devises constantes) malgré le contexte de Brexit. Cette très nette reprise d'activité provient d'une hausse significative des ventes notamment sur les magasins du Sud-Ouest de Londres (Fulham et Wandsworth). Le Groupe a également procédé à un déstockage sur le magasin de Finchley Road Nouveaux Classiques avant le démarrage de travaux de rénovation.

Le chiffre d'affaire réalisé hors de l'Europe et de l'Amérique du Nord est en hausse de 2,0% à devises courantes (+3,0% à devises constantes) avec l'ouverture d'un magasin Roche Bobois franchisé en Chine (Hangzhou) et la montée en puissance des magasins ouverts en franchise au Japon, en Chine et à Singapour en 2018 et malgré la baisse du volume d'affaires de certains magasins franchisés, notamment au moyen orient.

**Marge des Ventes en magasin propre
(Montant en k€)**

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Vente de marchandises en magasin propre	242 147	224 721	218 372
Achats consommés	-98 916	-94 739	-91 788
Marge Brute en valeur	143 232	129 982	126 584
Marge Brute en % du chiffre d'affaires	59.2%	57.8%	58,0%

La marge brute (activité des magasins en propre) de l'exercice 2017 est négativement impactée par une importante opération de déstockage aux Etats Unis réalisée dans le cadre du déménagement du dépôt du New Jersey. Cette opération impacte les achats consommés d'environ 900 KUSD.

La marge brute de l'exercice 2018 diminue de -0,2 pts par rapport à 2017. Cette baisse provient de la zone Other Europe (-0,9 pts) suite au rachat des deux magasins milanais (la marge en Italie étant inférieure à celle pratiquée dans le reste de l'Europe) et dans une moindre mesure du secteur Etats Unis / Canada (-0,4 pts). Par ailleurs, la marge brute du Royaume Uni s'améliore nettement (+1,1 pt) et permet de contrebalancer ces effets.

La marge brute du groupe pour l'exercice 2019 atteint 59,2% et progresse de +1,4pts par rapport à 2018, liée à un effet mix géographique (volumes plus élevés dans des zones à plus forte rentabilité) et grâce à la forte croissance des ventes de marchandises en magasins propre (+7,8%), assortie d'un contrôle de la croissance des achats consommés (+4,4%). Géographiquement, cette hausse provient notamment de la zone USA / Canada (+2,3pts), du secteur Other Europe (+0,6pts) et de Cuir Center (+0,7pts) avec l'intégration de Déco Center 95 qui a un effet relatif sur la marge.

7.2.2.2. Charges externes

Les charges externes représentent un total de 70,5 M€ en 2019 contre 85,3 M€ en 2018 et 82,9 M€ en 2017. Alors que l'évolution enregistrée entre 2017 et 2018 est cohérente avec l'augmentation des volumes, la forte diminution des charges en 2019 est liée en majeure partie à la réduction des charges locatives de 17,8 M€ suite à l'application de la norme IFRS16.

Hors impact IFRS16, les charges externes représentent 92,0 M€, soit une hausse de +6,7 M€ (+7,8%). Cette croissance des charges externes (hors impact IFRS16) s'explique notamment par les nouvelles ouvertures de magasins fin 2018 et début 2019 (1,9 M€), par l'intégration de Déco Center 95 (+1,2 M€) et par des effets de change.

Parmi les charges externes, les postes les plus importants sont constitués par la publicité, publications et relations publiques qui représentent 28,9 M€ en 2019, par le transport de biens (principalement le coût des livraisons aux clients) pour 9,5 M€ en 2019 et par les loyers et charges locatives (essentiellement le parc magasins) pour 6,7 M€ en 2019.

Charges externes *
(Montants en k€)

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Publicité, publications, relations publiques	-28 881	-28 462	-28 600
Locations et charges locatives	-6 678	-24 434	-23 501
Transports de biens	-9 515	-8 455	-8 393
Honoraires	-6 469	-6 102	-4 877
Entretien et réparations	-4 217	-3 672	-3 798
Sous-traitance	-3 491	-3 296	-3 244
Missions et réceptions	-2 893	-2 782	-2 651
Commissions cartes de crédit	-2 610	-2 236	-2 131
Personnels extérieurs	- 633	- 880	-1 224
Primes d'assurances	-1 270	-1 141	-1 039
Etudes, recherches, documentation et séminaires	-1 068	-1 277	-1 000
Frais d'ouvertures	- 910	-1 028	- 974
Divers	-1 900	-1 579	-1 481
Total charges externes	-70 537	-85 345	-82 912

(*) Au 31 décembre 2019 les charges externes sont post norme IFRS16

Publicité, publications et relations publiques

Les frais de publicité, publications et relations publiques sont stables sur les trois derniers exercices, se situant entre 28,5 et 28,9 M€.

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

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

En 2019, les efforts de publicité du Groupe ont porté sur la production et la diffusion de deux nouveaux films publicitaires télévisés pour Roche Bobois et Cuir Center.

Transports de biens

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

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

En 2019, l'augmentation de 1,1 M€ (+12,5%) des coûts des transports de biens en 2019 par rapport à l'année précédente est à mettre en lien avec la hausse de l'activité et l'augmentation des ventes de services de livraison.

Loyers et charges locatives

A l'exception de trois magasins (Los Angeles, Bologne et Annecy), le Groupe n'est pas propriétaire de ses murs et doit donc louer auprès de bailleurs ses locaux d'activités (magasins et dans une moindre mesure dépôts et bureaux). Le Groupe possédait un quatrième magasin à Fribourg en Suisse, qui a été cédé en 2019.

Ces loyers et charges locatives représentent 6,7 M€ en 2019 contre 24,4 M€ en 2018 et 23,5 M€ en 2017 (+4,0%).

En effet, à compter du 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique la nouvelle norme sur les Contrats de location (IFRS16) qui remplace la norme IAS 17 ainsi que les interprétations associées IFRIC 4 (relatif aux accords contenant un contrat de location), et SIC15/SIC27 (interprétations traitant d'une part des locations simples et d'autre part des contrats de location en substance). Au compte de résultat, les retraitements liés à l'application de cette norme conduisent à l'annulation de la charge locative et à l'introduction, en contrepartie, de l'amortissement d'un droit d'utilisation et d'intérêts financiers sur la dette locative. La nouvelle norme IFRS16 est ainsi à l'origine du retraitement de 21,5 M€ de loyers en 2019.

Hors impact IFRS16, le poste Locations et charges locatives est impacté en 2019 par l'intégration de Deco Center 95 (+0,7 M€), Tysons Corner (+0,2 M€) ainsi que par les révisions d'indice et des effets de change (+0,5 M€).

En 2018, les charges de loyer sont impactées par les nouveaux magasins ouverts en 2018 (Tyson Corner et San Diego 2 UTC) ainsi que par les effets d'année pleine des ouvertures et rachats de franchisés de 2017. Il est à noter qu'en 2018, l'ILC servant à indexer les baux français avait déjà augmenté de façon plus significative qu'en 2017.

Commissions cartes de crédit

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

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

Frais d'ouvertures

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

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

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

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

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

$[1 - (\text{chiffre d'affaires livré} / \text{chiffre d'affaires commandé})] \times \text{le montant annuel du loyer, des frais de publicité et de personnel.}$

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

Pour l'exercice 2019, les frais d'ouverture correspondent aux magasins suivants :

- San Diego UTC
- Greenwich
- New York UES 2
- Saragosse
- Madrid 2
- Domus Rosny-sous-Bois
- Turin

7.2.2.3. Charges de personnel

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

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

Charges de personnel (Montants en k€)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Rémunération du personnel	43 174	39 964	38 615
Charges sociales	12 260	11 631	11 662
Palements en actions (AGA)	198	3 376	2 198
Total charges de personnel	55 632	54 971	52 476

Les charges de personnel s'élèvent à 55,6 M€, en hausse de +0,6 M€ (soit +1,2%) par rapport à 2018. La diminution est de -0,2 M€ (soit -0,3%) à taux de change constant.

La stabilité des charges de personnel est surtout liée à l'impact du plan d'actions gratuites qui pesait pour 3,4 M€ en 2018.

Hors actions gratuites, les rémunérations sont en croissance de +3,8 M€ (soit +7,4%). L'intégration de Deco Center 95 (+1,2 M€) et des effets de change (+0,9 M€) expliquent l'essentiel de la hausse, le reste étant lié à la hausse des effectifs (+3,2% entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2018) et aux augmentations salariales.

Effectifs

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

Effectifs	Roche Bobois	Cuir Center	Total
Exercice 2017	687	96	783
Exercice 2018	698	94	792
Exercice 2019	728	89	817

L'essentiel de la croissance des effectifs entre 2017 et 2019 (soit 34 personnes) provient de Roche Bobois en France (+14 personnes), suivie d'autres pays européens (Italie +9 personnes, Allemagne +8 personnes, Espagne +7 personnes). Il s'agit principalement de personnel de vente, et d'employés au siège du Groupe qui accompagnent la croissance du Groupe.

Actions gratuites

Les plans de distribution d'actions gratuites pèsent sur les charges de personnel. Leur impact s'élève à 0,2 M€ en 2019 contre 2,7 M€ en 2018 et 2,2 M€ en 2017. S'ajoutent à la charge d'actions gratuites 33 K€ de forfait social en 2019, 0,6 M€ en 2018 et 0,3 M€ en 2017.

En 2016, le Directoire de la société Roche Bobois Groupe SA a attribué deux séries d'actions gratuites (522 actions dans un premier temps puis 25 actions supplémentaires) à trois dirigeants du Groupe. Dans le cadre des engagements contractuels signés avec les 3 bénéficiaires d'actions gratuites de Roche Bobois Groupe SA, la Société s'était engagée à assurer la liquidité future de ces actions, notamment en consentant une promesse d'achat à chaque attributaire, exerçable en trois tranches, à partir de 2021.

En 2018, dans le cadre de son introduction en bourse, la Société a signé de nouveaux engagements contractuels qui se substituent aux précédents et ont permis d'assurer la liquidité d'une partie des actions au début du mois d'août 2018. La promesse d'achat consentie à chaque attributaire est exerçable au 1er janvier et au 31 mars 2020. Les principaux termes de ces engagements contractuels sont décrits à la section 17.3.6 du Document d'Enregistrement Universel.

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

Le vesting (période d'acquisition) des tranches 2 et 3 du plan d'actions gratuites a été réalisé quasi-intégralement au cours du premier semestre 2018 car la période d'acquisition s'achevait fin juillet 2018.

En 2019, le Groupe a initié un plan d'Attribution d'Actions Gratuites (AGA) à destination de 36 collaborateurs-clés. Ce plan ne concerne pas le Directoire de la Société. Il permet de fidéliser les Managers clés des sièges parisiens, régionaux et internationaux du Groupe.

Le plan porte sur l'attribution d'un montant nominal de 88 900 actions gratuites de Roche Bobois SA, représentatives d'environ 0,9% du capital actuel. Les dix premiers bénéficiaires se partageant 38 406 actions gratuites. L'attribution définitive des actions n'est ni immédiate ni automatique. En effet, les actions gratuites seront définitivement acquises en trois tranches (après 2 ans en 2021, puis au bout de 3 ans en 2022 et de 4 ans en 2023, à chaque fois sous condition de présence.

A chaque attribution, le nombre d'actions effectivement attribuées varie en fonction de la performance (EBITDA du groupe). Il ne peut cependant pas varier au-delà de 110% (à la hausse) ou de 80% (à la baisse) du montant nominal. Le maximal total d'actions attribuables au titre de ce plan est donc de 88 900 x 1,1 soit 97 790 actions. Ce montant serait atteint si l'ensemble des attributaires remplissaient la clause de présence aux trois dates d'attribution et si la clause de performance était atteinte en 2020, 2021 et 2022.

Détail de la charge comptabilisée au titre des exercices 2019, 2018 et 2017 (hors forfait social) :

Actions Gratuites	Nombre d'options en circulation	Coût IFRS 2 du plan	Exercice 2019		Exercice 2018		Exercice 2017	
			Charge 2019	Charge cumulée au 31/12/2019	Charge 2018	Charge cumulée au 31/12/2018	Charge 2017	Charge cumulée au 31/12/2017
Roche Bobois Groupe	522	5 926	36	5 926	2 737	5 890	2 198	3 153
Roche Bobois SA	97 790	1 618	135	135	-	-	-	-

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

Ces actions gratuites sont soumises à forfait social de 20% lors de l'attribution définitive. Une provision est donc comptabilisée pendant la période d'attribution des actions et décaissée lors de l'attribution définitive. Cette provision est comptabilisée au bilan en dettes sociales. Ce forfait social a représenté 33 K€ en 2019, 639 K€ en 2018 et 317 K€ en 2017.

7.2.2.4. Impôts et taxes

Le poste Impôts et Taxes s'établit à 4,2 M€ en 2019, en hausse de 0,3 M€ (soit +6,5%) par rapport à 3,9 M€ lors de l'exercice précédent.

Ce poste s'élevait à 3,5 M€ en 2017 lorsque le Groupe avait profité de remboursements de CVAE pour 329 K€ et d'une diminution du volume des retenues à la source sur royalties designers pour 320 K€, sans équivalent en 2018.

7.2.2.5. Dotation aux provisions nettes des reprises

En application des dispositions d'IAS 8, une correction des comptes antérieurement publiés au 31 décembre 2018 a été réalisée. Les modifications intervenues portent sur les modalités de comptabilisation d'une provision pour engagements sociaux pour la société Objet et fonctions, présente en Suisse, en raison d'une mauvaise interprétation de la loi en vigueur en Suisse et des engagements de la société vis-à-vis du paiement des pensions. Celle-ci a donc été comptabilisée conformément à IAS 19 au 1er janvier 2018.

La provision des engagements sociaux a été augmentée de 454 K€ au 1er janvier 2018 pour s'établir à 507 K€ au 31 décembre 2018. Ce retraitement impacte les dotations aux provisions nettes de reprises de l'exercice 2018 à hauteur de 24 K€. Ces informations sont détaillées dans la note 4.15 des annexes aux comptes de l'exercice 2019, présentées au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les dotations aux provisions nettes des reprises s'élèvent à 274 K€ en 2019 contre des soldes de - 202 K€ en 2018 avant la modification décrite ci-dessus et - 178 K€ après cette modification, et - 295 K€ en 2017.

L'augmentation des dotations aux provisions nettes de reprises en 2019 s'explique par des provisions sur clients douteux passées sur les holdings et liées à la situation de certains fournisseurs (qui sont également des clients via les commissions qu'ils reversent au Groupe).

La différence de 93 K€ entre les exercices 2017 et 2018 (avant la modification du compte décrite ci-dessus) s'explique principalement par les éléments suivants :

- dotation aux provisions sur créances clients nettes de reprises pour 640 K€ en 2018 contre - 47 K€ en 2017. Il s'agit des lignes suivantes :

- o le franchisé de Gap pour 117 K€ (liquidation judiciaire)
 - o l'ancien franchisé Roche Bobois d'Ajaccio pour 59 K€ (dans le cadre de la reprise du magasin par un nouveau franchisé).
 - o Les frais de gestion du fournisseur italien Silenia pour 99 K€ (liquidation judiciaire)
 - o Les frais de gestion d'un fournisseur Cuir Center, Primesofa, pour 179 K€. Ceci est compensé par la facturation d'un droit d'entrée équivalent au nouveau fournisseur qui reprend les collections correspondantes.
- dotations et reprises de provisions sur stocks pour un montant net de 636 K€ en 2018 contre 227 K€ en 2017.

7.2.2.6. Autres produits et charges opérationnels courants

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

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

Ces autres produits et charges opérationnels courants représentent un poids total de 762 K€ en 2019 contre 311 K€ en 2018 et 408 K€ en 2017.

Autres produits et charges opérationnels courants (Montants en K€)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Valeur nette comptable des actifs cédés	-1 891	- 710	- 311
Produits des actifs cédés	1 634	329	309
Créances irrécouvrables	- 293	- 264	- 238
Commissions nettes sur crédit clients	10	17	56
Autres charges et autres produits divers	- 132	381	- 166
Redevances	- 91	- 63	- 57
Autres produits et charges opérationnels courants	- 762	- 311	- 408

En 2019, la valeur nette comptable des actifs cédés et les produits des actifs cédés correspondent principalement à la cession du magasin de Fribourg en Suisse.

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

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

7.2.2.7. Dotation aux amortissements

En 2019, le solde des dotations aux amortissements des immobilisations s'élève à 28,0 M€ en hausse de 21,7 M€ par rapport à l'exercice précédent en raison de l'introduction de droits d'utilisation d'un montant de 20,8 M€. En effet, à compter du 1er janvier 2019, le Groupe applique la nouvelle norme sur les Contrats de location (IFRS16) qui conduit, au compte de résultat, à l'annulation de la charge de loyer, en contrepartie de l'introduction de l'amortissement du droit d'utilisation ainsi que d'intérêts financiers sur la dette locative.

La dotation aux amortissements des immobilisations corporelles s'accroît de 18% entre 2018 et 2019 et passe de 5 980 M€ au 31 décembre 2018 à 7 045 M€ au 31 décembre 2019 en raison de l'impact des travaux récemment entrepris par le Groupe et de l'intégration de Déco Center 95 (s'élevant à 127 K€).

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

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

7.2.2.8. Autres charges et produits opérationnels non courants

Au 31 décembre 2019, les autres charges et produits opérationnels non courants s'élèvent à – 889 K€ contre – 575 K€ au 31 décembre 2018. Ces charges correspondent essentiellement au départ de Monsieur Gilles Bonan (743 K€) et à la résolution du litige Vasarely (133 K€) pour lequel une reprise de provision de 100 K€ a été comptabilisée suite à la clôture du litige (détaillé au chapitre 7.3.4 du présent Document d'Enregistrement Universel). Les autres facteurs impactant ce compte sont :

Litige salariés en Californie (ex-Class Action)

Suite à l'action de groupe (litige salariés en Californie (ex-Class Action)) en Californie initiée par trois salariés du magasin Roche Bobois de Los Angeles à l'encontre de la filiale European California, des provisions et charges de 700 KUSD (soit 632 K€) et 200 KUSD (soit 177 K€) sont enregistrées en 2016 et 2017 respectivement.

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

En septembre 2018, le litige a été déclassé par les tribunaux en procédure PAGA¹⁴ et l'évaluation du risque significativement revue à la baisse.

¹⁴ Private Attorneys General Act

La provision est partiellement utilisée en 2018 (transactions individuelles, honoraires d'avocats...) pour 370 KUSD, soit 294 K€, et une reprise de 150 KUSD, soit 127 K€, est comptabilisée suite à la réduction du risque.

Ainsi la provision totale passe de 751 K€ au 31 décembre 2017, à 352 K€ au 31 décembre 2018, soit un impact positif de 399 K€. La provision est restée stable à 352 K€ au 31 décembre 2019, date à laquelle le Groupe reste dans l'attente d'une date d'audience administrative pour régler ce litige.

Frais liés à l'introduction en bourse

Les frais supportés par la société Roche Bobois S.A. en 2018 afin d'assurer son introduction en bourse ont été répartis entre les actionnaires sortant et la société. La part restant à la charge de cette dernière représente 709 K€.

7.2.2.9. EBITDA courant

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

- les frais d'ouverture magasins :

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

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

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

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

- les paiements en actions calculés selon la norme IFRS 2 y compris le forfait social
- les dotations aux amortissements et dépréciations

L'EBITDA correspondant à l'exercice 2018 a été retraité en application des dispositions d'IAS 8. La provision des engagements sociaux relatifs à la société suisse Objet et fonctions a été augmentée en raison d'une mauvaise interprétation de la loi en vigueur en Suisse et des engagements de la société vis-à-vis du paiement des pensions. Ce retraitement a donc été comptabilisé conformément à IAS 19 au 1er janvier 2018. Ce retraitement qui impacte les dotations aux provisions nettes de reprises de l'exercice 2018 à hauteur de 24 K€, impacte également et dans la même mesure le Résultat Opérationnel courant (ROC) et l'EBITDA de 2018. Ces informations sont détaillées dans la note 4.15 des annexes aux comptes de l'exercice 2019, présentées au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Par ailleurs, dans la présentation de l'EBITDA, le forfait social de 20% correspondant au paiement en actions est retraité depuis la présentation des comptes semestriels 2018. En effet, le forfait social sur le paiement en actions est un élément non récurrent et directement attaché à l'attribution des actions

gratuites. L'absence de retraitement ne permettrait pas d'évaluer correctement la performance du Groupe. Lors de la présentation des comptes clos au 31 décembre 2017, ce forfait social n'était pas retraité. L'EBITDA courant présenté ci-dessous est ajusté en conséquence. L'impact est de +317 K€.

A compter du 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique la nouvelle norme sur les Contrats de location (IFRS16). Au compte de résultat, les retraitements liés à l'application de cette norme conduisent à des impacts significatifs avec une hausse de l'EBITDA en raison de l'annulation de la charge locative. En contrepartie de l'annulation de la charge de loyer, l'amortissement du droit d'utilisation et des intérêts financiers sur la dette locative sont introduits et impliquent une hausse des dotations aux amortissements et des charges d'intérêt.

**Réconciliation EBITDA courant
(Montants en K€)**

31/12/2019 31/12/2018 31/12/2017

Résultat opérationnel courant	16 733	11 618 **	11 396
Frais d'ouverture magasins	1 875	1 056	974
Frais d'ouverture magasins IFRS16	- 964		
Païement en actions y compris forfait social *	198	3 376	2 516 *
Dotations aux amortissements	7 187	6 310	6 432
Dotations aux amortissements IFRS16	20 830		
EBITDA courant IFRS16	45 859	22 360	21 317
<i>Dont Roche Bobois</i>	44 957	23 885	22 363
<i>Dont Cuir Center</i>	6 093	3 333	3 369
<i>Dont Corporate</i>	-5 192	-4 858	-4 415
EBITDA courant Hors IFRS16	25 338	22 360	21 317
<i>Dont Roche Bobois</i>	27 056	23 885	22 363
<i>Dont Cuir Center</i>	3 857	3 333	3 369
<i>Dont Corporate</i>	-5 574	-4 858	-4 415

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

** Pour l'exercice 2018, ce montant a été retraité en application des dispositions d'IAS 8 à hauteur de 24 K€. La provision des engagements sociaux relatifs à la société suisse Objet et fonctions a été augmentée au 31 décembre 2018, en raison d'une mauvaise interprétation de la loi en vigueur en Suisse et des engagements de la société vis-à-vis du paiement des pensions. Ce retraitement a donc été comptabilisé conformément à IAS 19 au 1^{er} janvier 2018. L'EBITDA courant présenté ci-dessus est ajusté en conséquence. Avant le retraitement, le Résultat Opérationnel Courant 2018 s'élevait à 11 642 K€.

Hors effet IFRS16, L'EBITDA courant est en hausse de 13,2% à taux de change courant entre la clôture 2018 et la clôture 2019, après avoir connu une hausse de 5,0% (à changes courants) entre la clôture 2017 et la clôture 2018. Il s'établit à 25,3 M€ au 31 décembre 2019. Le taux d'EBITDA hors effet IFRS16 est de 9,2%, en augmentation de 48 points de base par rapport à l'exercice précédent, à taux de change courant.

En tenant compte de la norme IFRS16, l'EBITDA s'établit à 45,9 M€ au 31 décembre 2019, se traduisant par une marge d'EBITDA courant IFRS16 à 16,7%.

EBITDA courant géographique par enseigne

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

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

EBITDA courant géographique par enseigne (Montants en K€)

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Roche Bobois France	11 743	5 299	3 177
Roche Bobois USA/Canada	18 949	10 947	10 409
Roche Bobois UK	3 835	1 793	2 597
Roche Bobois Other Europe	7 445	3 037**	3 559
Roche Bobois Others (overseas)	2 986	2 809	2 620
Cuir Center	6 093	3 333	3 369
Corporate*	-5 192	-4 858	-4 415
	45 859	22 360**	21 317

*Le montant du forfait social (+ 317 K€) a été retraité pour l'exercice 2017.

** Pour l'exercice 2018, ce montant a été retraité en application des dispositions d'IAS 8 à hauteur de 24 K€. La provision des engagements sociaux relatifs à la société suisse Objet et fonctions a été augmentée au 31 décembre 2018, en raison d'une mauvaise interprétation de la loi en vigueur en Suisse et des engagements de la société vis-à-vis du paiement des pensions. Ce retraitement a donc été comptabilisé conformément à IAS 19 au 1er janvier 2018. L'EBITDA courant présenté ci-dessus est ajusté en conséquence. Avant le retraitement, l'EBITDA 2018 du Groupe s'élevait à 22 383 K€ et l'EBITDA 2018 de Roche Bobois Other Europe à 3 060 K€.

EBITDA courant hors IFRS16 par zone et par enseigne
(Montants en K€)

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Roche Bobois France	5 594	5 299	3 177
Roche Bobois USA/Canada	11 812	10 947	10 409
Roche Bobois UK	2 550	1 793	2 597
Roche Bobois Other Europe	4 114	3 037**	3 559
Roche Bobois Others (overseas)	2 986	2 809	2 620
Cuir Center	3 857	3 333	3 369
Corporate*	-5 574	-4 858	-4 415
	25 338	22 360**	21 317

*Le montant du forfait social (+ 317 K€) a été retraité pour l'exercice 2017.

** Pour l'exercice 2018, ce montant a été retraité en application des dispositions d'IAS 8 à hauteur de 24 K€. La provision des engagements sociaux relatifs à la société suisse Objet et fonctions a été augmentée au 1^{er} janvier 2018, en raison d'une mauvaise interprétation de la loi en vigueur en Suisse et des engagements de la société vis-à-vis du paiement des pensions. Ce retraitement a donc été comptabilisé conformément à IAS 19 au 1^{er} janvier 2018. L'EBITDA courant présenté ci-dessus est ajusté en conséquence. Avant le retraitement, l'EBITDA 2018 du Groupe s'élevait à 22 383 K€ et l'EBITDA 2018 de Roche Bobois Other Europe à 3 060 K€.

Sur les trois derniers exercices, le secteur Etats Unis / Canada reste la première contribution du Groupe et représente 46,6% de l'EBITDA courant total (41,3% hors IFRS16) en 2019 contre 48,9% en 2018 et 48,8% en 2017. Le taux d'EBITDA courant en Amérique du Nord reste élevé en 2019 à 24,2% (15,1% hors IFRS16) contre 15,9% en 2018 et 15,8% en 2017. Ce léger recul de l'EBITDA nord-américain est la résultante d'une hausse du taux de marge de +2,3 pts contrebalancée par l'augmentation des charges externes et des charges de personnel, en ligne avec la stratégie de croissance aux Etats-Unis. En effet, aux Etats Unis, le taux de marge s'accroît, essentiellement en raison de l'évolution favorable du taux de change sur les achats et suite aux effets de la révision de la politique de remise commerciale auprès des designers en 2018 (passage de 20% à 15%) qui joue à plein sur le chiffre d'affaires délivré en 2019. Dans un même temps, les charges externes (hors IFRS 16) augmentent de +21,2%, dont 383 K€ sont liés aux frais d'ouverture de nouveaux magasins, les charges de personnel connaissent également une forte hausse de +14,6% sous l'impact des ouvertures et des commissions sur volume d'affaires et enfin, les autres produits et charges augmentent de +728 K€ avec la reprise de provision de stock sur le Canada en 2018.

La contribution de Roche Bobois en France est en forte croissance sur les trois années passant de 3,2 M€ en 2017 à 5,3 M€ en 2018 et à 11,7 M€ en 2019 (5,6 M€ hors IFRS16), soit respectivement 15,1%, 23,7% et 25,6% (22,1% hors IFRS16) du total. Le taux d'EBITDA progresse fortement pour Roche Bobois France passant de 4,0% en 2017 à 6,3% en 2018 et à 13,9% en 2019 (6,6% hors IFRS16), conformément aux objectifs du Groupe. L'amélioration du taux d'EBITDA hors IFRS16 en France s'explique par la diminution des charges externes (hors IFRS 16) de -1,4% et une bonne maîtrise des charges de personnel +1,2%, et ce malgré les effets contraires des frais de 125 K€ liés à l'ouverture du magasin de Domus et de l'augmentation des autres produits et charges de +406 K€.

Les magasins qui contribuent le plus significativement en 2019 à l'EBITDA de la zone Roche Bobois France sont ceux d'Intérieur Paris Ouest (ex EDAC) à 4,2 M€ d'EBITDA suivi de DMC à 3,2 M€ d'EBITDA. Les plus fortes croissances de l'EBITDA dans cette zone par rapport à 2018 sont

enregistrées chez Intérieur Côte d'Azur (ex FROM) à +437 K€ (+32,1%) et chez Intérieur Paris Ouest (ex EDAC) à +328 K€ (+8,4%).

L'évolution de l'EBITDA courant entre 2017 et 2018 de Roche Bobois en France (+2,1 M€) s'explique de la façon suivante :

- l'augmentation de la contribution à l'EBITDA de la région parisienne (+923 K€ entre 2017 et 2018) en lien avec la hausse du chiffre d'affaires livré de 3,2 M€ (liée à des décalages de livraisons et à des effets volume notamment sur l'activité B to B) ;
- la hausse de l'EBITDA de la région Grand Est (Strasbourg Metz Nancy) grâce à une hausse du chiffre d'affaires livré de +2,7%, combinée à des actions fortes sur la rentabilité (impact + 203 K€).
- l'augmentation de la rentabilité du magasin Roche Bobois de Tours dont la contribution à l'EBITDA consolidé passe de 51 K€ à 168 K€ entre 2017 et 2018 (impact + 117 K€).
- la diminution des dépenses publicitaires (achat d'espace), pour 352 K€.

La zone Roche Bobois Europe hors France et UK acquiert une place importante dans la rentabilité du Groupe en 2019 et représente désormais 16,2% de l'EBITDA du Groupe. Les principales sociétés contributrices d'EBITDA dans cette zone sont Objets et Fonctions (magasin de Fribourg en Suisse) à 2,1 M€ à taux de change courant (+31,6% par rapport à l'exercice précédent), IDAC (magasin à Bruxelles en Belgique) à 1,3 M€ à taux de change courant (+152,7% par rapport à l'exercice précédent) et Munpar (magasin à Munich en Allemagne) à 1,2 M€ à taux de change courant (+28,7% par rapport à l'exercice précédent).

La marque Cuir Center, dont la contribution à l'EBITDA était restée stable en 2017 et 2018 entre 3,3 M€ et 3,4 M€, enregistre une augmentation de 15,7% de son EBITDA hors IFRS16 en 2019 avec l'intégration de Deco Center 95 qui a un effet relutif sur le taux d'EBITDA, grâce à un résultat de cession de 302 K€.

Le Royaume Uni connaît une nette amélioration et sa contribution à la rentabilité du Groupe augmente de 1,8 M€ en 2018 à 3,8 M€ en 2019 (2,6 M€ hors IFRS16). Le taux d'EBITDA est de 21,2%, à taux de change courant ; en très forte croissance avec l'impact d'IFRS16. Hors impact IFRS 16, le taux d'EBITDA est de 14,1%, en hausse de +3,4 pts par rapport à 2018, à taux de change courant. Le taux de marge au Royaume Uni est en baisse de -1,3 pts (61% en 2019), avec l'impact des liquidations. Les charges externes (hors IFRS 16) baissent de -5,1%, avec notamment le nettoyage sur les commissions Harrod's. Les charges de personnel augmentent de +6% (hausse du volume d'affaires et impact de la provision pour contrôle social).

Les performances d'EBITDA de 2017 et 2018 sont, quant à elles, liées à la diminution de l'activité, permettant une moins bonne absorption des charges fixes.

Pour la zone « Overseas », il s'agit de zones dans lesquelles le Groupe est uniquement implanté en franchise. Il reçoit donc des redevances de franchise et des commissions fournisseurs afférentes à ces pays avec en face, des charges très limitées (frais de personnel affecté à l'activité, frais d'édition ou de présentation des produits affectés à ces pays...).

L'EBITDA courant Corporate est négativement impacté par la hausse des honoraires consécutifs à l'introduction en bourse et par des provisions sur créances.

7.2.2.10. Résultat financier

Produits et charges financiers (Montants en k€)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Coût de l'endettement financier net	-2 141	- 233	- 391
Charges d'intérêts	-2 141	- 233	- 391
Autres produits et charges financiers	57	- 131	- 636
Résultat de change	10	106	- 645
Variation de juste valeur des instruments financiers	- 9	1	12
Produits financiers de participations	0	0	0
Autres	56	- 239	- 3
Résultat financier net	-2 084	- 364	-1 027

A compter du 1er janvier 2019, le Groupe applique la nouvelle norme sur les Contrats de location (IFRS16). Au compte de résultat, les retraitements liés à l'application de cette norme conduisent à l'annulation de la charge locative, en contrepartie de l'introduction d'une charge d'amortissement de droit d'utilisation et d'intérêts financiers sur la dette locative. La hausse des charges d'intérêt qui passent de 233 K€ en 2018 à 2 141 K€ en 2019 s'explique à hauteur de 1 886 K€ par les retraitements dus à la norme IFRS16.

Hors l'impact de la norme IFRS16, le coût de l'endettement financier net diminue significativement entre les trois exercices, passant de 391 K€ en 2017, à 233 K€ en 2018 et à 255 K€ en 2019 en lien avec le fort désendettement du Groupe.

Par ailleurs, le résultat de change négatif en 2017 (-645 K€) résulte des effets dollar et livre sterling. En 2018, les 106 K€ de résultat de change s'expliquent essentiellement par des opérations avec la filiale Objets et Fonctions. Le résultat de change atteint 10 K€ en 2019.

En 2018, la charge de 239 k€ enregistrée dans la ligne « Autres » correspond à la régularisation de crédits baux antérieurs définitivement soldés.

7.2.2.11. Impôt sur les sociétés

La charge d'impôt est de 4 157 K€ pour 2019 contre 3 994 K€ pour 2018 (4 001 K€ pour 2018 avant le retraitement de la provision des engagements sociaux relatifs à la société suisse Objet et fonctions) et 3 654 K€ pour 2017.

Le Groupe dispose d'une convention d'intégration fiscale située au niveau de la Société qui comprend 24 sociétés à la date du 31 décembre 2019, contre 23 au 31 décembre 2018 comme au 31 décembre 2017. Le taux d'impôt applicable au Groupe en 2019 est le taux en vigueur en France, soit 32%. La nouvelle loi de finance française impose une réduction progressive du taux d'impôts à 28% puis 25% pour les engagements à plus de 5 ans.

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

La Société a une approche conservatrice en matière d'activation de déficits reportables, puisque seuls 405 K€ sont activés au 31 décembre 2019 comme au 31 décembre 2018 et 397 K€ au 31 décembre 2017.

7.2.2.12. Résultat de base par action

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

Au 31 décembre 2019, le capital social se compose de 9 875 216 actions ordinaires de Roche Bobois S.A. et le nombre total d'actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité s'établit à 8 200 actions.

RESULTAT DE BASE PAR ACTION

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Résultat de l'exercice (en K€)	9 603	6 686 ²	6 538
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	9 867 016	9 867 016 ³	98 752 155
Nombre moyen pondéré d'actions pour résultat dilué	9 891 460	9 867 016	98 752 155
Résultat de base par action (€/action)¹	0,97	0,68	0,66
Résultat dilué par action (€/action)¹	0,97	0,68	0,66

(¹) calculé après regroupement des actions à raison de 10 actions anciennes pour une nouvelle, conformément à la décision de l'Assemblée générale du 30 mai 2018

(²) Pour l'exercice 2018, ce montant a été retraité en application des dispositions d'IAS 8. La provision des engagements sociaux relatifs à la société suisse Objet et fonctions a été augmentée au 31 décembre 2018, en raison d'une mauvaise interprétation de la loi en vigueur en Suisse et des engagements de la société vis-à-vis du paiement des pensions. Ce retraitement a donc été comptabilisé conformément à IAS 19 au 1er janvier 2018. Le résultat 2018 net d'impôts différés a été diminué à hauteur de 16 K€.

(³) Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2018 a été retraité pour prendre en compte les actions auto-détenues.

7.3. Analyse du bilan

En application des dispositions d'IAS 8, une correction des comptes antérieurement publiés au 31 décembre 2018 a été réalisée. Les modifications intervenues portent sur les modalités de comptabilisation d'une provision pour engagements sociaux pour la société Objet et fonctions, présente en Suisse, en raison d'une mauvaise interprétation de la loi en vigueur en Suisse et des engagements de la société vis-à-vis du paiement des pensions. Celle-ci a donc été comptabilisée conformément à IAS

19 au 1er janvier 2018. La provision des engagements sociaux a été augmentée de 454 K€ au 1er janvier 2018 pour s'établir à 507 K€ au 31 décembre 2018. Le résultat 2018 net d'impôts différés a été modifié à hauteur de 16 K€ et le compte des impôts différés actifs au bilan a été modifié à hauteur de 162 K€. Ces informations sont détaillées dans la note 4.15 des annexes aux comptes de l'exercice 2019, présentées au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel.

7.3.1. Actifs non courants

Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe applique la nouvelle norme sur les Contrats de location (IFRS16) qui remplace la norme IAS 17 ainsi que les interprétations associées IFRIC 4 (relatif aux accords contenant un contrat de location), et SIC15/SIC27 (interprétations traitant d'une part des locations simples et d'autre part des contrats de location en substance). L'application de cette nouvelle norme, conduit à reconnaître au bilan tous les engagements de location au sens de la nouvelle norme, sans distinction entre les contrats de location opérationnelle, jusqu'à présent reconnus en engagements hors bilan, et les contrats de location financement. En pratique, au bilan, cette nouvelle norme implique la reconnaissance d'un nouvel actif appelé Droit d'Utilisation qui représente le droit d'utiliser l'actif loué pendant la durée du contrat de location et d'une nouvelle dette dénommée Dette locative représentant l'engagement de paiement des loyers.

En raison de l'introduction du droit d'utilisation, valorisés à 110,1 M€ en 2019, le total des actifs non courants s'alourdit fortement pour représenter 57% du total du bilan, contre 32% en 2018 (le retraitement de la provision des engagements sociaux relatifs à la société suisse Objet et fonctions n'a pas d'incidence sur ce pourcentage). Hors norme IFRS16, les actifs non courants représenteraient 30% du total du bilan.

Goodwill

Les Goodwill s'élèvent à 4,7 M€ en 2017 et 2018. Ils sont principalement portés par Roche Bobois France. Ils correspondent à la valeur nette d'amortissement des sociétés acquises par le passé selon l'ancien référentiel comptable à la date de transition aux IFRS. Aucun indice de perte de valeur n'a été identifié au cours des trois derniers exercices et aucune dépréciation n'a été comptabilisée suite à la réalisation de tests de valeur.

En 2019, les Goodwill augmentent de 1,32 M€. L'acquisition de la société Lelewela en Irlande a généré la constatation d'un écart d'acquisition évalué à 675 K€ qui a été affecté aux comptes de Roche Bobois Other Europe. La prise de contrôle de Déco Center 95 qui était précédemment mise en équivalence a généré la constatation d'un goodwill de 647 K€ qui a été évalué selon la méthode du « goodwill partiel » et affecté aux comptes de Cuir Center.

Goodwill par secteur (Montant en K€)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Roche Bobois France	3 209	3 209	3 209
Roche Bobois USA/Canada	390	390	390
Roche Bobois Other Europe	1 205	530	530
Cuir Center	1 250	603	603
	6 052	4 730	4 730

Immobilisations incorporelles

Autres immobilisations incorporelles (Montants en k€)	Droit au bail	Logiciel, et autres immobilisations	Total
Etat de la situation financière au 1er janvier 2017	2 224	508	2 732
Acquisition	540	316	857
Cession et reclassement	- 30	17	- 14
Variation de périmètre	0	0	0
Ecart de conversion	0	0	0
Amortissement	0	- 385	- 385
Perte de valeur	- 41	0	- 41
Etat de la situation financière au 31 décembre 2017	2 693	456	3 149
Acquisition		103	103
Cession et reclassement	- 208	110	- 98
Variation de périmètre		0	0
Ecart de conversion		0	0
Amortissement	0	- 362	- 362
Perte de valeur	0	0	0
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	2 485	306	2 791
Acquisition		636	636
Cession et reclassement		13	13
Variation de périmètre	181	1	182
Ecart de conversion	- 1	0	- 1
Amortissement		- 162	- 162
Perte de valeur		0	-2 664
Reclassement en droits d'utilisation selon IFRS 16	-2 664	0	0
Etat de la situation financière au 31 décembre 2019	0	794	794

Les immobilisations incorporelles sont essentiellement composées de droits au bail et de logiciels.

Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe applique la nouvelle norme sur les Contrats de location (IFRS16) qui conduit à reconnaître au bilan tous les engagements de location. En pratique, au bilan, cette nouvelle norme implique la reconnaissance d'un nouvel actif appelé Droit d'Utilisation qui représente le droit d'utiliser l'actif loué pendant la durée du contrat de location et d'une nouvelle dette dénommée Dette locative représentant l'engagement de paiement des loyers. Alors que le coût du droit au bail encouru contractuellement lors de l'acquisition par le Groupe d'un magasin locataire de ses murs était auparavant considéré comme une immobilisation incorporelle non amortissable, il doit désormais être incorporé à la valeur initiale du droit d'utilisation dans le cadre de la norme IFRS16.

En raison de l'application de la norme IFRS16, l'intégralité des droits au bail sont donc reclassés en 2019 et le solde de ce compte d'immobilisations incorporelles devient donc nul.

Par ailleurs, la variation de périmètre de 181 K€ enregistrée en 2019 correspond à l'intégration de Déco Center 95.

Enfin, le montant de 636 K€ enregistré dans les acquisitions de logiciels et autres immobilisations en 2019 correspond à hauteur de 500 K€ au coût de la refonte des sites internet de Roche Bobois et Cuir Center et à hauteur de 122 K€ à l'offre de formation en ligne des vendeurs et responsables de magasins.

Au cours des deux exercices précédents, les principales variations sont liées en 2017 à l'acquisition des baux des deux magasins Roche Bobois de Milan (pour 540 K€) et en 2018, à la cession du magasin Cuir Center de Villiers à Deco Center 95, société du Groupe mise en équivalence (valeur nette comptable de 170 K€) et à la fermeture du magasin Cuir Center de Marseille La Valentine (valeur nette comptable de 38 K€).

Immobilisations corporelles

Immobilisations Corporelles (Montants en K€)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériel	Agencements et installations	Immobilisations en cours	Total
Etat de la situation financière au 1er janvier 2017	3 830	4 506	3 825	20 466	672	33 299
Acquisition	150	610	1 654	7 283	331	10 028
Cession et reclassement	- 763	- 642	- 39	940	- 672	- 1 176
Ecart de conversion	- 369	- 331	- 348	- 1 046	- 5	- 2 099
Variation de périmètre						0
Amortissement		- 204	- 992	- 4 858		- 6 054
Perte de valeur						0
Etat de la situation financière au 31 décembre 2017	2 848	3 938	4 101	22 784	326	33 998
Acquisition		12	1 062	4 946	1 177	7 197
Cession et reclassement			5	- 218	- 255	- 468
Ecart de conversion	125	115	123	289	23	675
Variation de périmètre						0
Amortissement		- 254	- 902	- 4 880		- 6 036
Perte de valeur						0
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	2 973	3 811	4 390	22 921	1 270	35 365
Acquisition		71	1 275	7 146	136	8 628
Cession et reclassement		- 1 810	33	1 186	- 1 293	- 1 884
Ecart de conversion	52	43	89	324	15	523
Variation de périmètre				604		604
Amortissement		- 180	- 1 396	- 5 451		- 7 027
Perte de valeur						0
Etat de la situation financière au 31 décembre 2019	3 025	1 935	4 390	26 729	128	36 208

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

En 2019 :

- Ouverture des magasins Roche Bobois de Domus à Rosny-sous-Bois en France et de San Sebastian de Los Reyes à Madrid en Espagne ainsi que de deux magasins Roche Bobois aux Etats Unis (Greenwich dans le Connecticut et New York Upper East Side 2) pour lesquels une partie des immobilisations était déjà comptabilisée à la clôture de l'année 2018.
- Transfert des magasins de Francfort en Allemagne et de Saragosse en Espagne.
- Rénovation des magasins Roche Bobois de Strasbourg, Lausanne, Paris 7 Saint-Germain, Coral Gables (US), Madison, Manchester et Surrey, ainsi que des magasins Cuir Center de Strasbourg et Nancy.

La cession de l'immeuble de Fribourg en Suisse constitue la majeure partie des cessions et reclassements de 2019.

En 2018 :

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

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

En 2017 :

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

Il n'y a pas eu de constatation de pertes de valeur en application de la norme IAS 36. Le montant des dotations aux amortissements des immobilisations corporelles s'élève à 7 027 K€ en 2019, à 6 036 K€ en 2018 et à 6 054 K€ en 2017.

Droits d'Utilisation liés aux obligations locatives

Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe applique la nouvelle norme sur les Contrats de location (IFRS16) qui conduit à reconnaître au bilan tous les engagements de location. Au bilan, cette nouvelle norme implique la reconnaissance d'un nouvel actif appelé Droit d'Utilisation qui représente le droit d'utiliser l'actif loué pendant la durée du contrat de location et d'une nouvelle dette dénommée Dette locative représentant l'engagement de paiement des loyers.

Droits d'utilisation liés aux obligations locatives (Montant en K€)	Droit d'utilisation
Etat de la situation financière au 1er janvier 2019	0
Impact de la 1ère application IFRS16 à l'ouverture	106 786
Reclassement des droits au bail	2 665
Acquisition	19 117
Cession et reclassement	-1 574
Ecart de conversion	1 337
Variation de périmètre	2 607
Amortissement	-20 830
Etat de la situation financière au 31 décembre 2019	110 108

Les acquisitions enregistrées en 2019 correspondent aux diverses ouvertures de magasins au cours de l'année (à Greenwich et New York Upper East Side 2 aux Etats Unis, Saragosse et Madrid 2 en Espagne, Domus en France et Turin en Italie).

7.3.2. Actif circulant

Stocks

L'essentiel des ventes du Groupe est réalisé à la contremarque, c'est-à-dire avec des produits fabriqués à la demande, permettant une forte dimension de personnalisation.

Les stocks sont donc limités aux produits en exposition dans les magasins et aux contremarques clients reçues dans les dépôts et non encore livrées aux clients.

Stocks de marchandises par enseigne (Montants en K€)	31/12/2019			31/12/2018		
	Roche Bobois	Cuir Center	TOTAL	Roche Bobois	Cuir Center	TOTAL
Stocks de marchandises	65 768	3 929	69 697	62 048	3 542	65 590
Dépréciation	-2 447	- 473	-2 920	-2 349	- 489	-2 838
Valeur nette par enseigne	63 321	3 456	66 777	59 699	3 053	62 752

Stocks de marchandises par enseigne (Montants en K€)	31/12/2017			01/01/2017		
	Roche Bobois	Cuir Center	TOTAL	Roche Bobois	Cuir Center	TOTAL
Stocks de marchandises	58 216	4 144	62 360	57 075	4 526	61 601
Dépréciation	-3 223	- 568	-3 791	-3 415	- 710	-4 124
Valeur nette par enseigne	54 993	3 576	58 569	53 660	3 816	57 476

Entre 2018 et 2019, la valeur nette des stocks de marchandises du Groupe augmente de 4,0 M€, soit une croissance de 6,4%. Cette hausse des stocks s'explique principalement par les zones dynamiques d'un point de vue activité et ouverture de magasins (Etats-Unis / Canada : +1,1 M€, France : +1,5 M€, Europe hors UK : +1,0 M€), dont à la fois croissent stocks d'exposition et contremarques en cours de livraison. L'augmentation de la valeur des stocks pour la zone Etats-Unis / Canada s'explique également par un effet de change. La hausse des stocks pour la marque Cuir Center s'explique essentiellement par l'intégration globale de la société Déco Center 95, partiellement contrebalancée par la fermeture du magasin de Villepinte.

Entre 2017 et 2018, la valeur nette des stocks de marchandises du Groupe augmente de 4,2 M€, soit une croissance de 7,1%. Cette hausse des stocks s'explique principalement par les zones dynamiques d'un point de vue activité et ouverture de magasins (Etats Unis / Canada : +2,4 M€, France : +1,1 M€, Europe hors UK : +1,1 M€), dont croissent à la fois stocks d'exposition et contremarques en cours de livraison.

Les volumes de stock de la marque Cuir Center diminuent de façon continue sur la période grâce notamment à des opérations de déstockage. En 2018, la fermeture du magasin Cuir Center de Marseille – La Valentine contribue également à réduire les stocks.

Entre 2017 et 2018, la provision pour stock est réduite de 953 K€ suite à la mise à jour des estimations pour pertes avérées ou futures, conformément aux politiques des enseignes Roche Bobois et Cuir Center, définies en annexe aux comptes. En 2019, la provision pour stocks reste stable à 2,9 M€.

Clients

Les créances clients diminuent sur la période, s'établissant à 16,4 M€ au 31 décembre 2019, contre 17,2 M€ au 31 décembre 2018 et 17,0 M€ au 31 décembre 2017.

Elles sont composées à 80% de créances des centrales (correspondant essentiellement aux redevances de franchise et aux commissions dues par les fournisseurs tandis que les créances des magasins correspondent à des créances sur des clients finaux, essentiellement des personnes physiques).

Autres créances courantes

Au 31 décembre 2019, les autres créances courantes s'élèvent à 9 809 K€, en baisse par rapport aux exercices précédents où elles s'élevaient à 11 073 K€ au 31 décembre 2018 et 12 508 K€ au 31 décembre 2017. La variation entre les exercices 2018 et 2019 s'explique principalement par la baisse des créances fiscales sur Roche Bobois International. Par ailleurs, des montants dus à Harrod's pour 322 K€ au 31 décembre 2019 (contre 310 K€ au 31 décembre 2018) sont enregistrés dans le compte « Divers ».

Au 31 décembre 2019, les autres créances courantes sont essentiellement composées de créances de TVA (3 358 K€), de charges constatées d'avance (2 624 K€) et d'avances et acomptes fournisseurs (2 201 K€).

Actifs d'impôts exigibles

Au 31 décembre 2019, les actifs d'impôts exigibles s'élèvent à 92 K€ contre 2 474 K€ au 31 décembre 2018 et 17 K€ au 31 décembre 2017. Il s'agit des acomptes d'impôt société, en particulier versés en France, dans le cadre de l'intégration fiscale de Roche Bobois S.A.

Trésorerie

Trésorerie et équivalents de trésorerie (Montants en K€)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Comptes bancaires	30 991	15 307	29 138
Equivalents de trésorerie	101	228	211
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	31 092	15 535	29 349

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de dépôts bancaires à court terme et de comptes à terme dont la maturité est inférieure à 3 mois ou disponible immédiatement.

A la fin de l'exercice 2019, la trésorerie s'établit à 31 092 K€ contre 15 535 K€ à la clôture de 2018 et 29 349 K€ à la fin 2017. La trésorerie et les équivalents de trésorerie augmentent entre 2018 et 2019 grâce à la génération de cash liée à l'activité du Groupe. La diminution de la trésorerie observée en 2018 provient du versement de dividendes de 15 M€ au cours du premier semestre 2018.

7.3.3. Capitaux propres

En 2019, les capitaux propres de la Société s'élèvent à 59,1 M€, soit une augmentation de 5,7 M€ par rapport à l'année précédente (5,4 M€ avant le retraitement de la provision des engagements sociaux relatifs à la société suisse Objet et fonctions). Cette augmentation est due principalement au résultat 2019 qui s'établit à 9,6 M€ couplé avec une distribution de dividendes de 2,9 M€.

En 2018, la variation des capitaux propres de la Société est liée à la réduction des réserves suite au versement de dividendes de 15,0 M€ au cours du premier semestre 2018.

La composition du capital social évolue comme suit :

Composition du Capital Social	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	01/01/2017
Capital (en K€)	49 376	49 376	49 376	49 376
Nombre d'actions	9 875 216	9 875 216	98 752 155	98 752 155
dont Actions ordinaires	9 875 216	9 875 216	98 752 155	98 752 155
dont Actions de préférences (1)	0	0	0	0
Valeur nominale (en euros)	5,00 €	5,00 €	0,50 €	0,50 €

(1) Après regroupement des actions à raison de 10 actions anciennes pour 1 action

Le capital social est fixé à la somme de 49 376 080 euros et est divisé en 9 875 216 actions ordinaires entièrement souscrites et libérées d'un montant nominal de 5,00 euros, suite au regroupement des actions à raison de 10 actions anciennes pour 1 action nouvelle, conformément à la décision de l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

Le nombre total d'actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité s'établit à 8 200 actions.

7.3.4. Passifs non courants

Les passifs non courants comprennent la partie non courante des dettes financières (détaillée au chapitre 8 du présent Document d'Enregistrement Universel), les dettes locatives non courantes, les provisions non courantes (retraitées en 2018 en application des dispositions d'IAS 8 comme détaillé ci-dessous), les impôts différés passifs et les autres passifs non courants.

Dettes locatives non courantes

Les dettes locatives résultent de la première application de la norme IFRS 16. Cette nouvelle norme implique la reconnaissance, au bilan, d'un nouvel actif appelé Droit d'Utilisation qui représente le droit d'utiliser l'actif loué pendant la durée du contrat de location et d'une dette dénommée Dette locative représentant l'engagement de paiement des loyers.

Les dettes locatives non courantes s'élèvent à 90,0 M€ au 31 décembre 2019.

Provisions non courantes

En application des dispositions d'IAS 8, une correction des comptes antérieurement publiés au 31 décembre 2018 a été réalisée. Les modifications intervenues portent sur les modalités de comptabilisation d'une provision pour engagements sociaux pour la société Objet et fonctions, présente en Suisse, en raison d'une mauvaise interprétation de la loi en vigueur en Suisse et des engagements de la société vis-à-vis du paiement des pensions

. Celle-ci a donc été comptabilisée conformément à IAS 19 au 1^{er} janvier 2018. La provision des engagements sociaux a été augmentée de 454 K€ au 1^{er} janvier 2018 pour s'établir à 507 K€ au 31 décembre 2018. Ainsi les provisions non courantes s'établissent à 3 419 K€ au 31 décembre 2018 après le retraitement, contre 2 912 K€ avant le retraitement. Ces informations sont détaillées dans la note 4.15 des annexes aux comptes de l'exercice 2019, présentées au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les provisions non courantes comprennent essentiellement les engagements vis-à-vis du personnel et en particulier la provision pour engagement de retraite qui concerne les engagements en France, en Italie et en Suisse.

En France, les indemnités de fin de carrière sont évaluées sur la base des dispositions prévues par la convention collective applicable, à savoir Négoces Ameublement. Cet engagement concerne uniquement les salariés relevant du droit français. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des indemnités de départ à la retraite sont les suivantes :

Hypothèses actuarielles de l'engagement de retraite (France)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	01/01/2017
Age de départ à la retraite	Taux plein 65-67 ans			
Conventions collectives	Négoces Ameublement			
Taux d'actualisation (IBOXX Corporates AA)	0,77%	1,57%	1,30%	1,30%
Table de mortalité	INSEE 2017			
Taux de revalorisation des salaires	1,50%			
Taux de turn-over	5% à 25% - Nul à partir de 57 ans			
Taux de charges sociales	45%			

En Suisse, les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des indemnités de départ à la retraite sont les suivantes :

Hypothèses actuarielles de l'engagement de retraite (Suisse)	31/12/2019	31/12/2018
Age de départ à la retraite	Taux plein 64-65 ans	
Conventions collectives	Loi sur la Prévoyance Professionnelle (LPP)	
Taux d'actualisation (IBOXX Corporates AA)	0,22%	0,80%
Table de mortalité	BVG2015GT	
Taux de revalorisation des salaires	1%	
Taux de revalorisation des rentes	0%	
Taux de turn-over	BVG2015	

Les provisions non courantes comprennent également des provisions pour litiges et passifs :

Provisions (Montants en K€)	31/12/2019					Montant fin exercice
	Montant début exercice	Dotations	Reprises	Variation du taux de change	Variation de Périmètre	
Provisions pour charges	539	42	- 170	7	18	435
Provision pour litige	16	4	- 8			12
Total des provisions pour risques et charges non courantes	555	46	- 178	7	18	447

Provisions (Montants en K€)	31/12/2018					Montant fin exercice
	Montant début exercice	Dotations	Reprises	Variation du taux de change	Variation de Périmètre	
Provisions pour charges	885	287	- 655	22	0	539
Provision pour litige	9	7	0	0	0	16
Total des provisions pour risques et charges non courantes	894	294	- 655	22	0	555

Provisions (Montants en K€)	31/12/2017					Montant fin exercice
	Montant début exercice	Dotations	Reprises	Variation du taux de change	Variation de Périmètre	
Provisions pour charges	796	177		- 88	0	885
Provision pour litige	361		- 348	- 4	0	9
Total des provisions pour risques et charges non courantes	1 156	177	- 348	- 92	0	894

- Litige avec un ancien fournisseur en liquidation

Le liquidateur en charge du dossier de la société Stella, un ancien fournisseur du Groupe, avait assigné le Groupe afin de recouvrer certains montants. Au 31 décembre 2016, une provision de 250 K€ a été comptabilisée. Un accord transactionnel est intervenu en 2017 et la provision a été entièrement utilisée.

- Litige Vasarely

Le Groupe est défendeur dans un contentieux initié par Messieurs Pierre et André Vásárhelyi (héritiers du peintre Victor Vasarely) et impliquant en qualité de co-défendeurs (i) la société Latorca (fournisseur de la Société), (ii) la société Editions du Griffon (éditeur de Vasarely) et (iii) Monsieur Julien Gonzalez-Alonso (fournisseurs de la société Latorca). Messieurs Pierre et André Vásárhelyi prétendent en substance (a) qu'en commercialisant la gamme de meuble « VICTOR » du Groupe, inspirée de l'art cinétique (courant artistique dont Vasarely faisait partie), le Groupe aurait cherché à tirer indument profit de la notoriété de Victor Vasarely et (b) qu'en distribuant des héliogravures acquis auprès de la société Latorca, le Groupe aurait commis des actes de contrefaçon de leurs droits patrimoniaux et moraux. Sur ce second point, le Groupe a appelé ses fournisseurs en garantie conformément aux contrats liant les parties. A l'issue du jugement rendu en première instance par le Tribunal Judiciaire de Paris le 6 février 2020, le Groupe a été condamné à verser :

- 100 k€ au titre des agissements parasitaires

- 28 k€ au titre de l'atteinte aux droits patrimoniaux et moraux sur les œuvres en causes
- 5 k€ au titre des frais non compris dans les dépens

La provision à hauteur de 100 K€ a été entièrement utilisée en 2019.

- - Litige salariés en Californie (ex-Class Action)

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

European California conteste le bien-fondé de la plupart de ces allégations au titre desquelles une provision de 900 KUSD (809 K€) avait été comptabilisée en autres charges et produits non courants au 31 décembre 2017. En septembre 2018, le litige a été déclassé par les tribunaux en procédure PAGA¹⁵ et l'évaluation du risque significativement revue à la baisse.

La provision a été utilisée partiellement en 2018 (transactions individuelles, honoraires d'avocats...) pour 370 KUSD soit 294 K€ et une reprise de 150 KUSD soit 127 K€ a été comptabilisée suite à la réévaluation du risque résiduel. Le montant total de la provision s'est établi à 352 K€ au 31 décembre 2018 et est resté stable au 31 décembre 2019, date à laquelle le Groupe reste dans l'attente d'une date d'audience administrative pour régler ce litige.

- - Litiges prud'homaux

Les montants provisionnés sont évalués, au cas par cas, en fonction des risques estimés encourus à date par la Société, sur la base des demandes, des obligations légales et des avis émis par les avocats du groupe.

Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants sont constitués du passif constaté en prévision du rachat par la Société des actions gratuites de Roche Bobois Groupe SA attribuées à trois dirigeants du Groupe à la suite de l'autorisation de l'assemblée générale de la société en date du 5 juillet 2016. La période d'acquisition des tranches 2 et 3 du plan d'actions gratuites s'est achevée fin juillet 2018. Le rachat des tranches 2 et 3 devrait quant à lui intervenir en 2020 et a été classée en courant au 31 décembre 2019.

En 2019, lors de l'acquisition des titres complémentaires de Déco center 95, un pacte d'associés a été signé dans lequel Roche Bobois s'engage à racheter l'ensemble des parts minoritaires pour une valeur évaluée à 1 602 K€ dans les quatre prochaines années. Le coût de désactualisation s'établissant à 16 K€ au 31 décembre 2019, la dette totale comptabilisée dans les autres passifs non courant s'élève à 1 618 K€.

¹⁵ Private Attorneys General Act

7.3.5. Passifs courants

Les passifs courants sont composés essentiellement des avances et acomptes reçus des clients, des dettes fournisseurs, des dettes locatives courantes, des dettes fiscales et sociales et des dettes financières courantes décrites plus en détail au chapitre 8 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Avances et acomptes reçus des clients

Les avances et acomptes reçus des clients sont en augmentation significative, s'établissant à 44,4 M€ au 31 décembre 2019 (soit une croissance de 17,0% par rapport à l'année précédente), contre 37,9 M€ au 31 décembre 2018 et 37,5 M€ au 31 décembre 2017. Cette augmentation correspond à la croissance du portefeuille de commandes clients entre les exercices.

En effet, au 4ème trimestre 2019, le volume d'affaires réalisé par les magasins en propre ressort à 69,9 M€ contre 59,9 M€ au 4ème trimestre 2018, soit une très forte croissance de +16,7%. Cette performance reflète la très bonne dynamique d'activité du réseau en propre dans les différentes zones géographiques et le succès des collections présentées par le Groupe. A noter qu'en France, le Groupe Roche Bobois n'a constaté aucun impact des grèves de fin d'année sur son trafic en magasin et les ventes sont en nette hausse, portées en particulier par l'opération des 8 jours Roche Bobois réalisée en novembre 2019.

Dettes locatives courantes

Les dettes locatives résultent de la première application de la norme IFRS 16. Cette nouvelle norme implique la reconnaissance, au bilan, d'un nouvel actif appelé Droit d'Utilisation qui représente le droit d'utiliser l'actif loué pendant la durée du contrat de location et d'une dette dénommée Dette locative représentant l'engagement de paiement des loyers.

Les dettes locatives courantes s'élèvent à 20,0 M€ au 31 décembre 2019.

Dettes fournisseurs

Les dettes fournisseurs sont globalement stables sur la période 2017 – 2019 passant de 27 288 K€ fin 2017 à 26 712 K€ à fin 2018 et à 29 916 K€ à la clôture de 2019.

Dettes fiscales et sociales

Les dettes fiscales et sociales passent de 11 805 K€ fin 2017, à 9 460 K€ au 31 décembre 2018 et à 9 910 K€ fin 2019.

Ces variations s'expliquent en particulier par le forfait social lié aux actions gratuites distribuées en 2016 qui a été provisionné sur la période et entièrement décaissé au cours de l'exercice 2018.

Dettes financières courantes

La part de 1 à 5 ans des emprunts auprès des établissements de crédit représente 7,3 M€ au 31 décembre 2019, contre 11,8 M€ au 31 décembre 2018. Les échéances au 31 décembre 2019 se décomposent de la façon suivante :

- 1 à 2 ans : 4,7 M€ (contre 4,8 M€ en 2018)

- 2 à 3 ans : 2,4 M€ (contre 4,6 M€ en 2018) et
- 3 à 5 ans : 0,2 M€ (contre 2,4 M€ en 2018).

8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

Les informations détaillées concernant les capitaux propres et les dettes financières figurent également au chapitre 18 dans l'annexe aux comptes consolidés IFRS.

8.1. Capitaux du Groupe (à court terme et à long terme)

8.1.1. Informations sur les capitaux, liquidités et sources de financement

Au 31 décembre 2019, le montant net de la trésorerie et des équivalents de trésorerie détenus par le Groupe (somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'actif et des concours bancaires courants au passif) est une trésorerie nette positive de 11 076 K€ contre un endettement net de 5 578 K€ au 31 décembre 2018 et une trésorerie nette positive de 9 777 K€ au 31 décembre 2017.

La situation au 31 décembre 2018 est influencée par les décisions de l'assemblée générale de la Société en date du 19 mars 2018, de distribuer 5 036 K€ de réserves, et en date du 30 mai 2018, de distribuer des dividendes d'un montant de 9 974 K€.

ENDETTEMENT NET (Montants en K€)	31/12/2019 31/12/2018 31/12/2017		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	31 092	15 535	29 349
Dettes financières non courantes	-7 524	-12 907	-7 664
Dettes financières courantes	-12 491	-8 206	-11 908
Endettement net	11 076	-5 578	9 777

8.2. Source et montant des flux de trésorerie du Groupe

La variation annuelle de la trésorerie au cours des exercices présentés est due principalement :

- aux flux de trésorerie générés par l'activité
- aux flux de trésorerie liés à l'investissement
- aux flux de trésorerie liés aux opérations de financement (remboursement et souscription de lignes bancaires).

Tableau de flux de trésorerie consolidé	Exercice 2019 K€	Exercice 2018 K€ (*)	Exercice 2017 K€
Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles			
Résultat net	9 603	6 686	6 538
Elimination des dotations nettes aux amortissements et provisions	7 103	6 160	6 518
Elimination des dotations liées aux amortissements issus d'IFRS 16	20 830		
Plus ou moins-value de cession des immobilisations	252	200	883
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	9	- 1	- 12
Charges liées aux actions propres émises	198	2 737	2 198
Quote-part des résultats des sociétés mise en équivalence	- 304	- 63	- 63
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement financier net	37 692	15 719	16 061
Coût de l'endettement financier net	2 141	232	391
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	4 157	3 994	3 654
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	43 989	19 945	20 106
Variation du BFR lié à l'activité	9 210	-7 408	2 878
<i>Dont augmentation (diminution) des stocks</i>	<i>-2 347</i>	<i>-3 539</i>	<i>-3 672</i>
<i>Dont augmentation (diminution) des créances clients</i>	<i>947</i>	<i>- 190</i>	<i>- 654</i>
<i>Dont augmentation (diminution) des dettes fournisseurs</i>	<i>2 384</i>	<i>- 733</i>	<i>485</i>
<i>Dont augmentation (diminution) autres créances</i>	<i>3 137</i>	<i>1 714</i>	<i>-2 481</i>
<i>Dont augmentation (diminution) des autres dettes</i>	<i>5 090</i>	<i>-4 660</i>	<i>9 200</i>
Impôts payés	-1 937	-3 271	-4 292
Flux de trésorerie générés par l'exploitation	51 262	9 266	18 692
Flux de trésorerie générés par l'investissement			
Acquisition d'immobilisations incorporelles	- 636	- 103	- 673
Acquisition d'immobilisations corporelles	-8 628	-7 197	-10 028
Prix de cession d'actifs	1 634	329	309
Décaissements des prêts, dépôts et cautionnements donnés	- 440	- 278	- 304
Encaissements des prêts et dépôts, cautionnements donnés	158	389	111
Dividendes reçus des sociétés mise en équivalence	35	150	100
Variations de périmètre	- 102		
Rachat d'actions aux porteurs	0	-2 247	0
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-7 978	-8 957	-10 485
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Emission d'emprunts	6 914	2 951	12 861
Intérêts financiers nets versés (y compris locations financements)	-2 141	- 236	- 395
Remboursements des dettes financières	-7 183	-3 362	-9 138
Remboursement des dettes liées aux obligations locatives	-20 445		
Dividendes versés aux minoritaires de sociétés intégrées	- 152	- 338	3
Rachat des minoritaires de la société Parloire	- 500		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-2 760	-15 042	-1 980
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	-26 267	-16 027	1 350
Incidences des variations des cours de devises	247	200	- 764
Augmentation (Diminution de la trésorerie)	17 263	-15 517	8 793
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture (y compris concours bancaires courants)	13 222	28 739	19 946
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture (y compris concours bancaires courants)	30 485	13 222	28 739
Augmentation (Diminution de la trésorerie)	17 263	-15 517	8 794

*Conformément à la norme IAS 8, la provision pour engagements sociaux Suisse a été comptabilisée au 1^{er} janvier 2018.

L'IFRS 16 a une incidence sur les états des flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les décaissements liés aux contrats de location sont classés dans la rubrique « Flux de trésorerie de financement », plutôt que dans les flux de trésorerie d'exploitation. Le tableau ci-dessous présente les états consolidés des flux de trésorerie consolidés comme si IAS 17 était toujours appliquée, par rapport au même état après l'application d'IFRS 16.

Au 31 décembre 2019			
Montants en K€	Publié	Impact IFRS 16	Hors IFRS 16
Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles	51 262	-21 415	29 847
Flux de trésorerie généré par l'investissement	-7 876		-7 876
Flux de trésorerie généré par les activités de financement	-26 369	21 415	-4 954
Incidences des variations des cours de devises	247		247
Augmentation (Diminution de la trésorerie)	17 263	-	17 263
Trésorerie à l'ouverture	13 222		13 222
Trésorerie à la clôture	30 482		30 482
Augmentation (Diminution de la trésorerie)	17 263	-	17 263

8.2.1. Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

La variation de trésorerie liée aux activités opérationnelles est de 51 262 K€ pour l'exercice 2019, de 9 266 K€ pour l'exercice 2018 et de 18 692 K€ pour l'exercice 2017.

L'augmentation significative des flux de trésorerie générés par l'exploitation résulte de l'application de la norme IFRS16 et de l'introduction de dotations aux amortissements des droits d'utilisation pour un montant de 20 830 K€.

L'augmentation des flux de trésorerie générés par l'exploitation trouve également son origine dans la variation positive du BFR (+9,2 M€ en 2019 contre -7,4 M€ en 2018).

Les clients finaux de Roche Bobois et de Cuir Center paient un acompte de 30 à 50% à la commande et le solde à la livraison. Les fabricants sont réglés à 45 jours fin de mois, donc après la livraison finale et le paiement du solde. Le Groupe, au contraire de la plupart des sociétés commerciales, n'a donc pas besoin de fonds de roulement pour financer la partie achat / vente de son activité.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) lié à l'activité est donc principalement affecté par l'évolution des stocks (exposition et contremarques clients en cours de livraison, y compris l'éventuel effet de change) et la variation des autres dettes et créances (notamment les dettes fiscales et sociales ou les éléments liés aux actions gratuites) et l'évolution des acomptes clients (en fonction du portefeuille de commandes à chaque clôture).

La variation du BFR est de +9 210 K€ en 2018, de -7 408 K€ en 2018 et de + 2 878 K€ en 2017.

En 2019, la variation du BFR de +9,2 M€ s'explique par l'amélioration des avances et acomptes clients reçus. En effet, le volume des commandes largement supérieur fin 2019 à fin 2018 conduit à un montant d'acompte clients ponctuellement plus élevé. Au 4ème trimestre 2019, le volume d'affaires réalisé par les magasins en propre ressort ainsi à 69,9 M€ contre 59,9 M€ au 4ème trimestre 2018, soit une très forte croissance de +16,7%. Cette performance remarquable reflète la très bonne dynamique d'activité du réseau en propre dans les différentes zones géographiques et le succès des collections présentées par le Groupe. A noter qu'en France, le Groupe Roche Bobois n'a constaté aucun impact des grèves de fin d'année 2019 sur son trafic en magasin et les ventes sont en nette hausse, portées en particulier par l'opération des 8 jours Roche Bobois réalisée en novembre 2019.

En 2018, la variation du BFR de -7,4 M€ s'explique par le phénomène inverse avec un portefeuille de commandes en diminution par rapport à fin 2017 (lié en particulier au mouvement des gilets jaunes) ayant conduit à un montant d'acompte clients ponctuellement moins élevé fin 2018 et donc à une variation négative du BFR.

8.2.2. Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

Au cours de l'exercice 2019, les flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles suivantes ont représenté la somme de 8 628 K€ :

- Ouverture des magasins Roche Bobois de Domus à Rosny-sous-Bois en France et de San Sebastian de Los Reyes à Madrid en Espagne ainsi que de deux magasins Roche Bobois aux Etats Unis (Greenwich dans le Connecticut et New York Upper East Side 2) pour lesquels une partie des immobilisations était déjà comptabilisée à la clôture de l'année 2018.
- Transfert des magasins de Francfort en Allemagne et de Saragosse en Espagne.
- Rénovation des magasins Roche Bobois de Strasbourg, Lausanne, Paris 7 Saint-Germain, Coral Gables (US), Madison, Manchester et Surrey et des magasins Cuir Center de Strasbourg et Nancy.

Par ailleurs, l'actif correspondant à l'immeuble de Fribourg en Suisse a été cédé en 2019, contribuant à la hausse du poste de prix de cession d'actifs en 2019 par rapport à 2018.

Au cours de l'exercice 2018, les flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles suivantes ont représenté la somme de 7 197 K€ :

- Ouverture aux USA des magasins Roche Bobois de Tysons Corner dans l'Etat de Virginie et d'un second magasin à San Diego dans l'Etat de Californie, ouverture au Japon d'un second magasin Roche Bobois à Tokyo.
- Transfert du magasin de Düsseldorf en Allemagne dans un nouvel espace au plein cœur de la ville.
- Rénovation du magasin Cuir Center de Clermont-Ferrand et des magasins Roche Bobois de Montpellier et d'Antibes.
- Travaux d'aménagements du showroom de St Denis.

Par ailleurs, en 2018, la Société, conformément à ses engagements a procédé au rachat pour 2 247 k€ d'actions Roche Bobois Groupe S.A à trois managers du Groupe, suite aux attributions d'actions gratuites décidées en juillet 2016.

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

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

8.2.3. Flux de trésorerie liés aux activités de financement

La variation de trésorerie liée aux activités de financement est de -26 267 K€ pour l'exercice 2019, de -16 027 K€ pour l'exercice 2018 et de 1 350 K€ pour l'exercice 2017.

L'augmentation significative des flux de trésorerie liés aux opérations de financement résulte de l'application de la norme IFRS16 et de l'introduction de remboursement des dettes liées aux obligations locatives pour un montant de -20 445 K€.

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement correspondent également à la mise en place d'emprunts ou de lignes de crédit. En 2019, le Groupe a commencé à utiliser la Ligne Crédit Agricole Ile de France mise en place en 2018 et tiré un montant de 6,9 M€. En 2017, le Groupe a signé un contrat de prêt auprès du LCL, constitué d'une ligne ayant permis le remboursement par anticipation d'anciens emprunts pour 6 millions d'euros et d'une ligne de crédit d'investissement de 9 millions d'euros. Ces lignes ainsi que le montant tiré à chaque exercice sont décrits à la note 4.12 « Dettes financières courantes et non courantes » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement incluent aussi les remboursements de la dette financière tels que le remboursement intégral en 2019 du montant de 1,8 M€ restant dû sur la ligne Crédit Agricole Ile de France ouverte en 2016 et le remboursement de 1,5 M€ sur la ligne LCL mise en place en 2017.

En 2018, les flux de trésorerie liés aux activités de financement reflètent le versement d'un dividende de 15,0 M€ au cours du premier semestre de l'exercice.

8.3. Besoins de financement et structure de financement du Groupe

8.3.1. Besoins de financement du Groupe

Les besoins de financement du Groupe sont liés à des besoins de financement généraux, notamment au refinancement des échéances de dettes à venir ainsi qu'à des investissements récurrents et des engagements plus ponctuels dans le cadre spécifique d'élargissement du réseau de magasins.

Les investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris par le Groupe sont décrits au chapitre 5.7.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Dans un rythme normal d'activité, le Groupe finance largement ses besoins de trésorerie. Dans le cadre de la crise actuelle liée au Coronavirus, le Groupe pourrait devoir faire appel à des financements bancaires pour faire face à d'éventuels décalages de trésorerie de ses magasins. Ainsi, le groupe peut mobiliser sa ligne de crédit auprès du LCL et ses découverts autorisés. Par ailleurs, à la date du d'enregistrement, le Groupe est en discussion avec ses partenaires bancaires afin de mettre en place une nouvelle ligne de prêt (dispositif de prêt garanti par l'état) afin de se sécuriser encore davantage dans l'hypothèse d'une crise COVID 19 qui serait plus longue qu'actuellement anticipé.

8.3.2. Structure de financement du Groupe

Les dettes financières totales du Groupe pèsent 129 670 K€ au 31 décembre 2019, 21 113 K€ au 31 décembre 2018, 19 572 K€ au 31 décembre 2017 et 16 851 K€ au 1^{er} janvier 2017.

L'explosion des dettes financières en 2019 résulte de l'application de la norme IFRS16 et de l'introduction de dettes sur obligations locatives pour un montant de 109 654 K€, composées pour 89 970 K€ de dettes sur obligations locatives non courantes et 19 684 K€ de dettes sur obligations locatives courantes.

Hors norme IFRS16, les dettes financières totales du Groupe s'élèveraient à 20 016 K€ au 31 décembre 2019, un niveau comparable aux exercices 2018 et 2017.

DETTE FINANCIERE COURANTE ET NON COURANTE (montant en K€)	31/12/2019			
	Montant	Part à moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	19 155	11 884	7 271	0
Dettes sur obligations locatives	109 654	19 684	59 907	30 063
Dépôts et cautionnements reçus	246	0	246	0
Autres emprunts et dettes divers	8	0	8	0
Concours bancaires courants	607	607	0	0
Total dettes financières	129 670	32 175	67 432	30 063

DETTE FINANCIERE COURANTE ET NON COURANTE (montant en K€)	31/12/2018			
	Montant	Part à moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	18 415	5 892	11 827	696
Emprunts en crédit bail	0	0	0	0
Dépôts et cautionnements reçus	362	0	362	0
Autres emprunts et dettes divers	25	0	25	0
Concours bancaires courants	2 310	2 310	0	0
Total dettes financières	21 113	8 203	12 214	696

DETTE FINANCIERE COURANTE ET NON COURANTE (montant en K€)	31/12/2017			
	Montant	Part à moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	18 588	11 277	6 640	671
Emprunts en crédit bail	0	0	0	0
Dépôts et cautionnements reçus	311	0	311	0
Autres emprunts et dettes divers	64	22	42	0
Concours bancaires courants	610	610	0	0
Total dettes financières	19 572	11 908	6 993	671

DETTE FINANCIERE COURANTE ET NON COURANTE (montant en K€)	01/01/2017			
	Montant	Part à moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	13 826	10 203	2 835	788
Emprunts en crédit bail	1 221	150	1 071	0
Dépôts et cautionnements reçus	241	0	241	0
Autres emprunts et dettes divers	133	14	119	0
Concours bancaires courants	1 430	1 430	0	0
Total dettes financières	16 851	11 797	4 266	788

La part de 1 à 5 ans des emprunts auprès des établissements de crédit représente 7,3 M€ au 31 décembre 2019, contre 11,8 M€ au 31 décembre 2018. Les échéances au 31 décembre 2019 se décomposent de la façon suivante :

- 1 à 2 ans : 4,7 M€ (contre 4,8 M€ en 2018)
- 2 à 3 ans : 2,4 M€ (contre 4,6 M€ en 2018) et
- 3 à 5 ans : 0,2 M€ (contre 2,4 M€ en 2018).

Financements bancaires du Groupe

Sur la période, les principaux financements bancaires du Groupe sont les suivants :

Ligne Crédit Agricole Ile de France de 2016

En janvier 2016, la société Roche Bobois International a souscrit une ligne de crédit de 5 M€ auprès du Crédit Agricole Ile de France. Cette ligne fonctionne par tirages et s'amortit de 1 M€ chaque année pour expirer totalement en 2021.

Le taux d'intérêt est fixé à Euribor 1 mois, 3 mois ou 6 mois (selon la durée des tirages) auquel s'ajoute une marge de 1% (100 bp).

Au 31 décembre 2019, cette ligne de crédit a été intégralement remboursée contre 1 845 K€ restant dû au 31 décembre 2018 et 2 245 K€ au 31 décembre 2017.

Ce prêt est soumis au respect de covenants financiers décrits en note « 7.2.4.Risque de liquidité » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel. Ces covenants ont été respectés aux clôtures concernées.

Ligne LCL de 2017

Le 31 mai 2017, la société Roche Bobois Groupe SA a souscrit un contrat de prêt d'un total de 15 M€ avec la banque LCL.

Il s'agit d'un prêt de 6 M€ permettant de rembourser par anticipation un certain nombre de lignes antérieures souscrites auprès d'autres établissements bancaires à des conditions de taux moins favorables, et d'un crédit d'investissement pour 9 M€.

Le premier prêt de 6 M€ est payable en 19 échéances trimestrielles égales, la première étant intervenue le 30 novembre 2017. Le montant restant dû s'établit à 3 158 K€ au 31 décembre 2019.

Le crédit d'investissement fonctionne par tirages, réalisables entre la date de signature et le 31 mai 2019. Après cette date, le montant total restant dû sera remboursable sous forme de 12 échéances trimestrielles successives. Au 31 décembre 2018, l'ensemble de la ligne avait été tiré pour 9 M€. Suite à la mise en place du protocole de remboursement, la première échéance de remboursement est intervenue au 30 août 2019. Le montant restant dû s'établit à 7,5 M€ au 31 décembre 2019.

Le taux d'intérêt est fixé à Euribor (selon la durée des tirages) ou à Euribor 3 mois pour le principal remboursé par échéances trimestrielles auquel s'ajoute une marge de 1% (100 bp).

Ce prêt est soumis au respect d'un covenant financier décrit en note « 7.2.4. Risque de liquidité » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel. Ce covenant était respecté aux clôtures des 31 décembre 2019, 2018 et 2017.

Ligne Crédit Agricole Ile de France de 2018

Une ligne de crédit de 10 M€ a été souscrite le 20 décembre 2018 auprès du Crédit Agricole Ile de France pour financer, notamment, les CAPEX 2019.

Cette ligne n'avait pas été débloquée et aucun tirage n'avait été réalisé au 31 décembre 2018. Le montant dû au 31 décembre 2019 s'établit à 6.9 M€.

Le taux d'intérêt est fixé à Euribor (selon la durée des tirages) auquel s'ajoute une marge de 1% (100 bp).

Cette ligne est souscrite pour une durée de 5 ans, éventuellement prolongeable pour 2 années supplémentaires.

Ce prêt est soumis au respect de covenants financiers décrits en note « 7.2.4. Risque de liquidité » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel. Ces covenants ont été respectés au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018.

Ligne LCL de 2019

Une ligne de crédit de 8 M€ a été souscrite auprès de LCL. Elle est utilisable par tirages jusqu'en 2024 et ne requière aucune garantie ni aucune justification d'utilisation des fonds.

Le taux d'intérêt est fixé à Euribor (auquel s'ajoute une marge de 1,10% (110 bp).

Aucun montant n'a été tiré en 2019.

Cette ligne de crédit est destinée à financer les investissements et les besoins généraux de trésorerie du Groupe.

Ce prêt est soumis au respect de covenants financiers décrits en note « 7.2.4. Risque de liquidité » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Engagements hors bilan

Les principaux engagements hors bilan du Groupe étaient constitués des engagements de loyer dans le cadre des baux des locaux d'activités (magasins, dépôts et dans une moindre mesure bureaux). Les baux immobiliers consentis au Groupe ont des durées variables selon les conditions des marchés et les pays. Les durées actuelles varient de 1 an à 12 ans. Ces engagements étaient évalués, en tant que preneur, sur la période minimale d'engagement du Groupe.

	Montant annuel du loyer (HT)	Montant du dépôt de garantie (HT)	Engagements jusqu'à la prochaine période de résiliation			Total des engagements jusqu'à la prochaine période de résiliation
			A 1 an au plus	De 1 à 5 ans	A plus de 5 ans	
Au 31 décembre 2018	23 266	2 983	21 973	49 263	13 419	84 654
Au 31 décembre 2017	22 194	2 879	21 074	47 629	11 915	80 619

L'application de la nouvelle norme IFRS16 a conduit à reconnaître au bilan, à compter du 1^{er} janvier 2019, tous les engagements de location jusqu'à présent reconnus en engagements hors bilan.

Le rapprochement entre les passifs au titre des contrats de location comptabilisés au 1^{er} janvier 2019 et les engagements au titre des contrats de location non résiliables divulgués au 31 décembre 2018 est ventilé comme suit :

Réconciliation entre les engagements hors bilan à la clôture du 31 décembre 2018 et la comptabilisation des droits d'utilisation au 1 ^{er} janvier 2019		TOTAL K€
Engagements hors bilan au 31/12/2018		84 654
Impact lié aux différences de durées entre les EHB et IFRS 16		29 931
Impact lié aux différences de loyers entre les EHB et IFRS 16		4 602
Impact d'actualisation sur la durée retenue selon IFRS 16		-7 370
Franchises de loyers au 31/12/2018 – Location simple (SIC 15)		-987
Engagements relatifs aux immobilisations de courte durée (< 12 mois)		-4 044
Total impact de 1^{ère} application d'IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019		106 786
Impact des reclassements des droits au bail		2 666
Total droits d'utilisation au 1^{er} janvier 2019		109 452

Le Groupe n'est, par ailleurs, que très marginalement engagé dans des locations mobilières (copieurs, véhicules).

Le Groupe s'est également engagé sous formes de cautionnements dans le cadre de locations à hauteur de 5,5 M€ au 31 décembre 2019 et de nantissements de fonds de commerce à hauteur de 377 K€ au 31 décembre 2019. Ces éléments sont détaillés en note « 6.2 Autres engagements financiers » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 18 du Document d'Enregistrement Universel.

Enfin, en 2018, le Groupe avait reçu des engagements hors bilan sous forme de dépôts et cautionnements. Les dépôts et cautionnements s'élevaient à 362 K€ au 31 décembre 2018 dont 312 K€ concernent Roche Bobois International. Il s'agit essentiellement des montants versés par certains franchisés Grand Export afin de garantir le respect de leurs engagements et notamment le paiement des redevances de franchise et de publicité.

8.4. Restriction à l'utilisation des capitaux

Les engagements pris par le Groupe dans le cadre des lignes bancaires sont respectés aux clôtures 2017, 2018 et 2019.

Ces engagements sont décrits de façon détaillée dans l'annexe aux comptes consolidés (voir la note 4.12 « Dettes financières courantes et non courantes » des annexes aux comptes consolidés présentées au chapitre 18 du présent Document d'Enregistrement Universel).

8.5. Sources de financement attendues et nécessaires pour honorer les engagements visés au point 5.7.2.

Le Groupe dispose de la capacité financière nécessaire pour financer son développement pour les prochains exercices et ses investissements à venir :

- il dispose d'une trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2019 de 31,1 M€,
- son activité courante est bénéficiaire et génératrice de trésorerie,
- une partie des lignes bancaires d'investissement Crédit Agricole Ile de France et LCL restent disponibles (lignes par tirage), soit au 31 décembre 2019 l'équivalent de 17,6 M€,
- le Groupe dispose par ailleurs, en France, de lignes de découvert pour un total de 9 M€ auprès de ses partenaires bancaires (BNP Paribas, CIC, LCL, CA IDF et HSBC),
- enfin, le Groupe est d'ores et déjà en discussion avec ses différents partenaires bancaires afin de mettre en place d'autres lignes de financement pour financer ses capex à l'horizon moyen-terme.

9. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Aucune des activités exercées par le Groupe ne constitue une activité réglementée ni ne requiert l'obtention d'autorisation particulière.

Toutefois, de par ses activités et sa présence dans 54 pays, le Groupe est soumis à un certain nombre de normes, lois et réglementations nationales, européennes et internationales, notamment celles relatives à la lutte contre la publicité mensongère, à la protection du consommateur, à l'environnement, à la santé et à la sécurité, au droit du travail, aux normes de fabrication et de sécurité des produits.

La description des risques liés à l'environnement réglementaire dans lequel le Groupe évolue figure à la section 3.2 (« Risques réglementaires et juridiques ») du présent Document d'Enregistrement Universel.

10. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

Une description détaillée des résultats du Groupe lors de l'exercice clos le 31 décembre 2019 figure au Chapitre 7 « Examen de la situation financière et du résultat » du présent Document d'Enregistrement Universel.

10.1. Evolutions récentes depuis la clôture de l'exercice 2019

Le Groupe a constaté depuis le début d'exercice, dans la continuité de l'exercice 2019, une très bonne dynamique d'activité, avec un volume d'affaires à fin février 2020 de +10,9% pour l'ensemble des magasins Roche Bobois et de +14,1% sur les seuls magasins en propre de cette enseigne. Cette bonne orientation générale s'est prolongée jusqu'à mi-mars 2020.

Le 2 mars 2020, le Groupe annonce une forte accélération de son développement en propre aux Etats-Unis avec la signature d'une lettre d'intention non engageante en vue du rachat de trois magasins franchisés Roche Bobois sur 2020, et trois magasins supplémentaires entre 2021 et 2022.

Après l'ouverture de deux nouveaux magasins sur 2019, Roche Bobois entend ainsi significativement renforcer sa présence en propre sur le territoire américain avec un total de six magasins supplémentaires situés dans les villes de San Francisco, Seattle, Portland, Houston, Dallas et Atlanta.

Compte tenu des conditions exceptionnelles liées à la crise sanitaire du COVID-19, la signature du share purchase agreement (SPA) concernant l'acquisition de franchisés américains a été reportée.

Par ailleurs, depuis le début de l'exercice 2020, le Groupe s'est engagé dans les investissements suivants :

- Rénovation du magasin de Lisbonne 2 pour 300 K€,
- Relocalisation du magasin de Scottsdale à Phoenix en Arizona, représentant un investissement de 490 K€,
- Rénovation du magasin de Bruxelles pour un budget de 500 K€,
- Ouverture d'un magasin en Suisse à Sion correspondant à des capex de 200 K€.

La plupart des projets d'investissements prévus pour 2020 étaient en travaux ou les baux étaient déjà signés à la date de début du confinement lié à la pandémie du coronavirus. Le plan d'ouverture 2020 n'est donc pas modifié par la crise COVID 19. Il existe cependant des risques de décalage si la crise s'avérait plus longue qu'actuellement anticipé.

Compte tenu des conditions exceptionnelles liées à la crise sanitaire à la date du Document d'Enregistrement Universel, la Société a décidé de ne pas distribuer de dividendes en 2020.

Il n'est survenu, depuis le 31 décembre 2019 et jusqu'à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun autre événement de portée significative.

10.2. Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement susceptibles d'influer les perspectives du Groupe

Le Groupe a constaté depuis le début d'exercice, dans la continuité de l'exercice 2019, une très bonne dynamique d'activité, avec un volume d'affaires à fin février 2020 de +10,9% pour l'ensemble des magasins Roche Bobois et de +14,1% sur les seuls magasins en propre de cette enseigne. Cette bonne orientation générale s'est prolongée jusqu'à mi-mars 2020.

Cependant, compte tenu des circonstances exceptionnelles provoquées par la crise sanitaire du Coronavirus (Covid-19) et des mesures de confinement annoncées par les différents pays, le Groupe a fermé progressivement depuis mi-mars l'ensemble de ses magasins en propre en France, Europe et aux Etats-Unis/Canada pendant cette période. Les franchises restent ouvertes selon les dispositions en vigueur localement (Asie notamment). Ces mesures visent à protéger la santé de tous les collaborateurs et à freiner la propagation du virus.

A la date d'enregistrement du Document d'Enregistrement Universel, l'ensemble des magasins en propre sont fermés à l'exception de l'Allemagne dont les magasins viennent de rouvrir. Le Groupe anticipe une réouverture des magasins en Europe au cours des 2 premières semaines de mai et aux Etats-Unis fin juin. Ces évolutions restent cependant sujettes aux décisions des différentes autorités.

La production en France, Italie et au Portugal et les livraisons se sont poursuivies normalement jusqu'à mi-mars 2020. Pour Cuir Center, en Chine, à la date du Document d'Enregistrement Universel, les usines des fournisseurs fonctionnent à nouveau à plein régime.

A la date du Document d'Enregistrement Universel, le Groupe anticipe donc un allongement des délais de livraison des commandes enregistrées au 1^{er} trimestre 2020 mais ne comptabilise aucune annulation de commande. Toutes les commandes fermes seront livrées dès que la situation le permettra. En parallèle, et selon la durée du confinement, le Groupe anticipe un repli significatif, voire très significatif, de son chiffre d'affaires au 2^{ème} trimestre 2020 et de ses prises de commandes. Toutefois ce trimestre est traditionnellement une période où les prises de commandes sont plus faibles pour le Groupe sur ses principaux marchés (saisonnalité du secteur de l'ameublement).

La force du modèle à la contremarque a déjà su démontrer par le passé sa résilience aux différentes crises ; les achats sont alors décalés dans le temps et les prises de commandes font l'objet d'un rattrapage dans les mois qui suivent.

Cette résilience et la solidité financière du Groupe seront autant d'atouts dans la gestion de cette crise inattendue.

Dans le scénario de reprise économique actuellement retenu, le Groupe n'aurait pas besoin de financement complémentaire. Si nécessaire, le groupe pourrait cependant mobiliser sa ligne de crédit auprès du LCL et ses découverts autorisés. Par ailleurs, à la date du d'enregistrement, le Groupe est en discussion avec ses partenaires bancaires afin de mettre en place une nouvelle ligne de prêt (dispositif de prêt garanti par l'état) afin de se sécuriser encore davantage dans l'hypothèse d'une crise COVID 19 qui serait plus longue qu'actuellement anticipé.

Les scénarios de sortie de crise COVID-19 actuellement privilégiés par le Groupe conduisent à ne pas modifier, à la date d'enregistrement du Document d'Enregistrement Universel, les objectifs de chiffre d'affaires et de marge d'EBITDA présenté dans la section 5.4.8 du présent Document. Ces objectifs pourraient être revus ultérieurement dans l'éventualité d'une nouvelle aggravation de la crise sanitaire et / ou économique.

Le Groupe tiendra le marché informé des évolutions importantes de cette situation sur son activité.

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

11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

La Société n'entend pas faire de prévisions ou d'estimations de bénéfices.

12. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE

La Société est constituée sous forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance. Le président du conseil de surveillance est Monsieur Jean-Eric Chouchan et le vice- président du conseil de surveillance Monsieur Nicolas Roche. Le président du directoire est Monsieur Guillaume Demulier.

12.1. Composition du directoire

12.1.1. Membres du directoire

A la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le Directoire de la Société est composé comme suit :

Nom	Mandat	Principales fonctions opérationnelles dans la Société	Principales fonctions opérationnelles hors de la Société	Dates de début et de fin de mandat
Guillaume Demulier	Président du directoire	*	Président du directoire de Roche Bobois Groupe SA**	<u>Première nomination</u> : 22 juin 2018 <u>Date d'échéance</u> : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Eric Amourdedieu	Membre du directoire et directeur général	*	Directeur Général et membre du Directoire de Roche Bobois Groupe SA**	<u>Première nomination</u> 22 juin 2018 <u>Date d'échéance</u> : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Antonin Roche	Membre du directoire	*	Membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA**, Directeur Général des magasins Roche Bobois de Paris et de la région parisienne	<u>Première nomination</u> : 22 juin 2018 <u>Date d'échéance</u> : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Martin Gleize	Membre du directoire	*	Président de Roche Bobois USA Directeur international	<u>Première nomination</u> : 16 janvier 2019 <u>Date d'échéance</u> : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

* La Société n'a pas d'autre activité que celle de gérer sa participation dans Roche Bobois Groupe SA et fournir certains services aux membres du Groupe.

***Seule filiale de la Société qui détient elle-même les filiales opérationnelles du Groupe.*

Les membres du directoire ont pour adresse professionnelle le siège social de la Société.

L'expertise et l'expérience en matière de gestion des membres du directoire résultent des différentes fonctions salariées et de direction qu'ils ont précédemment exercées (voir la section 12.1.2 du Document d'Enregistrement Universel). La liste des mandats détenus par les membres du directoire et de ceux exercés au cours de l'exercice 2019 figure à la section 12.3 du Document d'Enregistrement Universel.

Le conseil de surveillance, lors de sa séance des 17 et 18 juillet 2019, a décidé de mettre un terme au mandat de président et membre du directoire de Monsieur Gilles Bonan et de ramener à 4 le nombre de membres du directoire. Lors de cette même séance, Monsieur Guillaume Demulier a été nommé en qualité de président du directoire et Monsieur Eric Amourdedieu, déjà membre du directoire, en qualité de directeur général, pour la durée de leur mandat au sein du directoire, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

12.1.2. Biographies des membres du directoire

Guillaume Demulier – Président du Directoire, de nationalité française, 46 ans.



Guillaume Demulier a rejoint le Groupe en 2011. Guillaume débute sa carrière chez Ernst & Young en 1996 avant de rejoindre la société Louis Vuitton en 1999 où il est resté 10 ans, d'abord en tant que responsable du département contrôle interne & organisation, puis en tant que directeur financier de la zone Amérique Latine et Afrique du Sud. Il devient ensuite directeur financier du groupe Marithe & François Girbaud jusqu'à son arrivée au sein du Groupe Roche Bobois en 2011.

En plus de ses fonctions au sein de la Société, Guillaume est président du directoire de Roche Bobois Groupe SA. Il détient par ailleurs les mandats visés à la section 12.3 ci-dessous.

Guillaume Demulier est diplômé d'HEC.

Eric Amourdedieu – Directeur Général, Membre du Directoire, de nationalité française, 50 ans.



Eric Amourdedieu a rejoint le Groupe en 2001. Avant de rejoindre le Groupe, Eric a travaillé en tant que directeur marketing et en développement de produits, principalement pour le groupe L'Oréal.

En plus de ses fonctions au sein de la Société, Eric Amourdedieu est également Directeur Général et membre du Directoire de Roche Bobois Groupe SA. Il détient par ailleurs les mandats visés à la section 12.3 ci-dessous.

Eric Amourdedieu est diplômé de l'école Centrale Paris en mathématiques appliquées et est également titulaire d'un D.E.S.S. *Strategy and Management* de l'Université Paris Dauphine.

Antonin Roche – Membre du Directoire, de nationalité française, 42 ans.



Antonin Roche est directeur général Paris. A la suite de ses études de droit, Antonin prend la gestion de plusieurs magasins en province dès 2003. Après la reprise par le Groupe du magasin Roche Bobois de New York en 2006, il poursuit le développement de la marque aux Etats Unis à la tête du réseau Nord Est des magasins Roche Bobois. Il reprend ensuite la gestion opérationnelle de la région parisienne en 2012 forte de 18 magasins en Ile de France et d'un magasin dans l'Oise, au 31 décembre 2019.

En plus de ses fonctions au sein de la Société, Antonin Roche est également membre du Directoire de Roche Bobois Groupe SA et Directeur Général des magasins Roche Bobois de Paris et de la région parisienne. Il détient par ailleurs les mandats visés à la section 12.3 ci-dessous.

Martin Gleize – Membre du Directoire, de nationalité française, 43 ans.



Martin Gleize est Directeur International du Groupe Roche Bobois depuis 2008. Entré dans le groupe en 2001, il était précédemment Directeur Général de la filiale du Royaume Uni.

Martin Gleize a débuté sa carrière chez l'Oréal comme chef de produits à la Division des Produits de Luxe (Lancôme, Biotherm).

En plus de ses fonctions au sein de la Société, Martin Gleize est également Directeur International chez Roche Bobois Groupe SA et Président de Roche Bobois USA. Il détient par ailleurs les mandats visés à la section 12.3 ci-dessous.

Il est diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Rouen.

12.2. Composition du conseil de surveillance

12.2.1. Membres du conseil de surveillance

A la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le conseil de surveillance de la Société est composé comme suit :

Nom	Mandat	Principales fonctions opérationnelles dans la Société	Principales fonctions opérationnelles hors de la Société	Dates de début et de fin de mandat
Jean-Eric Chouchan	Président du conseil de surveillance	*	*	<u>Première nomination</u> : 22 juin 2018 <u>Date d'échéance</u> : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Nicolas Roche	Vice-président du conseil de surveillance	*	Directeur des collections du Groupe chez Roche Bobois International	<u>Première nomination</u> : 22 juin 2018 <u>Date d'échéance</u> : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Société Immobilière Roche représentée par Emmanuel Masset	Membre du conseil de surveillance	*	Avocat associé au sein du cabinet Bredin Prat	<u>Première nomination</u> : 12 novembre 2019 <u>Date d'échéance</u> : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Giovanni Tamburi	Membre du conseil de surveillance	*	Président de T.I.P. - Tamburi Investment Partners S.p.A.	<u>Première nomination</u> : 22 juin 2018 <u>Date d'échéance</u> : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Mercedes Erra	Membre indépendant du conseil de surveillance, Président du comité d'audit	*	Présidente exécutive de Havas Worldwide	<u>Première nomination</u> : 22 juin 2018 <u>Date d'échéance</u> : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Annalisa Loustau Elia	Membre indépendant du conseil de surveillance, Membre du comité d'audit	*	Membre du directoire du Printemps SA	<u>Première nomination</u> : 22 juin 2018 <u>Date d'échéance</u> : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Nom	Mandat	Principales fonctions opérationnelles dans la Société	Principales fonctions opérationnelles hors de la Société	Dates de début et de fin de mandat
Marie-Claude Chouchan	Censeur	*	Vice-Président du Conseil de Surveillance de Roche Bobois Groupe**	<u>Première nomination</u> : 22 juin 2018 <u>Date d'échéance</u> : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Lucie Henman-Roche	Censeur	*	Consultante-formatrice chez Convivencia Conseil	<u>Première nomination</u> : 12 novembre 2019 <u>Date d'échéance</u> : à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

**La Société n'a pas d'autre activité que celle de gérer sa participation dans Roche Bobois Groupe SA et fournir certains services aux membres du Groupe.*

***Seule filiale de la Société, détenant elle-même les filiales opérationnelles du Groupe.*

Les membres du conseil de surveillance ont pour adresse professionnelle le siège social de la Société.

L'expertise et l'expérience en matière de gestion des membres du conseil de surveillance résultent des différentes fonctions salariées et de direction qu'ils ont précédemment exercée (voir la section 12.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel). La liste des mandats détenus par les membres du conseil de surveillance et de ceux exercés au cours de l'exercice 2019 figure à la section 12.3 du Document d'Enregistrement Universel.

Le conseil de surveillance, lors de sa séance du 12 novembre 2019, a pris acte de la démission de Monsieur François Roche de ses mandats de membre et président du conseil de surveillance de la Société. Il a décidé de nommer Monsieur Jean-Eric Chouchan, déjà membre et vice-président, en qualité de nouveau président, Monsieur Nicolas Roche en qualité de nouveau vice-président (en remplacement de Monsieur Jean-Eric Chouchan) et de coopter la Société Immobilière Roche représentée par Monsieur Emmanuel Masset, en qualité de nouveau membre du conseil de surveillance pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur François Roche, soit à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Lors de cette même séance, le conseil de surveillance a nommé Madame Lucie Henman-Roche en qualité de censeur pour une durée expirant à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Les nominations de la Société Immobilière Roche et de Madame Lucie Henman-Roche ont été faite à titre provisoire sous réserve de leur ratification par la prochaine assemblée générale ordinaire conformément à la loi.

12.2.2. Biographies des membres du conseil de surveillance

Jean-Eric Chouchan – Président du Conseil de Surveillance, de nationalité française, 65 ans.



Fils de Patrick Chouchan, l'un des fondateurs de l'enseigne Roche Bobois, Jean-Eric est entré dans le Groupe en 1976 à l'occasion de la création de la marque Cuir Center et de la constitution de la société Cuir Center International. Il a exercé des fonctions opérationnelles depuis cette date dans le Groupe au niveau de la direction tant des franchiseurs que des filiales franchisées du Groupe. Depuis 2008, il se désengage progressivement des activités opérationnelles.

Jean-Eric Chouchan détient par ailleurs les mandats visés à la section 12.3 ci-dessous.

Il est diplômé d'une maîtrise de droit et de l'Ecole Supérieure de Commerce de Montpellier.

Nicolas Roche – Vice-président du Conseil de Surveillance, de nationalité française, 60 ans.



Architecte de formation et après des années de pratique dans sa propre agence, il reprend la direction artistique des collections du Groupe en 2005.

Il contribue au renouvellement de la marque par de nouvelles collaborations avec des designers comme Cédric Ragot, Christophe Delcourt, etc. Des collections importantes et qui marqueront l'histoire de la marque voient le jour sous sa direction, comme Echoes, avec le designer italien Mauro Lipparini, Traveler avec l'américain Stephen Burks, ou Globe-Trotter avec Marcel Wanders en 2018.

Nicolas Roche détient par ailleurs les mandats visés à la section 12.3 ci-dessous.

Emmanuel Masset – Représentant permanent de Société Immobilière Roche au Conseil de Surveillance, de nationalité française, 49 ans.



Inscrit au Barreau de Paris depuis 1996, Emmanuel MASSET est diplômé de HEC (1994), de l'Institut d'Études Politiques de Paris (1991 ; DEA d'économie appliquée, 1993) et de l'Université Paris II Panthéon-Assas (DEA de droit des affaires, 1994). Il est associé du cabinet BREDIN PRAT, et exerce au sein de l'équipe Corporate. Il est spécialisé en fusions-acquisitions, gouvernance et droit boursier. Il a conseillé les actionnaires familiaux historiques de Roche Bobois lors de son introduction en bourse.

Emmanuel Masset détient également les mandats visés à la section 12.3 ci-dessous.

Giovanni Tamburi – Membre du Conseil de Surveillance, de nationalité italienne, 65 ans.



Giovanni Tamburi est le fondateur et le président de T.I.P. - Tamburi Investment Partners S.p.A., société mère de TXR S.r.l., banque d'investissement et d'affaires indépendante axée sur le développement de sociétés italiennes de taille moyenne cotées sur le segment STAR de la Bourse italienne avec une capitalisation d'environ 1 milliard d'euros. Au fil des années, TIP a réalisé des investissements - directement et par le biais de club deals pour un montant d'environ 3 milliards d'euros.

Giovanni Tamburi a travaillé chez Gruppo Bastogi à partir de 1977 puis, à partir de 1980, chez Euromobiliare (Midland Bank - Hong Kong & Shanghai Group) en tant que directeur général d'Euromobiliare S.p.A., et en tant qu'administrateur de Banca Euromobiliare S.p.A. et d'autres sociétés du groupe.

Il a également exercé les fonctions de directeur général d'Euromobiliare Montagu S.p.A., société spécialisée dans les activités de banque d'investissement et de private equity du groupe.

En plus de ses fonctions au sein de la Société, Giovanni Tamburi exerce également les mandats visés à la section 12.3 ci-dessous.

Il est l'auteur ou le co-auteur de *“Prezzi & Valori”*, *“L'enterprise value nell'era digitale”*, *“Asset Italia”*, *“Comprare un'azienda, come e perché”*; *“Privatizzare, scelte, implicazioni e miraggi”*, *“Metodi e Tecniche di Privatizzazione”*, *“Privatizzazione e Disoccupazione, I Poli di Sviluppo Locale”* *“Privatizzare con il Project Financing”*, *“Azionariato dei dipendenti e Stock Option”*; *“Finanza d'impresa”* et de *“Corporate Governance”*.

Mercedes Erra – Membre du Conseil de Surveillance, de nationalité française, 65 ans.



Mercedes a débuté sa carrière dans le groupe Saatchi & Saatchi en 1982, où elle occupe successivement les postes de chef de publicité, directrice de clientèle, directrice générale adjointe du groupe, avant de devenir en 1990 directrice générale de l'agence. En 1995, elle quitte Saatchi & Saatchi pour fonder au sein du groupe Havas, l'agence BETC (Babinet Erra Tong Cuong), devenue la première agence française et une des trois premières européennes. BETC est la seule agence française à figurer durablement dans le classement mondial des dix agences les plus créatives.

En plus de ses fonctions exercées au sein de la Société, elle est présidente ou membre du conseil d'administration de nombreux établissements, institutions ou fondations du domaine des arts et lettres, ou des médias. La liste des mandats qu'elle exerce figure à la section 12.3 ci-dessous.

Mercedes Erra est diplômée d'HEC et titulaire d'un CAPES de lettres à la Sorbonne.

Elle est Officier de la Légion d'Honneur, Officier de l'Ordre National du Mérite et Commandeur de l'Ordre des Arts et des Lettres.

Annalisa Loustau Elia – Membre du Conseil de Surveillance, de nationalité italienne, 54 ans.



Riche d'une expertise de plus de 25 ans en stratégie, marketing, digital et innovation au service d'entreprises iconiques dans les secteurs de la distribution, du luxe et des produits de grande consommation, Annalisa Loustau est, depuis 2008, Chief Marketing and Communication Officer du Printemps et membre du Comité de Direction Générale.

En charge notamment de la vision client, du digital, de la data intelligence et de la direction artistique, elle a bâti le repositionnement du grand magasin en tant que Maison de Luxe via la création d'une expérience shopping unique, tout comme de la mutation numérique de la relation client.

En 2004, elle rejoint Cartier comme Directrice Générale en charge pour le monde du Développement, du Marketing et de la Communication de l'ensemble des produits de la société (joaillerie, horlogerie, accessoires etc.).

En 2002, Annalisa Loustau a pris la Direction Générale Internationale des parfums Cacharel et Guy Laroche au sein de l'Oréal Produits de Luxe.

Elle a débuté sa carrière, en 1989 chez Procter & Gamble où elle a exercé différents postes de direction tant en France qu'à l'international, qui l'ont amenée jusqu'au poste de Directrice Monde Marque Pampers.

En plus de ses responsabilités au sein de la Société, elle est membre du Conseil d'Administration de Legrand, et de son Comité de rémunération, membre du Directoire de la société Printemps et du Conseil d'Administration de Campari (FTSE Milano Italia Borsa).

Marie-Claude Chouchan – Censeur, de nationalité française, 66 ans.



Marie-Claude Chouchan est titulaire d'un DES de droit privé et d'un Master of Comparative Jurisprudence de la *New-York University*. Elle obtient son diplôme d'avocat puis quitte le barreau pour devenir chef du département de la propriété industrielle et du contentieux du groupe Chanel de 1978 à 1984 avant de devenir directrice juridique du groupe Jean Patou et parfums Lacoste de 1985 à 2002.

En plus de ses fonctions au sein de la Société, Marie-Claude Chouchan est également vice-présidente du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe. Elle détient également les mandats visés à la section 12.3.

Lucie Henman-Roche – Censeur, de nationalité française, 28 ans.



Lucie Henman-Roche est titulaire d'un Master 2 Communication Politique et Publique (Université Paris-Est Créteil). Depuis septembre 2018, elle occupe le poste de Consultante/Formatrice en management et stratégie RH chez Convivencia Conseil.

Elle détient également les mandats visés à la section 12.3 ci-dessous.

12.3. Autres mandats sociaux des membres du directoire et du conseil de surveillance

Le tableau ci-dessous présente la liste des mandats et fonctions exercés par les membres du directoire et les membres du conseil de surveillance au cours des cinq derniers exercices.

Nom	Mandat au sein de la Société	Autres mandats (informations données au 31 décembre 2019) ⁽¹⁾
Directoire		
Guillaume Demulier	Président du directoire	<p>En cours au 31 décembre 2019</p> <p>Groupe – Sociétés françaises</p> <p>Mandats de dirigeants de SA ou SCA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Président du directoire de Roche Bobois Groupe SA - Directeur général délégué de Cuir Center International SA - Représentant permanent de Roche Bobois Groupe au conseil d'administration de Cuir Center International SA <p>Autres mandats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Président d'Intérieur 37 SAS - Gérant d'Espace Cuir Paris SARL - Gérant de Gallois du Regard SCI - Gérant de Sophim SARL - Co-gérant de Déco Center 76 SARL - Co-gérant de Déco Center Côte d'Azur SARL - Co-gérant d'Intérieur 38 SARL - Co-gérant de Intérieur 76 SARL - Administrateur de Paris Cuir Services GIE - Administrateur de Servogest GIE <p>Groupe – Sociétés étrangères</p> <p>Italie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Président du conseil d'administration de la société Roche Bobois Italia SA - Président du conseil d'administration de la société Paritalia SA - Président du conseil d'administration de la société La Maison Lombardia Srl - Président du conseil d'administration de la société La Maison Française Srl <p>Etats-Unis :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vice-President de Parizona Inc <p>Monaco :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gérant de Intérieur Mobilier Monaco <p>Hors Groupe</p> <p>Néant</p>
		<p>Expiré en 2019</p> <p>Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Président-directeur général de La Maison Coloniale Int SA - Président de Deco Center Grand Sud SAS - Président d'Intérieur Grand Sud SAS - Président d'Intérieur Grand Est SAS - Gérant de Le Monde du Cuir SARL - Gérant de Deco Center Grand Est SARL - Co-gérant de Déco Center Côte d'Azur SARL - Co-gérant de Intérieur 76 SARL - Représentant permanent d'Intérieur Grand Sud es-qualité de gérant d'Intérieur 84 SNC - Représentant permanent d'Intérieur Côté d'Azur es-qualité de gérant d'Intérieur 83 SNC - Représentant permanent d'Intérieur Côte d'Azur es-qualité de gérant de Leimag SNC <p>Hors Groupe</p> <p>Néant</p> <p>Expiré entre 2015 et 2018</p> <p>Groupe</p> <p>Entre 2015 et 2018, Guillaume Demulier a détenu des mandats au sein d'autres sociétés du Groupe qui ont expiré au résultat de réorganisations internes (fusions, transmissions universelles de patrimoine ou opérations assimilées dont transformation en une société d'une autre forme).</p> <p>Hors Groupe</p> <p>Néant</p>

Nom	Mandat au sein de la Société	Autres mandats (informations données au 31 décembre 2019) ⁽¹⁾
Eric Amourdedieu	Membre du directoire et directeur général	<p>En cours au 31 décembre 2019</p> <p>Groupe – Sociétés françaises</p> <p>Mandats de dirigeants de SA ou SCA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur général et membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA - Président-directeur général de Cuir Center International SA <p>Autres mandats de dirigeants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur général de Déco Center 95 SAS - Gérant d'Intérieur 68 SARL - Gérant de Créa Furn SARL - Gérant de Créa 3 SARL - Gérant de Magie Blanche SARL - Gérant de Cuir n° 1 SARL - Co-gérant de Déco Center Essonne SARL <p>Hors Groupe Néant</p>
Antonin Roche	Membre du directoire	<p>En cours au 31 décembre 2019</p> <p>Groupe – Sociétés françaises</p> <p>Mandats de dirigeants de SA ou SCA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA - Administrateur de Cuir Center International SA <p>Autres mandats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Président de Bobois d'Aujourd'hui SAS - Président de DMC Roche SAS - Président d'Intérieur Paris Ouest SAS - Président d'Intérieur Grand Paris SAS - Co-gérant d'Immobilier 92-75-92 SCI - Co-gérant de SCO et Cie SNC⁽²⁾ - Co-gérant d'Immobilier 91/75/91 SCI⁽²⁾ - Administrateur d'Intérieur Services GIE - Co-gérant de SCO SARL⁽²⁾ <p>Hors Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur général délégué et administrateur de Société Immobilière Roche Bobois⁽²⁾ - Co-gérant Immo RBG and Co (USA)⁽²⁾

Martin Gleize	Membre du directoire	<p>En cours au 31 décembre 2019</p> <p>Groupe – Sociétés françaises</p> <p>Mandats de dirigeants de SA ou SCA</p> <p>Néant</p> <p>Autres mandats</p> <p>Néant</p> <p>Groupe – Sociétés étrangères</p> <p><u>Amérique du Nord :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - President BRAVA INC - President Chairman DIVA DC INC - President ICORA INC - President Chairman RBUSA LTD - President VIVA INC - President European California Furniture INC - President Orange Coast Design - President IMPALA INC - President VEDAC INC - President PARIZONA INC - Vice president PASADENA LLC <p><u>Europe :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrateur de DAN SL (Espagne) - Administrateur de NEI SL (Espagne) - Administrateur de Roche Bobois España SA - Administrateur de Actual Line SA (Espagne) - Administrateur de Olissipo Ltda (Portugal) - Administrateur de Dusspar GmbH (Allemagne) - Administrateur de Munpar GmbH (Allemagne) - Administrateur IDAC (Belgique) - Administrateur Anvers du Décor (Belgique) - Administrateur Espace Cuir Benelux (Belgique) - Administrateur Amsterfum (Hollande) - Administrateur La Maison française (Italie) - Administrateur RB Italie (Italie) - Administrateur Coxbury Ltd (UK) - Administrateur Serenity Interiors Ltd (UK) - Administrateur Suisse (en cours de traitement administratif) <p>Hors Groupe</p> <p>Néant</p>	<p>Expiré en 2019</p> <p>Groupe</p> <p>Néant</p> <p>Hors Groupe</p> <p>Néant</p> <p>Expiré entre 2015 et 2018</p> <p>Groupe</p> <p>Néant</p> <p>Hors Groupe</p> <p>Néant</p>
---------------	----------------------	--	--

Nom	Mandat au sein de la Société	Autres mandats (informations données au 31 décembre 2019) ⁽¹⁾	
Conseil de surveillance			
Jean-Eric Chouchan	Président du conseil de surveillance	En cours au 31 décembre 2019 Groupe <ul style="list-style-type: none">- Administrateur de Cuir Center International SA Hors Groupe ⁽¹⁾ <ul style="list-style-type: none">- Gérant de SCO SARL- Représentant permanent de SCO es qualité de gérant de SCO et Cie ⁽²⁾- Directeur Général de Blum Maisel SAS ⁽¹⁾	Expiré en 2019 Groupe <ul style="list-style-type: none">- Représentant de Roche Bobois Groupe au conseil d’administration de La Maison Coloniale Int SA Hors Groupe Néant Expiré entre 2015 et 2018 Groupe Entre 2015 et 2018, Jean-Eric Chouchan a détenu des mandats au sein d’autres sociétés du Groupe qui ont expiré au résultat de réorganisations internes (fusions, transmissions universelles de patrimoine ou opérations assimilées dont transformation en une société d’une autre forme). Hors Groupe Néant
Nicolas Roche	Vice-président du conseil de surveillance	En cours au 31 décembre 2019 Groupe Néant Hors Groupe <ul style="list-style-type: none">- Administrateur de Société Immobilière Roche Bobois⁽²⁾	Expiré en 2019 Groupe Néant Hors Groupe Néant Expiré entre 2015 et 2018 Groupe Néant Hors Groupe Néant
Emmanuel Masset <i>(Représentant de la Société Immobilière Roche)</i>	Membre du conseil de surveillance	En cours au 31 décembre 2019 Groupe Néant Hors Groupe <ul style="list-style-type: none">- Membre du conseil de surveillance de la société Corum XL (SCPI)	Expiré en 2019 Groupe Néant Hors Groupe Néant Expiré entre 2015 et 2018 Groupe Néant Hors Groupe Néant

Nom	Mandat au sein de la Société	Autres mandats (informations données au 31 décembre 2019) ⁽¹⁾	
Giovani Tamburi ⁽³⁾	Membre du directoire	<p>En cours au 31 décembre 2019</p> <p>Groupe Néant</p> <p>Hors Groupe (Toutes les sociétés listées ci-dessous sont situées en Italie.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrateur d'Alpitour S.p.A. - Administrateur d'Azimut Benetti S.p.A. - Administrateur d'Amplifon S.p.A. - Administrateur de Beta Utensili S.p.A. - Administrateur de Eataly Distribuzione S.r.l. - Administrateur d'Elica S.p.A. - Administrateur de Fimag S.p.A. - Administrateur de Furla S.p.A. - Administrateur d'Interpump Group S.p.A. - Administrateur de Jumboturismo S.A.U. - Administrateur de Neos S.p.A. - Président du conseil d'administration d'Asset Italia S.p.A. - Président du conseil d'administration de Betaclub S.r.l. - Président du conseil d'administration de Clubitaly S.p.A. - Président du conseil d'administration de Clubtre S.p.A. - Président du conseil d'administration de Gruppo IPG Holding S.p.A. - Président du conseil d'administration de TIP-Pre IPO S.p.A. - Administrateur unique de TXR S.r.l. - Administrateur unique de Lippiuno S.r.l. - Président du conseil d'administration de Golf Club Bogogno - Conseil d'administration de Costa Smeralda Yacht Club 	<p>Expiré en 2019</p> <p>Groupe Néant</p> <p>Hors Groupe Néant</p> <p>Expiré entre 2015 et 2018</p> <p>Groupe Néant</p> <p>Hors Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrateur d'iGuzzini illuminazione S.p.A. - Administrateur de Jumboturismo S.A.U.

Nom	Mandat au sein de la Société	Autres mandats (informations données au 31 décembre 2019) ⁽¹⁾	
Mercedes Erra	Membre indépendante du conseil de surveillance	En cours au 31 décembre 2019 Groupe Néant Hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> - Présidente du conseil d'administration de l'Etablissement Public du Palais de la Porte Dorée - Présidente de l'Association pour les Actions de la Filière Communication - Vice-présidente du conseil d'administration de la Commission nationale française pour l'Unesco - Administratrice de la Fondation Engagement Médias pour les jeunes (ex Fondation France Télévision) - Administratrice de la Fondation du Collège de France - Administratrice du Théâtre du Châtelet - Administratrice de l'Opéra Comique - Administratrice de l'Association ANVIE - Membre du Comité d'investissement du Fonds de dotation de la Bibliothèque Nationale de France - Membre du Conseil d'orientation du Comité Médicis 	Expiré en 2019 Groupe Néant Hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> - Présidente du conseil d'administration de la Cité Nationale de l'Histoire de l'Immigration - Administratrice de la SNCF - Administratrice de la Fondation Elle Expiré entre 2015 et 2018 Groupe Néant Hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> Groupe Accor SA ⁽³⁾ (2018) Groupe Havas SA ⁽³⁾ (2018)
Annalisa Loustau Elia	Membre indépendante du conseil de surveillance	En cours au 31 décembre 2019 Groupe Néant Hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> - Membre du directoire du Printemps SA - Administratrice de Legrand SA ⁽³⁾ - Membre du conseil d'administration de Campari Milano S.p.A. (Italie) 	Expiré en 2019 Groupe Néant Hors Groupe Néant Expiré entre 2015 et 2018 Groupe Néant Hors Groupe Néant
Marie-Claude Chouchan	Censeur au conseil de surveillance	En cours au 31 décembre 2019 Groupe Vice-président du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe SA Hors Groupe Présidente de Blum Maisel SAS ⁽¹⁾	Expiré en 2019 Groupe Néant Hors Groupe Néant Expiré entre 2015 et 2018 Groupe Néant Hors Groupe Néant

Nom	Mandat au sein de la Société	Autres mandats (informations données au 31 décembre 2019) ⁽¹⁾	
Lucie Henman-Roche	Censeur au conseil de surveillance	En cours au 31 décembre 2019 Groupe Directeur général délégué de Société Immobilière Roche SA ⁽²⁾ Hors Groupe Néant	Expiré en 2019 Groupe Néant Hors Groupe Néant Expiré entre 2015 et 2018 Groupe Néant Hors Groupe Néant

⁽¹⁾ Hors sociétés patrimoniales sans lien avec le Groupe

⁽²⁾ Sociétés immobilières louant des biens immobiliers à des sociétés du Groupe (voir section 19.2 du présent Document d'Enregistrement Universel)

⁽³⁾ Société cotée

12.4. Déclarations relatives aux membres du directoire et aux membres du conseil de surveillance

A l'exception des liens familiaux suivants :

- Messieurs Antonin et Nicolas Roche sont tous deux fils de Monsieur François Roche (président du conseil de surveillance jusqu'au 12 novembre 2019),
- Madame Marie-Claude Chouchan est l'épouse de Monsieur Jean-Eric Chouchan,
- Madame Lucie Henman-Roche est la nièce de Messieurs Antonin et Nicolas Roche,

il n'existe à la connaissance de la Société aucun autre lien familial entre les personnes énumérées aux sections 12.1 et 12.2 ci-dessus.

A la connaissance de la Société, aucune de ces personnes, au cours des cinq dernières années :

- n'a fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- n'a été associée en sa qualité de dirigeant ou administrateur à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- n'a été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur n'a fait l'objet d'une interdiction de gérer ;
- n'a fait l'objet d'incriminations ou de sanctions publiques officielles prononcées par des autorités statutaires ou réglementaires.

12.5. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale

Monsieur Jean Eric Chouchan, Monsieur Antonin Roche, Monsieur Nicolas Roche Madame Marie-Claude Chouchan et Monsieur Giovanni Tamburi, sont actionnaires, directement ou indirectement, de la Société comme détaillé au chapitre 16 du Document d'Enregistrement Universel.

Monsieur Guillaume Demulier et Monsieur Eric Amourdedieu ne sont pas actionnaires de la Société mais de sa filiale, la société Roche Bobois Groupe SA dont ils détiennent respectivement :

- Monsieur Eric Amourdedieu : 132 actions

- Monsieur Guillaume Demulier : 89 actions

Les conventions entre apparentés sont décrites aux chapitres 14 et 17 du Document d'Enregistrement Universel.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêt actuel ou potentiel entre les devoirs à l'égard du Groupe et les intérêts privés et/ou autres devoirs des membres du directoire et du conseil de surveillance de la Société, tels que visés aux sections 12.1 et 12.2 ci-dessus.

Le règlement intérieur du conseil de surveillance (disponible sur le site internet du Groupe – www.roche-bobois.com), dont les principales stipulations sont résumées au chapitre 14.5 « Conseil de surveillance » du présent Document d'Enregistrement Universel regroupe, notamment, les principes de conduite et les obligations des membres du conseil de surveillance de la Société et plus particulièrement en matière de confidentialité, de loyauté, de conflits d'intérêts, d'intervention sur les titres de la Société, de prévention des délits et manquements d'initiés, de diligence et d'assiduité et de non-concurrence.

Pactes d'actionnaires

Les membres des familles Roche et Chouchan, d'une part, et les membres des familles Roche, Chouchan et le fond TXR S.r.l d'autre part sont liés par les Pactes qui sont entrés en vigueur le 11 juillet 2018. Les principales stipulations de ces Pactes sont résumées ci-dessous.

- Pacte TXR :

Le « Pacte TXR » est un pacte d'actionnaires conclu entre les actionnaires de la famille ROCHE, ceux de la famille CHOUCAN et TXR S.r.l. avec effet au 11 juillet 2018.

Les principales clauses du Pacte TXR sont les suivantes :

Absence d'action de concert : les parties au Pacte TXR n'agissent pas de concert entre elles vis-à-vis de la Société et s'interdisent de conclure tout accord relatif à la Société constitutif d'une action de concert (autre que le concert entre la famille ROCHE et la famille CHOUCAN dans le cadre du Pacte Roche-Chouchan décrit ci-dessous).

Gouvernance : le conseil de surveillance de la Société est composé de 6 membres, dont 2 désignés sur proposition de la famille ROCHE, 1 désigné sur proposition de TXR S.r.l., 1 désigné sur proposition de la famille CHOUCAN, 1 membre indépendant désigné sur recommandation des familles ROCHE et CHOUCAN et 1 membre indépendant désigné sur recommandation de TXR S.r.l. Certains seuils sont institués en-deçà desquels chaque groupe d'actionnaires perd son droit à proposer la nomination de membres du conseil de surveillance de la Société, et également un seuil au-delà duquel la famille ROCHE peut nommer un membre supplémentaire. Le Président et le Vice-Président du conseil de surveillance de la Société sont des membres nommés parmi les membres désignés sur proposition des familles ROCHE et CHOUCAN. Chaque partie s'engage à voter en faveur des candidats proposés par les autres parties.

Le règlement intérieur du conseil de surveillance de la Société comprend (i) une liste de décisions nécessitant l'accord du conseil de surveillance de la Société pris à la majorité simple, (ii) ainsi qu'une liste de décisions nécessitant l'accord du conseil de surveillance de la Société pris à la majorité de $\frac{3}{4}$ (cf. section 14 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Projet de transfert : au cours d'une période de 12 mois suivant la première cotation des titres de la Société le 11 juillet 2018, TXR S.r.l. s'engage à informer les représentants des familles ROCHE et CHOUCAN de son intention de transférer, dans le cadre d'un placement, des titres représentant au moins 5% du capital social de la Société. Chaque membre des familles ROCHE et CHOUCAN ou un tiers recommandé par les familles aura la possibilité de placer un ordre d'achat des titres objet du placement. Ce dispositif a expiré le 11 juillet 2019. TXR S.r.l. s'engage également à informer les représentants des familles ROCHE et CHOUCAN de négociations entre TXR S.r.l. et un concurrent direct du Groupe relatives au transfert de titres de la Société.

Droit de premier refus : les familles ROCHE et CHOUCAN bénéficient d'un droit de premier refus dans l'hypothèse où TXR S.r.l. souhaite transférer des titres représentant au moins 10% du capital social de la Société à un concurrent direct du groupe ROCHE BOBOIS. TXR S.r.l. doit notifier son projet de transfert aux représentants des familles ROCHE et CHOUCAN au moins 7 jours de bourse avant le transfert. Ces derniers doivent notifier à TXR S.r.l. l'identité des bénéficiaires exerçant leur droit de premier refus dans un délai de 7 jours de bourse après réception de cette notification. Les bénéficiaires ayant exercé leur droit de premier refus ont ensuite 3 jours de bourse pour réaliser le transfert. Le Pacte TXR prévoit également des modalités techniques d'application du droit de premier refus en cas d'offre publique.

Durée : le Pacte TXR est entré en vigueur le 11 juillet 2018 pour une durée de 3 ans. Il sera immédiatement résilié si (i) TXR S.r.l. n'est plus contrôlée par Tamburi Investment Partners S.p.A. ou (ii) les droits de vote de TXR S.r.l. représentent moins de 13% des droits de vote de la Société.

- Pacte Roche-Chouchan :

Le « Pacte Roche-Chouchan » est un second pacte d'actionnaires conclu entre les actionnaires de la famille ROCHE et ceux de la famille CHOUCAN avec effet au 11 juillet 2018. Le Pacte Roche-

Chouchan est constitutif d'une action de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce entre les signataires vis-à-vis de la Société.

Les principales clauses dudit Pacte Roche-Chouchan sont les suivantes :

Action de concert : les parties s'engagent à se concerter avant chaque assemblée générale de la Société, et le cas échéant, avant chaque réunion de son conseil de surveillance, en vue de parvenir à une position commune sur les résolutions figurant à l'ordre du jour.

Engagement de conservation : pendant une durée de 6 ans à compter du 11 juillet 2018, les parties s'engagent à ne procéder à aucun transfert de titres qui aurait pour effet que leur participation globale devienne inférieure à 50% des droits de vote de la Société.

Engagements « Dutreil » : en cas de fusion-absorption par la Société de ROCHE BOBOIS GROUPE SA, et si certaines parties le demandent, de nouveaux engagements collectifs de conservation des titres de la Société seront conclus dans le cadre d'engagements soumis au dispositif « Dutreil », et à ce titre prévoiront que certains représentants des familles ROCHE et CHOUCHAN conserveront des fonctions de direction au sein de la Société pour les besoins desdits engagements « Dutreil ».

Gouvernance : le Président du conseil de surveillance de la Société est un membre nommé parmi les membres désignés sur proposition de la famille ROCHE. Le Vice-Président du conseil de surveillance de la Société est un membre nommé parmi les membres désignés sur proposition de la famille CHOUCHAN. Aux termes de l'avenant du 12 novembre 2019, par dérogation aux stipulations qui précèdent, le président du conseil de surveillance est Jean-Eric CHOUCHAN et le vice-président Nicolas ROCHE jusqu'à l'expiration de leur mandat en cours, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Il pourra être mis fin à ce dispositif dérogatoire moyennant un préavis de trois mois notifié par les membres de la famille ROCHE aux membres de la famille CHOUCHAN.

Droit de préemption : les familles ROCHE et CHOUCHAN s'accordent réciproquement un droit de préemption (partiel ou total) en cas de projet de transfert de titres de la Société par un membre d'une famille à un membre de l'autre famille ou à un tiers, sauf en cas de transfert libre¹⁶. Chacun des membres de l'autre famille dispose d'un délai de 30 jours de bourse après réception de la notification du projet de transfert pour exercer son droit de préemption. Le Pacte Roche-Chouchan prévoit également des modalités techniques d'application du droit de préemption en cas d'offre publique.

¹⁶ Désigne tout (a) transfert de titres réalisé dans le cadre de l'introduction en bourse, ou (b) tout transfert de titres réalisé (i) au sein de la même famille, entre les membres de cette famille, (ii) par une partie à l'un de ses descendants ou ascendants non partie au pacte, (iii) par une partie à toute holding patrimoniale ou par la holding patrimoniale d'une partie à une autre holding patrimoniale de ladite partie ou (iv) lorsque le transfert intervient par voie de succession, de legs ou à cause de décès.

Durée : le Pacte Roche-Chouchan est entré en vigueur le 11 juillet 2018 pour une durée de 6 ans. A l'expiration de cette période, le Pacte Roche-Chouchan sera, sauf dénonciation par l'une des parties au moins trois mois avant l'échéance, tacitement reconduit pour des périodes de 3 ans successives.

13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

13.1. Rémunérations des mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2019

Le contenu du présent chapitre intègre les informations concernant la politique de rémunération et les rémunérations des mandataires sociaux visées aux articles L. 225-37-3, L. 225-82-2 et R. 225-56-1 du Code de commerce tels que modifiés par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et le décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019 et fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce. Il intègre également les tableaux figurant en annexe 2 de la position recommandation AMF n° 2014-14 qui sont présentés au paragraphe 13.1.3 ci-dessous.

13.1.1. Politique de rémunération des mandataires sociaux

En application des dispositions des articles L. 225-82-2 du Code de commerce et L. 225-100 II et III (telles que modifiées par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et le décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019), le conseil de surveillance présente la politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société et les projets de résolution s'y rapportant prévus par lesdites dispositions. S'agissant des résolutions, le dispositif prévoit deux étapes correspondant à deux types de vote :

- Un vote ex ante prévu à l'article L. 225-82-2 II du Code de commerce, relatif à l'approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux établie par le conseil de surveillance.
- Un vote ex post, divisé en deux volets, un premier volet portant sur les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, et un deuxième volet prévu à l'article L. 225-100 III du Code de commerce portant sur les éléments fixes, variables et exceptionnels et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé au président du conseil de surveillance et à chacun des membres du directoire qui fait l'objet d'une résolution séparée pour chaque mandataire social dirigeant (similaire à celle existant dans le système précédent). L'approbation cette résolution individuelle conditionne (comme dans le système antérieur) le versement effectif des éléments variables et exceptionnels de leur rémunération au titre de l'exercice précédent.

Lors de sa séance du 22 avril 2020, pour tenir compte de l'entrée en vigueur de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et le décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019 réformant le dispositif *say on pay*, le conseil de surveillance a revu la politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société pour la mettre en conformité avec la loi nouvelle. Cette politique, qui tient également compte des recommandations figurant dans le code de gouvernement élaboré par MiddleNext auquel la Société se réfère, est présentée ci-dessous.

Le conseil de surveillance est l'organe de décision pour la détermination, la modification et la mise en œuvre de la politique de rémunération des mandataires sociaux (membres du conseil de surveillance et du directoire), qui est également soumise au vote de l'assemblée. Le règlement intérieur du conseil de surveillance contient des mesures destinées à prévenir ou gérer les conflits d'intérêts.

Afin de respecter l'intérêt social et contribuer à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la Société et du Groupe, la politique de rémunération répond aux principes et objectifs généraux suivants :

- Adaptation de la politique de rémunération à la Société et au Groupe et au contexte dans lequel ils évoluent ;

- Capacité à attirer, retenir et motiver des mandataires sociaux et notamment des dirigeants talentueux, performants et investis ;
- Encourager et promouvoir la performance régulière et la compétitivité du Groupe pour assurer sa croissance et la création de valeur durable pour ses actionnaires, ses employés et toutes ses parties prenantes ;
- Capacité à répondre aux exigences attendues par les actionnaires et les autres parties prenantes, notamment en matière de performance et de responsabilité sociétale, et à prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés du Groupe.

Ces principes et objectifs généraux s'appliquent à l'ensemble des éléments composant la rémunération des mandataires sociaux.

Ainsi, la rémunération fixe des membres du directoire est fixée par le conseil de surveillance en tenant compte de l'historique de la rémunération du dirigeant, de son niveau de responsabilité, de son expérience et des pratiques en vigueur au sein du Groupe de même que des pratiques de marché.

Concernant la rémunération variable des membres du directoire, elle est déterminée par le conseil de surveillance et se veut incitative pour chaque membre du directoire ; pour se faire, elle récompense la progression de la performance opérationnelle et financière du Groupe sur la base de critères de performance financiers. Des critères de performance non financiers peuvent également être prévus par le conseil de surveillance.

La rémunération variable est versée au cours de l'exercice social suivant celui au titre duquel la performance est évaluée. Conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération des membres du directoire dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce (2ème volet du vote ex post – cf. ci-dessus). Compte tenu notamment du caractère annuel de la rémunération variable, il n'est pas instauré de report ou cas de restitution.

S'agissant des avantages en nature, la politique de rémunération intègre la possibilité d'octroyer aux membres du directoire les avantages usuels (voiture de fonction, prise en charge des primes d'assurance chômage mandataire social, mise à disposition d'équipements type smartphone, tablettes, PC, etc.) ainsi que, pour les membres détachés à l'étranger ou expatriés, les avantages complémentaires usuels (logement de fonction, participation aux frais de déménagement et de scolarité des enfants, prise en charge de la prévoyance spécifique, etc.).

Sauf exception (telle que le fait que le mandataire social en bénéficiait dans un précédent emploi ou mandat), il n'est pas prévu la possibilité de mettre en place des régimes de retraite additif ou additionnel (« retraite chapeau »). Les mandataires sociaux bénéficient des régimes de prévoyance et de retraite légaux ainsi que de ceux mis en place pour certaines catégories ou l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

La politique de rémunération inclut la possibilité :

- d'autoriser le cumul du contrat de travail des membres du directoire autres que le président et les directeurs généraux avec leur mandat social, compte tenu de la taille de la Société, de sa volonté d'attirer et retenir du personnel à forte expérience et de l'expertise spécifique de chacun des membres de la direction générale, étant précisé que le conseil rappelle sa volonté d'éviter un tel cumul lorsque cela est possible, notamment pour le président du directoire et les membres directeurs généraux, le cas échéant en procédant à la suspension du contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux concernés. ;
- d'octroyer aux membres du directoire, au cas par cas et dans le respect des principes généraux mentionnés ci-dessus, des indemnités de départ pour compenser, pour un mandataire social nouvellement nommé, la période de carence de l'assurance chômage mandataire social ;

- de mettre en place des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et/ou des plan d'attribution gratuite d'actions qui comprendront, pour les mandataires sociaux éligibles, s'ils sont mis en place, une part incitative à moyen/long terme par l'inclusion de conditions de performance ainsi que de périodes d'acquisition et/ou de conservation ;
- d'octroyer des rémunérations exceptionnelles aux mandataires sociaux dans les conditions suivantes :

S'agissant des membres du directoire, en cas de réalisation d'opérations exceptionnelles (telles que croissance externe, signature de contrats significatifs, etc.) ;

S'agissant des membres du conseil de surveillance, pour des missions qui leur seraient confiées par le conseil de surveillance dans le respect des dispositions de l'article L. 225-84 du Code de commerce.

Plus généralement en ce qui concerne les membres du conseil de surveillance, la politique de rémunération en vigueur est reconduite. Ainsi la répartition de la rémunération allouée par l'assemblée générale ordinaire annuelle (correspondant aux anciens jetons de présence) est déterminée sur la base des critères suivants :

Le montant de la rémunération doit être adapté au niveau de responsabilité et au temps consacré à l'exercice du mandat,

La rémunération tient compte de l'assiduité des membres du conseil de surveillance et membres des comités et comporte une part variable,

Les membres des comités peuvent recevoir une part variable de rémunération supplémentaire.

Le président du conseil de surveillance reçoit une rémunération spécifique au titre desdites fonctions. Il ne perçoit aucune rémunération décrite ci-dessus pour les membres du conseil de surveillance.

La politique de rémunération décrite ci-dessus s'applique aux mandataires sociaux (membres du conseil de surveillance et membres du directoire) en fonction. Elle est également applicable aux nouveaux mandataires qui viendraient à être nommés entre deux assemblées générales.

Le conseil de surveillance se réserve le droit de déroger à l'application de la politique de rémunération conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce si les trois conditions prévues par lesdites dispositions sont réunies :

- Existence de circonstances exceptionnelles,
- Limitation dans le temps de la dérogation,
- Nécessité de garantir la pérennité de la Société ou du Groupe.

En cas de mise en œuvre d'une telle dérogation, celle-ci pourra porter sur tous les éléments de la politique de rémunération et le conseil de surveillance devra justifier cette dérogation.

13.1.2. Information sur les rémunérations des mandataires sociaux

Les informations concernant chaque mandataire social prévues à l'article R. 225-56 II du Code de commerce faisant partie du vote ex ante, ainsi que celles prévues à l'article à l'article L. 225-37-3 I dudit Code faisant partie du 1er volet du vote ex post figurent à l'annexe 24.3 au présent Document d'Enregistrement Universel, de même que les projets de résolution présentés par le Conseil de Surveillance s'y rapportant.

Même si ce projet ne fait pas partie de ses priorités immédiates, le Groupe envisage de fusionner les sociétés Roche Bobois SA et Roche Bobois Groupe et, dans ce contexte, de revoir le dispositif de rémunération des membres du directoire. Cependant, même en l'absence de fusion, la politique de rémunération du Groupe a significativement évolué suite aux changements de gouvernance. Il n'existe

plus, désormais, de cumul contrat de travail / mandat pour le Président du Directoire et le Directeur Général.

13.1.3. Tableaux figurant en annexe 2 de la position recommandation AMF n° 2014-14

Tableaux n° 1 : Tableaux de synthèse des rémunérations et des BSA, BSPCE et Options attribués à chaque dirigeant mandataire social en fonction au 31 décembre 2019

	Exercice 2019	Exercice 2018
Guillaume Demulier, président du directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	251 408 €	180 222 €
Valorisation des rémunérations variables annuelles attribuées au cours de l'exercice	70 080 €	12 250 €
Rémunération Exceptionnelle ⁽³⁾	17 348 €	25 000 €
Valorisation des BSA, BSPCE et Options attribués au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement au titre de l'exercice ⁽²⁾	0 €	0 €
Total	338 836 €	217 472 €

⁽¹⁾ Y compris avantages en nature et hors intéressement (voir le tableau n° 2 « Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessous).

⁽²⁾ Le directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, a attribué lors de sa réunion en date du 28 juillet 2016 un nombre total de 125 gratuites à Monsieur Guillaume Demulier. A la date du présent Document d'Enregistrement Universel, la totalité des 125 actions a été acquise par Monsieur Guillaume Demulier qui s'est vu attribué 6 actions supplémentaires au résultat de l'ajustement effectué conformément au plan d'actions gratuites pour tenir compte de distributions exceptionnelles de réserves effectuées par Roche Bobois Groupe SA. Au total, Monsieur Guillaume Demulier s'est ainsi vu attribué 131 actions gratuites de Roche Bobois Groupe SA. Au cours de l'exercice 2018, la société a procédé, conformément à l'accord contractuel conclu avec Guillaume Demulier, à l'achat de 42 actions Roche Bobois Groupe SA appartenant à Monsieur Guillaume Demulier (cf. section 17.3.6) du présent Document d'Enregistrement Universel).

⁽³⁾ En 2019, Monsieur Guillaume Demulier a perçu le solde des congés payés acquis dans le cadre de la suspension de son contrat de travail avec Roche Bobois Groupe. En 2018, la rémunération exceptionnelle correspondait à une prime liée à l'introduction en bourse de la Société.

	Exercice 2019	Exercice 2018
Eric Amourdedieu, membre du directoire et directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	319 902 €	314 670 €
Valorisation des rémunérations variables annuelles attribuées au cours de l'exercice	64 320 €	21 000 €
Rémunération Exceptionnelle ⁽³⁾	0 €	0 €
Valorisation des BSA, BSPCE et Options attribués au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement au titre de l'exercice ⁽²⁾	0 €	0 €
Total	384 222 €	335 670 €

⁽¹⁾ Y compris avantages en nature et hors intéressement (voir le tableau n° 2 « Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessous).

⁽²⁾ Le directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, a attribué lors de sa réunion en date du 28 juillet 2016 un nombre total de 172 gratuites à Monsieur Eric Amourdedieu. A la date du présent Document d'Enregistrement Universel, la totalité des 172 actions a été acquise par Monsieur Eric Amourdedieu qui s'est vu attribué 8 actions supplémentaires au résultat de l'ajustement effectué conformément au plan d'actions gratuites pour tenir compte de distributions exceptionnelles de réserves effectuées par Roche Bobois Groupe SA. Au total, Monsieur Eric Amourdedieu s'est ainsi vu attribué 180 actions gratuites de Roche Bobois Groupe SA. Au cours de l'exercice 2018, la société a procédé, conformément à l'accord contractuel conclu avec Eric Amourdedieu, à l'achat de 57 actions Roche Bobois Groupe SA appartenant à Monsieur Eric Amourdedieu (cf. section 17.3.6) du présent Document d'Enregistrement Universel).

	Exercice 2019	Exercice 2018
Antonin Roche, membre du directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	70 227 €	70 222 €
Valorisation des rémunérations variables annuelles attribuées au cours de l'exercice	117 487 €	107 705 €
Valorisation des BSA, BSPCE et Options attribués au cours de l'exercice	0 €	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement au titre de l'exercice	0 €	0 €
Total	187 714 €	177 927 €

⁽¹⁾ Y compris avantages en nature (voir le tableau n° 2 « Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessous).

	Exercice 2019	Exercice 2018
Martin Gleize, membre du directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	232 164 €	198 484 €
Valorisation des rémunérations variables annuelles attribuées au cours de l'exercice	69 900 €	20 000 €
Valorisation des BSA, BSPCE et Options attribués au cours de l'exercice	0 €	0 €
Valorisation des actions attribuées gratuitement au titre de l'exercice	0 €	0 €
Total	302 064 €	218 484 €

⁽¹⁾ Y compris avantages en nature et hors intéressement (voir le tableau n° 2 « Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessous).

Tableau n° 2 : Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social en fonction au 31 décembre 2019

Les tableaux suivants présentent l'ensemble des rémunérations dues, tant par Roche Bobois SA que par ses filiales, aux mandataires sociaux dirigeants en fonction au 31 décembre 2019 au titre des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 et les rémunérations perçues par ces mêmes personnes au cours de ces mêmes exercices.

	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾
Guillaume Demulier, président du directoire ⁽³⁾				
Rémunération fixe – mandat social	154 786 €	154 786 €	5 000 €	5 000 €
Rémunération fixe – contrat de travail ⁽⁴⁾	96 395 €	96 395 €	175 000 €	175 000 €
Rémunération variable annuelle – mandat social ⁽⁵⁾	70 080 €	0 €	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle – contrat de travail ⁽⁵⁾	0 €	12 250 €	12 250 €	0 €
Accord d'intéressement ⁽⁴⁾	3 485 €	2 718 €	2 718 €	0 €
Rémunération exceptionnelle ⁽⁴⁾	17 348 €	17 348 €	25 000 €	25 000 €
Jetons de présence	0 €	0 €	0 €	0 €
Avantages en nature ⁽⁶⁾	227 €	227 €	222 €	222 €
Total	342 321 €	283 724 €	220 190 €	205 222 €

⁽¹⁾ Rémunération due au mandataire social au cours de l'exercice.

- (2) Rémunération versée au mandataire social au cours de l'exercice.
- (3) Guillaume Demulier a été nommé membre du directoire de la Société le 22 juin 2018 et président du directoire le 18 juillet 2019. Il est titulaire d'un contrat de travail avec la société Roche Bobois Groupe SA en qualité de Directeur Financier Groupe qui est suspendu depuis le 18 juillet 2019.
- (4) Rémunération due et versée au titre du contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe SA susvisé, jusqu'au 18 juillet 2019.
- (5) En 2018, la rémunération variable est attachée au contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe SA précité et son montant est fonction de la progression du résultat courant avant impôt consolidé de la société Roche Bobois Groupe SA. En 2019, la rémunération variable est attachée au mandat de président du directoire de la Société ; elle est fonction de la progression du volume d'affaires et de l'Ebitda de la Société.
- (6) Les avantages en nature correspondent à une partie de la mutuelle du Groupe. L'assurance perte d'emploi (GSC) n'est souscrite qu'à partir du 1er janvier 2020.

	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾
Eric Amourdedieu, membre du directoire et directeur général ⁽³⁾				
Rémunération fixe – Mandat social ⁽⁴⁾	138 125 €	138 125 €	77 500 €	77 500 €
Rémunération fixe - Contrat de travail ⁽⁵⁾	166 875 €	166 875 €	222 500 €	222 500 €
Rémunération variable annuelle – mandat social ⁽⁶⁾	64 320 €	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle – contrat de travail ⁽⁶⁾	0 €	21 000 €	21 000 €	3 600 €
Accord d'intéressement ⁽⁵⁾	5 861 €	2 718 €	2 718 €	0 €
Rémunération exceptionnelle	0 €	0 €	0 €	0 €
Jetons de présence	0 €	0 €	0 €	0 €
Avantages en nature ⁽⁷⁾	14 902 €	14 902 €	15 079 €	15 079 €
Total	390 083 €	343 620 €	338 797 €	318 679 €

- (1) Rémunération due au mandataire social au cours de l'exercice.
- (2) Rémunération versée au mandataire social au cours de l'exercice.
- (3) Eric Amourdedieu a été nommé membre du directoire de la Société le 22 juin 2018 et directeur général à compter du 18 juillet 2019. Il est titulaire d'un contrat de travail avec la société Roche Bobois Groupe SA en qualité de Directeur Général qui est suspendu depuis le 1^{er} octobre 2019.
- (4) En 2018, la rémunération intègre une somme de 58 125 € versée au titre de son mandat de membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA, mandat qu'il continue d'exercer mais pour lequel il ne perçoit plus aucune rémunération.
- (5) Rémunération due et versée au titre du contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe SA susvisé, jusqu'au 30 septembre 2019.
- (6) En 2018, la rémunération variable est attachée au contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe SA précité et son montant est fonction de la progression du résultat courant avant impôt consolidé de la société Roche Bobois Groupe SA. En 2019, la rémunération est attachée au mandat au sein du directoire de la Société ; elle est fonction de la progression du volume d'affaires et de l'Ebitda de la Société.
- (7) Les avantages en nature comprennent partie de la mutuelle du Groupe, une voiture de fonction, un téléphone portable et une assurance perte d'emploi chef d'entreprise (GSC).

	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾
Antonin Roche, membre du directoire ⁽³⁾				
Rémunération fixe – Mandat social ⁽⁴⁾	40 000 €	40 000 €	40 000 €	40 000 €
Rémunération fixe – Contrat de travail ⁽⁵⁾	30 000 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €
Rémunération variable annuelle – Mandat social	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération variable annuelle – Contrat de travail ⁽⁶⁾	117 487 €	115 997 €	107 705 €	94 000 €
Accord d'intéressement	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération exceptionnelle	0 €	0 €	0 €	0 €
Jetons de présence	0 €	0 €	0 €	0 €
Avantages en nature ⁽⁷⁾	227 €	227 €	222 €	222 €
Total	187 714 €	186 224 €	177 927 €	164 222 €

⁽¹⁾ Rémunération due au mandataire social au cours de l'exercice.

⁽²⁾ Rémunération versée au mandataire social au cours de l'exercice.

⁽³⁾ Antonin Roche a été nommé membre du directoire de la Société le 22 juin 2018. Il cumule ce mandat avec un contrat de travail en qualité de directeur général des magasins Roche Bobois de Paris et de la région parisienne conclu avec le GIE Intérieur Services.

⁽⁴⁾ En 2018, la rémunération intègre une somme de 30 000 € versée au titre de son mandat de membre du directoire de Roche Bobois Groupe SA, mandat qu'il continue d'exercer mais pour lequel il ne perçoit plus aucune rémunération. En 2019, cette rémunération correspond à son mandat de membre du Directoire de la Société.

⁽⁵⁾ Rémunération due et versée au titre du contrat de travail conclu avec le GIE Intérieur Services.

⁽⁶⁾ La rémunération variable d'Antonin Roche est attachée au contrat de travail susvisé ; elle est fonction du chiffre d'affaires hors taxes et du résultat d'exploitation réalisés par les membres du GIE (c'est-à-dire les magasins Roche Bobois de Paris et de la région parisienne appartenant au Groupe).

⁽⁷⁾ Les avantages en nature correspondent à une partie de la mutuelle du Groupe.

	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾
Martin Gleize, membre du directoire ⁽³⁾				
Rémunération fixe – mandat social ⁽⁴⁾	18 333 €	18 333 €	0 €	0 €
Rémunération fixe – contrat de travail ⁽⁵⁾	209 668 €	209 668 €	194 254 €	194 254 €
Rémunération variable annuelle – mandat social	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération variable annuelle – contrat de travail ⁽⁶⁾	69 900 €	20 000 €	20 000 €	22 500 €
Accord d'intéressement	4 218 €	1 731 €	1 731 €	0 €
Rémunération exceptionnelle	0 €	0 €	0 €	0 €
Jetons de présence	0 €	0 €	0 €	0 €
Avantages en nature ⁽⁷⁾	4 163 €	4 163 €	4 230 €	4 230 €
Total	306 282 €	253 895 €	220 215 €	220 984 €

⁽¹⁾ Rémunération due au mandataire social au cours de l'exercice.

⁽²⁾ Rémunération versée au mandataire social au cours de l'exercice.

⁽³⁾ Martin Gleize a été nommé membre du directoire de la Société le 16 janvier 2019. Il cumule ce mandat avec un contrat de travail en qualité de Directeur International conclu avec Roche Bobois Groupe SA et perçoit également une rémunération au titre de ses fonctions de président de Roche Bobois USA.

⁽⁴⁾ Rémunération due et versée au titre du mandat de membre du directoire de la Société depuis le 16 janvier 2019 : 18 333 €.

⁽⁵⁾ Rémunération due et versée au titre de 2019 : 116 668 € pour Roche Bobois Groupe SA et 93 000 € pour Roche Bobois USA.

⁽⁶⁾ La rémunération variable de Martin Gleize est attachée au contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe SA en qualité de Directeur International. Le calcul est basé sur le nombre d'ouvertures de magasins à l'international au cours de l'exercice et sur la rentabilité des filiales internationales du Groupe, dans la limite de 30% de sa rémunération totale (hors mandat sur la Société).

⁽⁷⁾ Les avantages en nature comprennent une partie de la mutuelle du Groupe et une voiture de fonction.

Tableau n° 3 : Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non-dirigeants en fonction au 31 décembre 2019

Mandataires sociaux non dirigeants	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾
Jean-Eric Chouchan⁽³⁾				
Jetons de présence	34 000 €	38 500 €	12 000 €	7 500 €
Autres rémunérations	0 €	0 €	99 000 €	99 000 €
Giovanni Tamburi				
Jetons de présence	29 000 €	24 500 €	24 500 €	0 €
Autres rémunérations	0 €	0 €	0 €	0 €
Nicolas Roche⁽⁴⁾				
Jetons de présence	27 500 €	32 000 €	9 500 €	5 000 €
Autres rémunérations	139 333 €	139 333 €	111 000 €	111 000 €
Mercedes Erra				
Jetons de présence	29 000 €	53 500 €	24 500 €	0 €
Autres rémunérations	0 €	0 €	0 €	0 €
Annalisa Loustau Elia				
Jetons de présence	30 500 €	55 000 €	24 500 €	0 €
Autres rémunérations	0 €	0 €	0 €	0 €
Marie-Claude Chouchan				
Jetons de présence	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres rémunérations	0 €	0 €	0 €	0 €
Lucie Henman-Roche				
Jetons de présence	0 €	0 €	N/A	N/A
Autres rémunérations	0 €	0 €	N/A	N/A

(*) Il est précisé que François Roche, membre et président du conseil de surveillance jusqu'au 12 novembre 2019, date à laquelle il a démissionné desdites fonctions, a perçu une rémunération de 42 750 € au titre de son mandat de président du conseil de surveillance de la Société en 2019 (contre 76 500 € en 2018, dont 14 250 € au titre de ses fonctions de président du conseil de surveillance de la Société et 62 250 € au titre de ses fonctions de président du conseil de surveillance de Roche Bobois Groupe SA, fonctions pour lesquelles il ne perçoit plus aucune rémunération depuis le 30 septembre 2018).

(1) Rémunération due au mandataire social au cours de l'exercice.

(2) Rémunération versée au mandataire social au cours de l'exercice.

- (3) En 2018, la Société a attribué à Monsieur Jean-Eric Chouchan des jetons de présence pour un montant de 12 000 € ; il a également perçu une rémunération versée par Roche Bobois Groupe SA au titre de ses fonctions de membre du directoire de cette société jusqu'au 30 juin 2018 (90 000 €) et au titre de ses fonctions de président du conseil de surveillance de Roche Bobois International pour la période du 1^{er} juillet au 30 septembre 2018 (9 000 €). En 2019, le montant des jetons de présence qu'il a perçu au titre de son mandat au sein du conseil de surveillance de la Société s'est élevé à 34 000 €. Il n'a perçu aucune autre rémunération au titre de son mandat de Président du Conseil de Surveillance de la Société en 2019.
- (4) Monsieur Nicolas Roche est également titulaire d'un contrat de travail en qualité de directeur des collections avec Roche Bobois International. En 2019, Monsieur Nicolas Roche a perçu des jetons de présence de la part de la Société pour un montant de 27 500 € contre 9 500 € en 2018. Il a également perçu les rémunérations suivantes :
- au titre du contrat de travail en sa qualité de directeur des collections avec la société Roche Bobois International : 139 333 € en 2019 contre 93 000 € en 2018.
 - au titre du mandat social de membre du directoire de Roche Bobois International en 2018 uniquement, soit 18 000 €.

Tableau n° 4 : BSA, BSPCE ou Options attribués durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 et l'exercice clos le 31 décembre 2019 à chaque dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe

Néant.

Tableau n° 5 : BSA et BSPCE exercés et Options levées durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 et l'exercice clos le 31 décembre 2019 par chaque dirigeant mandataire social

Néant.

Tableau n° 6 : Actions attribuées gratuitement à chaque mandataire social par la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Seul Nicolas Roche, vice-président du conseil de surveillance, s'est vu attribué gratuitement des actions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 au titre de son contrat de travail avec la société Roche Bobois International en qualité de Directeur des collections (voir tableau n° 10 ci-dessous pour des précisions sur le plan d'attribution gratuite d'actions).

	Plan d'attribution gratuite d'actions RBBSA N° 1 (Management élargi)
Nombre de droits à attribution gratuite d'actions	4 593 (au maximum)
Valorisation des actions attribuées selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	70 400 €
Date d'acquisition définitive	Octobre 2021, octobre 2022, octobre 2023
Date de disponibilité	Période de conservation de 2 ans
Conditions de performance	La Condition de Performance est fonction du montant de l'EBITDA courant consolidé du dernier exercice clos avant chaque Date d'Attribution Définitive.

Par ailleurs, il est rappelé que le directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, a décidé lors de sa réunion en date du 28 juillet 2016 d'attribuer gratuitement des actions de la société Roche Bobois Groupe SA à Monsieur Guillaume Demulier et Monsieur Eric Amourdedieu (voir à ce sujet le tableau n°10 ci-dessous et section 17.3.6) du présent Document d'Enregistrement Universel).

Tableau n° 7 : Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social

Néant.

(Voir également tableau n°10 ci-dessous et section 17.3.6) du présent Document d'Enregistrement Universel pour les informations concernant la disponibilité des actions attribuées gratuitement par Roche Bobois Groupe SA à Monsieur Guillaume Demulier et Monsieur Eric Amourdedieu.)

Tableau n° 8 : Historique des attributions de BSA, BSPCE et Options

Sans objet.

Tableau n° 9 : BSA et BSPCE attribués et Options consenties durant l'exercice aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et BSA et BSPCE exercés et Options levées durant l'exercice par ces derniers

Néant.

Tableau n° 10 : Historique des attributions d'actions gratuites

	Plan d'attribution gratuite d'actions RBSA N° 1 (Management élargi)
Date d'assemblée générale	27 juin 2019
Date de la décision du directoire attribuant les actions gratuites	9 octobre 2019
Date d'attribution	9 octobre 2019
Nombre total de droits à actions attribués	97 790
Nombre total de bénéficiaires	36
<i>Dont nombre total de droits attribués aux mandataires sociaux :</i>	
- Nicolas Roche ⁽¹⁾	4 593
Valorisation des actions à la date d'attribution selon la méthode des comptes consolidés	1,5 M€
Date d'acquisition définitive des actions	Octobre 2021 / 2022 / 2023
Date de fin de période de conservation	2 ans
Conditions de performance	Oui ⁽²⁾
Nature des actions attribuées	Actions nouvelles et/ou existantes
Nombre d'actions définitivement acquises à la date du Document d'Enregistrement Universel	0
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caducs à la date du Document d'Enregistrement Universel	0
Nombre cumulé de droits à attribution d'actions restants en fin d'exercice	97 790
<i>Dont nombre total attribué aux mandataires concernés :</i>	
- Nicolas Roche	0

(1) Actions attribuées au titre du contrat de travail conclu avec la société Roche Bobois International en qualité de directeur des collections.

(2) La Condition de Performance est fonction du montant de l'EBITDA courant consolidé (part du groupe) du dernier exercice clos avant chaque Date d'Attribution Définitive. Si l'EBITDA de l'année précédant l'attribution (APA) est inférieur à 90% de l'EBITDA 2018, alors le nombre d'actions susceptible d'être attribué à chaque bénéficiaire remplissant la Condition de Présence est réduit de 20% par rapport à la totalité de la tranche. Si l'EBITDA APA est compris entre 90% de l'EBITDA 2018 et 110% de l'EBITDA 2018, alors le nombre d'actions susceptible d'être attribué à chaque bénéficiaire remplissant la Condition de Présence correspond à la totalité de la tranche. Enfin, si l'EBITDA APA est supérieur à 110% de l'EBITDA 2018, alors le nombre d'actions susceptible d'être attribué à chaque bénéficiaire remplissant la Condition de Présence correspond à 110% du nombre d'action prévue pour la tranche. Parmi les dirigeants et mandataires sociaux, seul Nicolas Roche bénéficie de ce plan d'Attribution.

Le directoire de Roche Bobois Groupe SA, principale filiale de la Société, a décidé lors de sa réunion en date du 28 juillet 2016 d'attribuer gratuitement des actions de la société Roche Bobois Groupe SA à Monsieur Guillaume Demulier et Monsieur Eric Amourdedieu selon les modalités ci-après :

	Actions Gratuite Attribution N° 1	Actions Gratuite Attribution N° 2	Actions Gratuite Attribution N° 3 ⁽¹⁾
Date d'assemblée générale	5 juillet 2016	5 juillet 2016	5 juillet 2016
Date de la décision du directoire attribuant les actions gratuites	28 juillet 2016	28 juillet 2016	28 juillet 2016
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	174	130	218
<i>Mandataires concernés :</i>			
- Eric Amourdedieu	57	43	72
- Guillaume Demulier	42	31	52
Date d'acquisition des actions	28/07/2017	28/07/2018	28/07/2018
Date de fin de période de conservation	28/07/2018	Néant	Néant
Nombre d'actions attribuées à la date du Document d'Enregistrement Universel	174	139	234
Nombre cumulé d'actions annulées ou caducs à la date du Document d'Enregistrement Universel	0	0	0
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	139	234
<i>Mandataires concernés :</i>			
- Eric Amourdedieu	0	46	77
- Guillaume Demulier	0	33	56

- (1) La troisième tranche est assortie, en plus de la condition de présence, d'une condition de performance. Cette condition de performance est soit l'atteinte d'un certain niveau d'EBITDA et de dette nette, soit la réalisation de l'introduction en bourse de la Société.
- (2) La période d'acquisition est fixée (i) à deux ans en cas d'introduction en bourse ou de cession de contrôle de la Société (un « **Evènement de Liquidité** ») survenant dans un délai de 2 ans à compter de la date d'attribution, soit au plus tard le 5 juillet 2018, (ii) jusqu'à la survenance de l'Evènement de Liquidité si ce dernier intervient entre le 2^e et le 3^e anniversaire de la date d'attribution ou (iii) à trois ans en cas d'absence d'Evènement de Liquidité au cours des trois années suivant la date d'attribution.
- (3) Les mandataires concernés étant toutefois tenus par une obligation de conservation au nominatif d'une fraction de leurs actions pendant la durée de leurs mandats respectifs en application de l'article L 225-197-1 al 4. Cet engagement de conservation concerne 4 des actions détenues par Guillaume Demulier et 5 des actions détenues par Eric Amourdedieu.
- (4) Le nombre indiqué ci-dessus intègre les actions supplémentaires attribuées au résultat de l'ajustement effectué conformément au plan d'actions gratuites pour tenir compte de distributions exceptionnelles de réserves effectuées par Roche Bobois Groupe SA, soit 9 actions supplémentaires au titre de l'attribution N° 2 (4 actions attribuées à Gilles Bonan, 3 actions à Eric Amourdedieu et 2 actions à Guillaume Demulier) et 16 actions supplémentaires au titre de l'attribution N° 3 (7 actions attribuées à Gilles Bonan, 5 actions à Eric Amourdedieu et 4 actions à Guillaume Demulier).
- (5) En application des stipulations des engagements contractuels conclus entre la Société et, respectivement, Gilles Bonan, Eric Amourdedieu et Guillaume Demulier dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions (voir section 19.2 f) du présent Document de Référence pour des informations complémentaires sur ces engagements contractuels), ces derniers ont exercé la promesse d'achat consentie par la Société portant sur les 174 actions objet de l'attribution N° 1.

Tableau n° 11

Le tableau suivant apporte des précisions quant aux conditions de rémunération et autres avantages consentis aux mandataires sociaux dirigeants en fonction au 31 décembre 2019 :

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Guillaume Demulier	X ¹			X	X ²			X
Date début mandat :	22 juin 2018							
Date fin mandat :	Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020							
Eric Amourdedieu	X ¹			X	X ²			X
Date début mandat :	22 juin 2018							
Date fin mandat :	Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020							
Antonin Roche	X ³			X		X		X
Date début mandat :	22 juin 2018							
Date fin mandat :	Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020							
Martin Gleize	X ⁴			X		X		X
Date début mandat :	16 janvier 2019							
Date fin mandat :	Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020							

- (1) *Guillaume Demulier et Eric Amourdedieu bénéficient d'un contrat de travail avec la société Roche Bobois Groupe SA qui est suspendu depuis, respectivement, le 18 juillet 2019 et le 1^{er} octobre 2019 (voir section 13.1 du présent Document d'Enregistrement Universel).*
- (2) *Guillaume Demulier et Eric Amourdedieu bénéficient de la garantie sociale des chefs d'entreprise (GSC) au titre des fonctions exercées au sein de la Société et Roche Bobois Groupe SA (voir section 13.1 du présent Document d'Enregistrement Universel).*
- (3) *Antonin Roche bénéficie d'un contrat de travail avec le GIE Intérieur Services (voir sections 13.1 et 17.3 du présent Document d'Enregistrement Universel).*
- (4) *Martin Gleize bénéficie d'un contrat de travail avec Roche Bobois Groupe SA en qualité de directeur international (voir sections 13.1 et 17.3 du présent Document d'Enregistrement Universel).*

Depuis les changements de gouvernance intervenus en 2019, le Président du Directoire et le Directeur Général de Roche Bobois S.A.ne sont plus concernés par un cumul contrat de travail / mandats et il n'existe pas de lien de subordination. Pour les deux membres avec un lien de subordination au Président du Directoire, le contrat de travail est bien antérieur au Mandat et les conditions de cumul sont remplies.

13.2. Sommes provisionnées par la Société aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des mandataires sociaux

A l'exception des provisions pour indemnités légales de départ à la retraite détaillées sous la note 4.15 de l'annexe aux comptes consolidés figurant à la section 18.1 du Document d'Enregistrement Universel, la Société n'a pas provisionné de sommes aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des membres du directoire ou du conseil de surveillance.

Ni la Société ni le Groupe n'a versé de primes d'arrivée ou de départ aux mandataires sociaux susvisés.

13.3. Valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société attribuées ou souscrites par mandataires sociaux

A la date du Document d'Enregistrement Universel, la Société n'a émis aucune valeur mobilière ou autre instrument ouvrant droit à une quote-part du capital.

13.4. Etat récapitulatif des opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L.621-18-2 du code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice écoulé

A la connaissance de la Société, les dirigeants et personnes liées mentionnées à l'article L. 621 185 1 du Code monétaire et financier n'ont réalisé aucune opération sur les titres de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

La présente section fait partie intégrante du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225 68 alinéa 6 du Code de commerce (une table de concordance avec les éléments requises dans ce rapport figure à la fin du présent Document d'Enregistrement Universel).

14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

14.1. Direction de la Société

La composition et les informations relatives aux membres du directoire et du conseil de surveillance, y compris la date d'expiration des mandats actuels, font l'objet des développements présentés aux chapitres 12 « Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale » et 19.2 « Acte constitutif et statuts » du présent Document d'Enregistrement Universel.

14.2. Informations sur les contrats de services liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance et la Société ou ses filiales

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de services entre les membres du directoire ou du conseil de surveillance de la Société et la Société ou l'une des sociétés du Groupe à l'exception des contrats décrits à la section 17.3 du Document d'Enregistrement Universel.

14.3. Comité d'audit du Groupe

Comité d'audit du Groupe

La Société a institué un comité spécialisé au sein de son conseil de surveillance : le comité d'audit.

Les membres du comité d'audit ont adopté un règlement intérieur qui a été approuvé par le conseil de surveillance précisant les règles de fonctionnement de leur comité.

Les principaux termes du règlement intérieur du comité d'audit sont résumés ci-dessous.

Composition

Le comité d'audit est, si possible, composé d'au moins deux membres désignés par le conseil de surveillance parmi ses membres, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux. Ils sont nommés pour une durée indéterminée, qui ne peut excéder la durée de leur mandat de membre du conseil de surveillance, et peuvent être révoqués par le conseil de surveillance. Leur mandat est renouvelable sans limitation. Un membre du comité au moins (de préférence son président) doit être un membre indépendant selon les critères définis par le Code MiddleNext disposant de compétences particulières en matière financière ou comptable, étant précisé que tous les membres possèdent des compétences minimales en matière financière et comptable.

A la date du Document d'Enregistrement Universel, les membres du comité d'audit sont :

- ☐ Madame Mercedes Erra, présidente et
- ☐ Madame Annalisa Loustau Elia.

Madame Mercedes Erra et Madame Annalisa Loustau Elia, toutes deux membres indépendants, disposent de compétences particulières en matière financière et comptable.

Attributions

Le comité d'audit est chargé notamment :

- ☐ d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- ☐ d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- ☐ d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés et par le commissaire aux comptes ;
- ☐ d'émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale et de revoir les conditions de leur rémunération ;
- ☐ d'assurer le suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes ;
- ☐ de prendre connaissance périodiquement de l'état des contentieux importants ;
- ☐ d'examiner les procédures du Groupe en matière de réception, conservation et traitement des réclamations ayant trait à la comptabilité et aux contrôles comptables effectués en interne, aux questions relevant du contrôle des comptes ainsi qu'aux documents transmis par des employés sur une base anonyme et confidentielle et qui mettraient en cause des pratiques en matière comptable ou de contrôle des comptes ; et
- ☐ de manière générale, d'apporter tout conseil et formuler toute recommandation appropriée dans les domaines ci-dessus.

Il doit rendre compte régulièrement de l'exercice de ses missions et informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Modalités de fonctionnement

Le comité d'audit se réunit au moins deux fois par an avec les commissaires aux comptes, selon un calendrier fixé par son président, pour examiner les comptes consolidés annuels, semestriels et, le cas échéant, trimestriels, sur un ordre du jour arrêté par son président et adressé aux membres du comité d'audit sept jours au moins avant la date de la réunion. En tout état de cause il se réunit préalablement à la présentation des comptes annuels par les membres de la direction au conseil de surveillance pour examiner ceux-ci. Il se réunit aussi à la demande de son président, de deux de ses membres ou du président du conseil de surveillance de la Société.

Le comité d'audit peut entendre tout membre du directoire de la Société et procéder à la réalisation de tout audit interne ou externe sur tout sujet qu'il estime relever de sa mission. Le président du comité d'audit en informe au préalable le directoire et le conseil de surveillance. En particulier, le comité d'audit a la faculté de procéder à l'audition des personnes qui participent à l'élaboration des comptes ou à leur contrôle (Directeur Financier Groupe et principaux responsables de la direction financière).

Le comité d'audit procède à l'audition des commissaires aux comptes. Il peut les entendre en dehors de tout représentant de la Société.

Rapports

Le président du comité d'audit fait en sorte que les comptes rendus d'activité du comité d'audit au conseil de surveillance permettent à celui-ci d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le rapport annuel comportera un exposé sur l'activité du comité au cours de l'exercice écoulé.

Si, au cours de ses travaux, le comité d'audit détecte un risque significatif qui ne lui paraît pas être traité de façon adéquate, le président en alerte sans délai le président du conseil de surveillance.

Travaux du comité d'audit

En 2019, le comité d'audit s'est réuni 3 fois, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %.

14.4. Régime de gouvernance d'entreprise

La Société a désigné le Code MiddleNext comme code de référence auquel elle se réfère, ce code étant disponible notamment sur le site de MiddleNext (www.middlenext.com).

Le tableau ci-dessous présente la position de la Société par rapport à l'ensemble des recommandations édictées par le Code de gouvernement d'entreprise.

Recommandations du Code MiddleNext	Adoptée	Non-conformité
Le pouvoir de surveillance		
R 1 : Déontologie des membres du conseil	X	
R 2 : Conflits d'intérêts	X	
R 3 : Composition du conseil - Présence de membres indépendants	X	
R 4 : Information des membres du conseil	X	
R 5 : Organisation des réunions du conseil et des comités	X	
R 6 : Mise en place de comités	X	
R 7 : Mise en place d'un règlement intérieur du conseil	X	
R 8 : Choix de chaque membre du conseil	X	
R 9 : Durée des mandats des membres du conseil	X	
R 10 : Rémunération du membre du conseil	X	
R 11 : Mise en place d'une évaluation des travaux du conseil		X ⁽¹⁾
R 12 : Relation avec les actionnaires	X	
Le pouvoir exécutif		
R 13 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	X	
R 14 : Préparation de la succession des dirigeants		X ⁽²⁾
R 15 : Cumul contrat de travail et mandat social	X ⁽³⁾	
R 16 : Indemnités de départ	X	
R 17 : Régimes de retraite supplémentaires	X	
R 18 : Stock-options et attribution gratuite d'actions		X ⁽⁴⁾
R 19 : Revue des points de vigilance	X	

- (1) Concernant cette recommandation, le conseil a décidé que lorsque cela s'avère nécessaire, l'organisation des travaux du conseil de surveillance est discutée entre les membres du conseil sans qu'il soit nécessaire de prévoir une délibération spécifique à ce sujet. Il est toutefois précisé qu'une auto-évaluation de la performance du conseil de surveillance est en cours sur la base d'un questionnaire d'auto-évaluation validé par le conseil.
- (2) Concernant cette recommandation, le conseil considère que compte tenu de la taille et des caractéristiques du groupe, le caractère collégial du directoire, qui comprend 4 membres, est suffisant pour faire face, si la situation devait se présenter, au départ d'un dirigeant pour quelque cause que ce soit.
- (3) Compte tenu de la taille de la Société, de sa volonté d'attirer et retenir du personnel à forte expérience et de l'expertise spécifique de chacun des membres de la direction générale, le conseil de surveillance a autorisé le cumul du contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux avec leur mandat social. Toutefois, le conseil de surveillance rappelle sa volonté d'éviter un tel cumul lorsque cela est possible, notamment pour le président du directoire et les membres directeurs généraux, le cas échéant en procédant à la suspension du contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux concernés.
- (4) L'organisation décentralisée du Groupe et sa politique d'intéressement aux résultats d'un grand nombre de collaborateurs via la part variable de leur rémunération explique que l'attribution d'instruments d'intéressement au capital soit limitée et concentrée sur ses principaux cadres à ce jour.

Conformément au Code MiddleNext et au règlement intérieur du conseil de surveillance, le conseil a procédé à la revue des points de vigilance du Code MiddleNext au cours de sa réunion du 22 avril 2020.

14.5. Conseil de surveillance

La composition et les informations relatives aux membres du conseil de surveillance font l'objet des développements présentés aux chapitres 12 « Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale » et 19.2 « Acte constitutif et statuts » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Règlement intérieur du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance a adopté le 22 juin 2018 un règlement intérieur (disponible sur le site internet du Groupe – www.rolle-bobois.com) regroupant, notamment, les principes de conduite et les obligations des membres du conseil de surveillance de la Société et plus particulièrement en matière de confidentialité, de loyauté, de conflits d'intérêts, d'intervention sur les titres de la Société, de prévention des délits et manquements d'initiés, de diligence et d'assiduité et de non-concurrence. Chaque membre du conseil de surveillance s'engage à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement et d'action et à participer activement aux travaux du conseil. Il informe le conseil des situations de conflit d'intérêts auxquelles il pourrait se trouver confronté. En outre, ce règlement intérieur rappelle la réglementation relative à la diffusion et à l'utilisation d'informations privilégiées en vigueur et précise que ses membres doivent s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société lorsqu'ils disposent d'informations privilégiées. Chaque membre du conseil de surveillance est en outre tenu de déclarer à la Société et à l'AMF, conformément à la réglementation en vigueur, les opérations sur les titres de la Société qu'il effectue directement ou indirectement.

Le règlement intérieur définit en outre les règles de fonctionnement du conseil de surveillance en complément des dispositions de la loi et des statuts de la Société. Il apporte ainsi des précisions sur le rôle du conseil de surveillance, sa composition, la notion d'indépendance de ses membres et leur rémunération. Il précise par ailleurs les modalités de réunion et de délibérations de ses membres ainsi que le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement des comités.

Ce règlement intérieur prévoit également que certaines opérations et décisions ne peuvent être décidées par le directoire qu'après obtention de l'autorisation préalable du conseil de surveillance statuant à la

majorité simple ou à la majorité des trois-quarts en fonction de la nature des opérations ou décisions soumises au conseil de surveillance :

Opérations et décisions nécessitant une autorisation préalable du conseil de surveillance statuant à la majorité simple :

- toute acquisition, création, transfert, apport, nantissement, cession ou liquidation d'actifs essentiels ou de branche d'activité, de toute filiale ou participation directe ou indirecte, et de toute activité, succursale, agence ou bureau, tant en France qu'à l'étranger, qui n'ont pas été prévus au budget annuel consolidé du Groupe, pour une valeur d'investissement supérieure à 1.000.000€ (pour la création ou l'acquisition) et pour une valeur comptable brute supérieure à 1.000.000€ (pour le transfert, la cession, l'apport, le nantissement ou la liquidation), étant entendu qu'une série d'opérations ultérieures présentant des similitudes évidentes doit être considérée comme une seule et même opération ;
- l'adhésion ou la participation à une société en nom collectif, un groupement d'intérêts économiques ou toute autre forme de société de personnes ou de société qui peut entraîner une responsabilité solidaire et/ou illimitée ;
- toute souscription à un prêt ou tout recours à des facilités de trésorerie (i) pour une valeur égale ou supérieure à 1.000.000€ par prêt ou (ii) dépassant un montant annuel de 2.000.000€ ;
- le recrutement, le licenciement et la rémunération (fixe, variable et tout plan d'intéressement) des principaux dirigeants du Groupe (c'est-à-dire les dirigeants ayant une rémunération annuelle brute supérieure à 100.000€) ;
- l'octroi ou la résiliation d'une licence ou d'une sous-licence sur des actifs incorporels, en particulier les marques appartenant à Roche Bobois ou pour lesquelles Roche Bobois détient une licence ;
- l'octroi de prêts, la constitution de garanties et/ou de sûretés sur un ou plusieurs actifs de Roche Bobois sortant du cadre des affaires courantes telles que prévues dans le budget annuel consolidé ;
- la conclusion de tout accord (i) d'une durée supérieure à un an et (ii) d'un montant unitaire supérieur à 1.000.000€ ou d'un montant annuel supérieur à 2.000.000€.

Opérations et décisions nécessitant une autorisation préalable du conseil de surveillance statuant à la majorité des trois-quarts :

- la nomination, le renouvellement, la modification et la rémunération (y compris les plans d'options d'achat d'actions) des membres du directoire ;
- l'approbation du plan d'affaires du Groupe et toute mise à jour de celui-ci ;
- l'approbation du budget annuel consolidé du Groupe et toute mise à jour de celui-ci ;
- toute augmentation de capital de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, toute réduction de capital, tout programme de rachat d'actions ou toute utilisation des délégations financières accordées par l'assemblée générale des actionnaires au directoire ;
- toute fusion ou scission (autre que l'absorption de Roche Bobois Groupe par la Société) ; et
- tout projet de résolution à soumettre à l'assemblée générale extraordinaire de la Société concernant :
 - (i) la transformation de la Société en une autre forme juridique ;

- (ii) le changement de la structure de gouvernance de la Société (d'une gouvernance dualiste à une gouvernance moniste avec un conseil d'administration) ;
- (iii) le transfert du siège social dans un pays étranger ;
- (iv) le changement de l'objet social ; et
- (v) la modification des règles d'affectation des bénéfices de la Société.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 225-87 du Code de commerce, le conseil de surveillance revoit chaque année, à l'occasion de l'élaboration du rapport sur le gouvernement d'entreprise, les conventions courantes et conclues à des conditions normales visées audit article pour s'assurer qu'elles remplissent toujours les conditions pour être qualifiées comme telles.

Membres indépendants du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance estime qu'il dispose en la personne de Madame Mercedes Erra et de Madame Annalisa Loustau Elia de deux membres indépendants au sens des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise tel qu'il a été publié en septembre 2016 par MiddleNext (le « Code MiddleNext ») dans la mesure où aucune de ces personnes :

- ☐ n'a été, au cours des cinq dernières années, ni n'est actuellement salarié ou mandataire social dirigeant de la Société ou d'une société de son groupe ;
- ☐ n'a été, au cours des deux dernières années, ni n'est actuellement, en ce qui concerne Madame Annalisa Loustau Elia, en relation d'affaires significative avec la Société ou son groupe (client, fournisseur, concurrent, prestataire, créancier, banquier etc...) ; le conseil de surveillance estimant par ailleurs que les relations d'affaires entre le groupe Havas et le Groupe ne sont pas de nature à compromettre l'indépendance de Madame Mercedes Erra ;
- ☐ n'est actionnaire de référence de la Société ni ne détient un pourcentage de droits de vote significatif ;
- ☐ n'a de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence ; et
- ☐ n'a été, au cours des six dernières années, commissaire aux comptes de la Société.

Conformément au Code MiddleNext et au règlement intérieur du conseil de surveillance, le conseil a procédé à la revue de l'indépendance de ses membres au cours de sa réunion du 22 avril 2020. A cette occasion, le conseil de surveillance a précisé que le fait que les membres indépendants soient nommés sur recommandation des Familles Roche et Chouhan et de TXR en vertu du Pacte Roche-Chouhan et du Pacte TXR (cf. section 12.5 du présent Document d'Enregistrement Universel) n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance desdits membres dans la mesure où les membres recommandés n'ont aucun lien de quelque nature que ce soit avec les Familles Roche et Chouhan ou TXR.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance est composé de 4 hommes et 2 femmes, soit une représentation conforme aux dispositions de l'article L. 225 69 1 du Code de commerce. En outre le conseil de surveillance dispose également de deux femmes censeurs, Madame Marie-Claude Chouhan et Madame Lucie Henman-Roche.

Travaux du conseil de surveillance

Le nombre de réunions du conseil de surveillance tient compte des différents événements qui ponctuent la vie de la Société. Ainsi, le conseil de surveillance se réunit d'autant plus fréquemment que l'actualité de la Société le justifie et, au minimum, quatre fois par an.

En 2019, le conseil de surveillance s'est réuni 7 fois. Les principaux points traités par le conseil de surveillance à l'occasion de ces réunions et le taux de présence pour chacune d'elles ont été les suivants :

Date de la réunion	Principaux points traités	Taux de présence
16 janvier	<ul style="list-style-type: none">- Rapport d'activité du directoire- Nomination de Martin Gleize en qualité de membre du directoire	100 %
26 mars	<ul style="list-style-type: none">- Politique de rémunération pour l'exercice en cours- Revue des points de vigilance et recommandations du Code MiddleNext – Revue de l'indépendance des membres du conseil- Recommandation du comité d'audit concernant le renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaire de Mazars – Proposition du conseil de surveillance à l'assemblée- Revue des conventions et engagements réglementés de l'exercice 2018- Examen des comptes annuels et consolidés 2018 arrêtés par le directoire- Examen du rapport de gestion et autres documents d'information annuelle à destination des actionnaires établis par le directoire- Revue et approbation du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise- Présentation d'un projet de plan d'attribution gratuite d'actions par le directoire- Revue de l'ordre du jour prévu pour l'assemblée générale annuelle- Politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale- Rapport d'activité du directoire	100 %
11 juin	<ul style="list-style-type: none">- Discussion sur la gouvernance- Rapport d'activité du directoire	100 %
17 et 18 juillet	<ul style="list-style-type: none">- Approbation du plan d'attribution gratuite d'actions « Management élargi »- Autorisation de certaines opérations conformément au règlement intérieur- Point sur le suivi de la Société par les analystes financiers- Point sur l'activité du groupe- Révocation de Gilles Bonan de son mandat de membre et président du directoire- Nomination de Guillaume Demulier en qualité de président du directoire- Nomination d'Eric Amourdedieu en qualité de directeur général	100 %
24 septembre	<ul style="list-style-type: none">- Revue des comptes semestriels au 30 juin 2019 et du rapport financier semestriel établis par le directoire- Rapport d'activité du directoire- Rémunération d'Eric Amourdedieu en qualité de directeur général	100 %
12 novembre	<ul style="list-style-type: none">- Démission de François Roche de son mandat de membre et président du conseil de surveillance- Nomination de Jean-Eric Chouchan en qualité de nouveau président- Nomination de Nicolas Roche en qualité de nouveau vice-président- Cooptation, à titre provisoire sous réserve de ratification par la prochaine assemblée, de la Société Immobilière Roche représentée par Emmanuel Masset en qualité de nouveau membre du conseil de surveillance en remplacement de François Roche- Nomination de Lucie Henman-Roche en qualité de censeur	100 %
10 décembre	<ul style="list-style-type: none">- Rapport d'activité du directoire- Validation du questionnaire d'auto-évaluation de la performance du conseil de surveillance- Approbation de la répartition des jetons de présence 2019	100 %

14.6. Contrôle interne

Objectifs

Le dispositif de contrôle interne du Groupe est mis en place par les membres du Directoire et les collaborateurs de l'entreprise et vise à assurer :

- Le respect de la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur,
- L'application des instructions et orientations définies par le Directoire,
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- La fiabilité des informations financières.

D'une façon générale, il contribue à la maîtrise des activités du Groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Organisation

La mise en œuvre du contrôle interne au sein du Groupe est notamment assurée par :

- En central :
 - o Une Direction Comptabilité rattachée à la Directrice Financière du Groupe, en charge de la diffusion et de la bonne application des instructions de clôture comptable, de la supervision de l'élaboration des comptes consolidés et des comptes sociaux des filiales et des holdings du Groupe,
 - o Une équipe Contrôle de Gestion rattachée à la Directrice Financière du Groupe, qui assure le suivi budgétaire, coordonne et vérifie les reportings locaux, analyse les états financiers périodiques et harmonise les processus de gestion au sein du Groupe,
 - o Une Direction des Ressources Humaines rattachée au Président du Directoire du Groupe, en charge du pilotage du recrutement et du suivi administratif du personnel, garante de l'application des dispositions légales et des accords internes,
- Dans les filiales en France et à l'international, des pôles régionaux ou pays. Lorsque la taille des équipes administratives en local est trop faible pour assurer une séparation des tâches satisfaisante, le Groupe fait appel en complément à des experts comptables externes.

Une démarche d'examen régulier et d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne est engagée depuis le début de l'année 2019. Un responsable de l'audit et du contrôle interne, rattaché au Président du Directoire du Groupe, a été recruté afin notamment de :

- Evaluer la robustesse des dispositifs de contrôle interne en place et de proposer des actions d'amélioration,
- Identifier et de propager les bonnes pratiques et plus généralement de sensibiliser les collaborateurs du Groupe aux risques inhérents à leurs fonctions,
- Enrichir les procédures du Groupe,
- Rendre compte régulièrement du degré de maîtrise des opérations aux membres du Directoire ainsi qu'au Comité d'audit du Conseil de surveillance.

14.7. Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Les termes du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise ont été arrêtés par le Conseil de surveillance au cours de sa réunion du 22 avril 2020 et sont intégrés dans le présent Document d'Enregistrement Universel. Une table de concordance avec les informations devant figurer dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figure au chapitre 25.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Observations du conseil de surveillance sur le rapport de gestion du directoire et les comptes annuels et consolidés 2019

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce alinéa 6, le Conseil de surveillance présente ci-dessous ses observations sur le rapport de gestion et le rapport sur la gestion du Groupe du directoire, ainsi que sur les comptes annuels et consolidés de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2019 arrêtés par le directoire.

Le Conseil de surveillance a également procédé à la revue du Document d'Enregistrement Universel, intégrant le rapport financier annuel, établi par le directoire, qui contient toutes les informations concernant ces comptes et les faits marquants de l'exercice.

Le Conseil de surveillance n'a pas d'observation à formuler tant en ce qui concerne le Document d'Enregistrement Universel et rapport financier annuel (qui comprend le rapport de gestion et le rapport sur la gestion du Groupe établis par le directoire) que les comptes annuels et consolidés de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

15. SALARIÉS

15.1. Ressources humaines

Au 31 décembre 2019, le Groupe employait 817 personnes (en équivalent temps plein) dans 54 pays en Europe et en Amérique du Nord.

15.1.5. Répartition par société du Groupe

SOCIETE	2017	2018	2019
ACTUAL LINE	11	11	11
AMSTER FURNITURE	2	2	1
AVITA	8	6	4
BOBOIS D'AUJOURD'HUI	14	12	15
BRAVA	8	7	7
INTERIEUR 74	10	11	10
DECO CENTER GRAND SUD	15	11	12
COXBURY	54	52	52
CREA 3	7	7	5
CREA FURN	1	1	1
DECO CENTER COTE D'AZUR	6	6	7
CUIR CENTER INTERNATIONAL	16	16	15
CUIR N°1	5	5	4
DAN SL	10	13	10
DECO CENTER GRAND EST	5	5	5
DECO CENTER 76	3	3	3
DECO CENTER 95	9	11	16
DIVA DC	5	7	8
DMC ROCHE	13	15	20
DUSSPAR	15	19	21
INTERIEUR PARIS OUEST	18	18	20
ESPACE CUIR BENELUX	3	3	2
ESPACE CUIR PARIS	2	4	4
EUROPEAN CALIFORNIA	18	19	18
INTERIEUR COTE D'AZUR	10	9	10

GIE INTERIEUR SERVICES	41	42	43
GIE PARIS CUIR SERVICES	3		
GIE SERVOGEST	12	15	12
ICORA	25	20	21
IDAC	22	18	20
INPALA	7	8	7
INTERIEUR 37	8	7	8
INTERIEUR 38	5	5	4
INTERIEUR GRAND EST	19	17	20
INTERIEUR 68	7	8	8
INTERIEUR 76	3	4	2
INTERIEUR 83	4	5	4
INTERIEUR 84	4	4	4
INTERIEUR GRAND PARIS	13	14	14
INTERIEUR CONTEMPORAIN	11	10	10
LA COMPAGNIE DU CANAPE	7	6	
LA MAISON FRANCAISE	4	5	5
LA MAISON LOMBARDIA	5	7	11
LEIMAG	6	6	6
LELEWELA			4
MAGIE BLANCHE	4	4	4
INTERIEUR GRAND SUD	16	14	15
MUNPAR	12	13	14
NUEVA ERA	7	8	15
OBJETS ET FONCTION	33	31	33
OLISSIPO	3	3	3
ORANGE COAST DESIGN	5	7	6
PALMITA	5	3	3
PARAMUS	3	5	7
PARIZONA	4	3	3
RB Espagne	6	5	5
RB Italie	2	4	4

RB PASADENA	3	3	2
RB USA	8	9	9
RBNY2LLC	7	8	9
ROCHE BOBOIS GROUPE SA	35	35	25
ROCHE BOBOIS SA			14
ROCHE BOBOIS INTERNATIONAL	40	40	43
DECO CENTER PARIS	7	8	8
DECO CENTER ESSONNE	4	4	4
SEMLA	6	6	6
SERENITY	5	3	3
TOLITO - Tonymo	58	67	57
TOSHIGO	4	3	4
VEDAC	31	32	37
TOTAL EFFECTIFS	783	792	817

15.1.6. Répartition par des effectifs (en équivalent temps plein) par activité et par pays

PAYS	2017					2018					2019				
	Direction	Logistique	Siège & Admin.	Vente	TOTAL	Direction	Logistique	Siège & Admin.	Vente	TOTAL	Direction	Logistique	Siège & Admin.	Vente	TOTAL
Allemagne		2	4	21	27			6	26	32			5	30	35
Belgique		7	3	12	22		6	3	9	18	7	3	13	22	
Canada		5	6	20	31		6	5	21	32	5	8	24	37	
Espagne		11	6	17	34		10	10	17	37	10	11	21	41	
France	5	41	112	139	297	4	43	112	137	296	4	42	116	148	311
Grande Bretagne		16	7	36	59		14	7	34	55		14	7	34	55
Irlande														4	4
Italie			3	8	11			7	9	16			8	12	20
Pays Bas				2	2				2	2				1	1
Portugal				3	3				3	3				3	3
Suisse		6	6	21	33		5	7	19	31	5	7	22	33	
USA		40	35	93	168		37	43	95	175		43	32	90	165
Total ROCHE BOBOIS	5	128	182	372	686	4	121	200	372	698	4	125	197	401	728
Total CUIR CENTER		5	21	70	96		3	22	69	94		1	20	68	89
TOTAL EFFECTIFS	5	133	203	442	783	4	124	222	441	792	4	126	217	469	817

15.2. Participations et stock-options des mandataires sociaux

Voir le tableau n° 10 du chapitre 13 sur l'historique des attributions d'actions gratuites et la section 13.3 du Document d'Enregistrement Universel « Valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ».

15.3. Participation des salariés dans le capital de la Société

A la date du Document d'Enregistrement Universel, le Groupe a mis en place un plan de participation des salariés dans le capital de la Société dont la première période d'attribution s'achèvera en octobre 2021. Ainsi, le Groupe a initié, en 2019, un plan d'Attribution d'Actions Gratuites (AGA) à destination de 36 collaborateurs-clés. Ce plan ne concerne pas le Directoire de la Société. Il permet de fidéliser les Managers clés des sièges parisiens, régionaux et internationaux du Groupe.

Le plan porte sur l'attribution d'un montant nominal de 88 900 actions gratuites de Roche Bobois SA, représentatives d'environ 0,9% du capital actuel. Les dix premiers bénéficiaires se partageant 38 406 actions gratuites. L'attribution définitive des actions n'est ni immédiate ni automatique. En effet, les actions gratuites seront définitivement acquises en trois tranches (après 2 ans en 2021, puis au bout de 3 ans en 2022 et de 4 ans en 2023, à chaque fois sous condition de présence.

A chaque attribution, le nombre d'actions effectivement attribuées varie en fonction de la performance (EBITDA du groupe). Il ne peut cependant pas varier au-delà de 110% (à la hausse) ou de 80% (à la baisse) du montant nominal. Le maximal total d'actions attribuables au titre de ce plan est donc de $88\,900 \times 1,1$ soit 97 790 actions. Ce montant serait atteint si l'ensemble des attributaires remplissaient la clause de présence aux trois dates d'attribution et si la clause de performance était atteinte en 2020, 2021 et 2022.

15.4. Contrats d'intéressement et de participation

Le Groupe met en place volontairement des plans d'intéressement dans certaines filiales de la Société. Le montant global de ces plans d'intéressement était inférieur à 150.000 euros au titre des exercices 2019, 2018 et 2017, pour l'ensemble du Groupe.

16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

16.1. Répartition du capital et des droits de vote

Le tableau de l'actionnariat ci-après présente la répartition du capital social et des droits de vote de la Société à la date du 31 décembre 2019.

Actionnaires	Actions			Total actions	%	Droits de vote théoriques ⁽³⁾⁽⁴⁾					
	Pleine propriété	Nue-propriété	Usufruit			AGO – Affectation du résultat		AGO – Hors affectation du résultat		AGE	
						Nombre ⁽⁵⁾	%	Nombre ⁽⁵⁾	%	Nombre ⁽⁵⁾	%
Jean-Eric Chouchan	919 487	5 500 ⁽¹⁾		924 987	9,37%	1 838 974	9,87%	1 838 974	9,87%	1 849 974	9,93%
Marie-Claude Chouchan	411 750			411 750	4,17%	823 500	4,42%	823 500	4,42%	823 500	4,42%
Léonard Chouchan	135 886			135 886	1,38%	271 772	1,46%	271 772	1,46%	271 772	1,46%
Margaux Chouchan	135 886			135 886	1,38%	271 772	1,46%	271 772	1,46%	271 772	1,46%
Total Famille Chouchan	1 603 009	5 500		1 608 509	16,29%	3 206 018	17,21%	3 206 018	17,21%	3 217 018	17,27%
François Roche			2 128 135	-	0,00%	4 256 270	22,85%	2 817 000	15,12%	-	0,00%
Nathalie Roche	128 957	425 177 ⁽²⁾		554 134	5,61%	257 914	1,38%	545 768	2,93%	1 108 268	5,95%
Nicolas Roche	128 957	425 927 ⁽²⁾		554 884	5,62%	257 914	1,38%	545 768	2,93%	1 109 768	5,96%
Elise Roche	128 957	425 177 ⁽²⁾		554 134	5,61%	257 914	1,38%	545 768	2,93%	1 108 268	5,95%
Antonin Roche	128 779	426 677 ⁽²⁾		555 456	5,62%	257 558	1,38%	545 412	2,93%	1 110 912	5,96%
Jeanne Roche	128 957	425 177 ⁽²⁾		554 134	5,61%	257 914	1,38%	545 768	2,93%	1 108 268	5,95%
Société Immobilière Roche SIR	904 041			904 041	9,15%	1 808 073 ⁽⁶⁾	9,71%	1 808 073 ⁽⁶⁾	9,71%	1 808 073 ⁽⁶⁾	9,71%
Total Famille Roche	1 548 648	2 128 135	2 128 135	3 676 783	37,23%	7 353 557	39,47%	7 353 557	39,47%	7 353 557	39,47%
Total concert Roche-Chouchan⁽⁷⁾	3 151 657	2 133 635	2 128 135	5 285 292	53,52%	10 559 575	56,68%	10 559 575	56,68%	10 570 575	56,74%
TXR S.r.l.	3 440 145			3 440 145	34,84%	6 880 290	36,93%	6 880 290	36,93%	6 880 290	36,93%
Sabine Chouchan	16 500		16 500	16 500	0,17%	66 000	0,35%	66 000	0,35%	33 000	0,18%

Laurent Chouchan	750	5 500 ⁽¹⁾		6 250	0,06%	1 500	0,01%	1 500	0,01%	12 500	0,07%
Catherine Chouchan		5 500 ⁽¹⁾		5 500	0,06%	-	-	-	-	11 000	0,06%
Contrat de liquidité ⁽⁸⁾	8 200			8 200	0,10%	8 200	0,05%	8 200	0,05%	8 200	0,05%
Public	1 113 329			1 113 329	11,26%	1 113 329	5,97%	1 113 329	5,97%	1 113 329	5,97%
TOTAL	7 730 581	2 144 635	2 144 635	9 875 216	100,00%	18 628 894	100,00%	18 628 894	100,00%	18 628 894	100,00%

⁽¹⁾ Actions détenues en nue-propriété dont l'usufruit appartient à Sabine Chouchan

⁽²⁾ Actions détenues en nue-propriété dont l'usufruit appartient à François Roche

⁽³⁾ Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires (AGO) et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires (AGE) sous réserve des précisions visées au (4) ci-dessous.

⁽⁴⁾ Par exception au principe énoncé au (3) ci-dessus, le droit de vote appartiendra à l'usufruitier pour les décisions relatives à l'affectation des bénéfices en ce qui concerne 719.635 actions sur les 2 128 135 actions détenues en usufruit par Monsieur François Roche (ces actions ayant fait l'objet de donations démembreées consenties sous le bénéfice de l'article 787 B du Code Général des Impôts). Pour toutes les autres décisions, le droit de vote attaché à chacune de ces 79.635 actions appartiendra au nu-propriétaire des actions ainsi démembreées.

⁽⁵⁾ Un droit de vote double est accordé aux actions détenues au nominatif depuis 2 ans (article 9 des statuts).

⁽⁶⁾ Correspondant à 904 041 actions à droits de vote double et 9 actions à droit de vote simple.

⁽⁷⁾ Voir Section 12.5 du présent Document d'Enregistrement Universel pour des explications sur le concert existant entre les familles Roche et Chouchan

⁽⁸⁾ Actions figurant au contrat de liquidité au 31 décembre 2019.

16.2. Droits de vote des principaux actionnaires

En application de l'article 9 des statuts de la Société, les actions entièrement libérées pour lesquelles il était justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire depuis deux ans au moins à compter de la première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris intervenue le 11 juillet 2018, se sont vues attribué un droit de vote double. Les principaux actionnaires, à savoir les membres des familles Roche et Chouchan et la société TXR bénéficient de ce droit de vote double.

Tous les actionnaires significatifs sont représentés au conseil de surveillance.

16.3. Contrôle de la Société

Les membres des familles Roche et Chouchan et les membres des familles Roche et Chouchan et TXR S.r.l sont liés par les Pactes décrits à la section 12.5 du présent Document d'Enregistrement Universel qui sont entrée en vigueur le 11 juillet 2018.

La Société estime qu'elle est sous le contrôle conjoint, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, des membres des familles Roche et Chouchan, qui détiennent la majorité des droits de vote et sont liés par le pacte de concert susvisé et décrit à la section 12.5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

A l'exception de la présence de deux membres indépendants au sein de son conseil de surveillance et de la procédure des conventions réglementées, la Société n'a pas mis en place de mesures en vue de s'assurer que ce contrôle ne soit pas exercé de manière abusive.

16.4. Accords pouvant entraîner un changement de contrôle

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la Société, à l'exception des Pactes visés à la section 12.5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

16.5. Etat des nantissements d'actions de la Société

A la connaissance de la Société, aucune de ses actions ne fait l'objet d'un nantissement.

16.6. Informations sur le titre

Cotation : Euronext

Marché : Euronext Paris - Compartiment B

Code ISIN : FR0013344173

Mnémonique : RBO

Entre le 2 janvier 2019, et le 31 décembre 2019, l'action Roche Bobois a évolué entre 14,2 € et 21,0 €, clôturant, au 31 décembre 2019, au cours de 17,5 €.

Les cours de bourse et les volumes de transactions ont évolué de la manière suivante au cours de la période précitée :

	Plus Haut (€)	Plus Bas (€)	Dernier cours (€)	Nombre moyen de titres échangés(1)	Nombre total titres	Capitalisation (k€) (2)
Janvier	17,8	14,2	17,8	621	9 875 216	175 779
Février	17,8	15,5	15,6	492	9 875 216	154 053
Mars	20,0	15,6	18,6	773	9 875 216	183 679
Avril	21,0	18,5	20,0	586	9 875 216	197 504
Mai	20,0	16,1	18,4	218	9 875 216	181 210
Juin	18,9	15,8	17,3	496	9 875 216	170 841
Juillet	19,4	17,0	17,8	926	9 875 216	175 779
Août	17,8	16,8	16,8	340	9 875 216	165 904
Septembre	18,0	16,4	17,3	756	9 875 216	170 347
Octobre	17,4	15,9	16,4	627	9 875 216	161 954
Novembre	17,7	16,0	17,6	609	9 875 216	173 804
Décembre	17,8	17,1	17,5	383	9 875 216	172 816

(1) Moyenne des volumes de transaction constatés sur Euronext par jour.

(2) Calculée à partir du dernier cours coté du mois multiplié par le nombre de titres constatés à la fin du mois.

17. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

17.1. Principaux flux intra-groupe

La Société est une holding qui ne dispose d'aucune activité commerciale indépendante à l'exception de la fourniture de prestations de services aux sociétés du Groupe, ni d'aucun autre actif significatif que les titres de sa filiale Roche Bobois Groupe SA.

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

La Société a souscrit plusieurs lignes de crédit auprès du LCL et du Crédit Agricole Ile de France (détaillées au chapitre 8 du présent Document d'Enregistrement Universel) destinées au financement des besoins généraux du Groupe. Ces lignes sont portées par Roche Bobois S.A. qui met en place des contrats de prêt intra-groupe afin d'assurer les besoins de financement des filiales et sous-filiales. Au 31 décembre 2019, la ligne LCL de 2017 fait l'objet d'un tirage total de 10,7 M€ ; la ligne contractée auprès du Crédit Agricole Ile de France fait l'objet d'un tirage de 6,9 M€. La nouvelle ligne 2019 auprès du LCL n'a fait l'objet d'aucun tirage.

17.2. Conventions intra-groupes

17.2.1. Conventions dans le domaine financier

Conventions de refacturation de prêts, conventions de prêts :

La Société, de même que les sociétés Roche Bobois Groupe SA, Roche Bobois International et Cuir Center International sont amenées à prêter des fonds à leurs filiales et sous-filiales en vue notamment de financer des travaux de rénovation/d'agrandissement du ou des magasins exploités par ces filiales ou sous-filiales. Ces prêts ne sont pas considérés comme des conventions règlementées dans la mesure où il s'agit de conventions courantes conclues à des conditions normales.

- Avances en compte courant :

Des avances en compte courant peuvent être mises à la disposition par Roche Bobois Groupe SA, Roche Bobois International et Cuir Center International à leurs filiales et sous-filiales. Elles ne sont, en général, pas rémunérées car elles bénéficient à des filiales ou sous-filiales en difficulté et sont classées dans les conventions règlementées.

- Convention de gestion de Trésorerie centralisée :

La société Roche Bobois Groupe SA centralise la trésorerie de la plupart des sociétés du Groupe, filiales ou sous-filiales françaises, dans le cadre d'une convention qui détermine les modalités de gestion de la trésorerie des sociétés adhérentes.

La société centralisatrice, la société Roche Bobois Groupe SA, gère la trésorerie du Groupe conformément à la convention.

Le processus de centralisation repose sur l'existence d'un compte bancaire centralisateur ouvert au nom de la société Roche Bobois Groupe SA dans les livres des établissements bancaires suivants :

- BNPP,
- HSBC,
- CIC,
- LCL, et
- Crédit Agricole Ile de France,

et par lesquels est opéré quotidiennement le nivellement du solde des comptes bancaires respectifs de chacune des sociétés filiales.

Le taux de rémunération est uniforme pour l'ensemble des sociétés du Groupe. Cette convention ne constitue pas une convention règlementée.

- Conventions de remise de dettes/abandon de créances avec clause de retour à meilleure fortune :

De telles conventions existent entre les sociétés Roche Bobois Groupe et Roche Bobois International et leurs filiales et sous filiales. Elles constituent des conventions règlementées.

Les remises de dettes sous condition résolutoire de retour à meilleure fortune consenties par les sociétés Roche Bobois Groupe et Roche Bobois International et qui demeurent en suspens sont les suivantes :

- La société Roche Bobois Groupe a consenti à la société La Maison Coloniale Int, sa filiale à 100 %, deux remises de dettes d'un montant de 950 000 € chacune. La convention relative à la première remise de dette de 950 000 € a pris fin à la clôture de l'exercice 2018 sans demande de réinscription à son compte courant par la société Roche Bobois Groupe ; en conséquence, la remise de dette est devenue définitive au 31 décembre 2018. Aucune réinscription à son compte courant n'a été demandée à ce jour par la société Roche Bobois Groupe concernant la deuxième remise de dette. Cette convention a pris fin suite à la transmission de patrimoine universel de La Maison Coloniale Internationale dans Roche Bobois Groupe SA au cours de l'exercice 2019.

- La société Roche Bobois International a consenti les remises de dettes suivantes :

- à la société DUSSPAR, filiale à 100 %, d'un montant de 631 000 €, qui prend fin à la clôture de l'exercice 2021,

- à la société MUNPAR, filiale à 100 %, d'un montant de 1 060 000 €, qui prend fin à la clôture de l'exercice 2021,

- à la société NUEVA ERA, filiale à 100 %, d'un montant de 30 000 €, qui prend fin à la clôture de l'exercice 2020.

Aucune réinscription à son compte courant n'a été demandée à ce jour par la société Roche Bobois International.

La société ayant consentie la remise de dettes dispose d'un délai de 5 ans pour pouvoir faire valoir la clause de retour à meilleure fortune.

La meilleure fortune consiste, pour la société ayant consenti la remise, dans le cas où la société emprunteuse reviendrait à une situation bénéficiaire (le bénéfice étant ici considéré comme le bénéfice net comptable), pour autant que ses capitaux propres soient au moins égaux au capital social, en la

faculté de demander la réinscription, en tout ou en partie, de sa créance au crédit de son compte courant. A l'expiration du délai prévu dans la convention, la société créancière perd ses droits.

En 2019, les sociétés Roche Bobois Groupe et Roche Bobois International n'ont fait valoir aucune clause de retour à meilleure fortune auprès de leurs filiales ou sous-filiales.

- Convention d'intégration fiscale :

Une convention d'intégration fiscale existe avec les sociétés françaises. La convention d'intégration fiscale prévoit la neutralité fiscale : il est constaté pour chaque filiale intégrée un impôt sur les sociétés correspondant à l'impôt qui aurait grevé le résultat si elle était imposable distinctement, déduction faite des droits à imputation dont la filiale aurait bénéficié en l'absence d'intégration.

17.2.2. Conventions de garantie/cautions

Les sociétés Roche Bobois Groupe SA, Cuir Center International ou Roche Bobois International se portent parfois caution solidaire des engagements de leurs filiales ou sous-filiales auprès de bailleurs extérieurs au Groupe en vue de garantir le paiement de toutes sommes dues au titre du Bail. Elles peuvent être limitées dans le temps et dans leur montant.

Il s'agit de conventions réglementées pour la caution qui ne perçoit pas d'intérêt pour la garantie donnée.

17.2.3. Conventions de prestations de services

- Conventions de services :

Au cours de l'exercice 2019, deux conventions de services ont été conclues, l'une entre Roche Bobois SA et Roche Bobois International et l'autre entre Roche Bobois SA et Cuir Center International selon lesquelles la société Roche Bobois SA centralise les efforts numériques, de publicité et de marketing de ses filiales. Ces conventions techniques sont similaires à celles en place entre Roche Bobois Groupe SA et ses filiales. Au titre de ces conventions, la Société facture 870 K€ à Roche Bobois International sur une base d'année pleine et 465 K€ à Cuir Center International sur une base d'année pleine. Chacune de ces conventions ayant pris effet au 1^{er} octobre 2019, les montants facturés et versés au titre de l'exercice 2019 correspondent au quart de ces sommes.

- Conventions de prestations techniques :

La société Roche Bobois Groupe SA facture à certaines de ses filiales et sous-filiales françaises et étrangères des prestations techniques (prestations d'ordre administratif, financier, prestations de gestion, dans le domaine des ressources humaines, prestations comptables, prestations informatiques et conseil en matière de transport et livraison aux clients).

Il s'agit de prestations rémunérées par un prix fixe indiqué dans la convention. Le montant facturé est fonction des besoins de chaque filiale et comprend une marge.

A l'exception de la convention entre Roche Bobois Groupe SA et Cuir Center International (détenue par Roche Bobois Groupe SA à hauteur de 95,56%), ces conventions ne sont pas considérées comme des conventions réglementées dans la mesure où, soit elles s'appliquent entre sociétés dont l'une détient directement ou indirectement la totalité du capital de l'autre, le cas échéant sous déduction du nombre minimum d'actions requis pour satisfaire aux exigences de pluralité d'associés (article L. 225-87 du

code de commerce), soit elles portent sur des montants non-significatifs, soit encore les sociétés concernées n'ont pas de dirigeants en commun au sens de l'article L 225-86 du Code de Commerce.

- Contrats de franchise :

Les sociétés Roche Bobois International et Cuir Center International sont franchiseurs des enseignes Roche Bobois et Cuir Center tant en France qu'à l'étranger au profit de sociétés indépendantes et au profit de filiales ou sous-filiales.

Ces filiales ou sous-filiales, aux termes de ces contrats, et en contrepartie des services rendus par les franchiseurs versent :

- une redevance de franchise,
- une participation au budget de publicité nationale (selon les pays), et
- une participation au budget de publicité télévisuelle et radio (selon les pays).

Le taux de rémunération appliqué aux sociétés françaises dans le cadre de leur redevance de franchise dû aux franchiseurs, Roche Bobois ou Cuir Center, varie de 3,6 % à 4 % sur les prises de commandes hors taxes de chacun des magasins exploités par le franchisé. La participation au budget de publicité varie entre 1,5 % et 3 % sur les prises de commandes hors taxes.

Ces contrats ne sont pas considérés comme des conventions réglementées.

- Baux ou contrats de sous-location :

Trois sociétés du Groupe sont propriétaires de magasins qu'elles exploitent directement ou qu'elles louent aux conditions du marché à d'autres sociétés du Groupe :

- La SCI Gallois du Regard, filiale à 100% de SOPHIM (elle-même filiale à 100% de Roche Bobois Groupe), détient le magasin Roche Bobois d'Annecy.
- La société de droit italien Paritalia Srl, filiale du Groupe, détient le magasin Roche Bobois de Bologne.
- La société de droit californien Inpala, filiale du Groupe, détient le magasin Roche Bobois de Los Angeles.

17.3. Opérations avec les apparentés

17.3.1. Contrats de travail

- Contrats de travail des membres du Directoire de Roche Bobois Groupe SA au 31 décembre 2019 :

Les contrats de travail suivants ont été conclus entre certains membres du directoire de la Société et la société Roche Bobois Groupe SA :

- o Contrat de travail de Guillaume Demulier, Président du Directoire, , en qualité de Directeur Financier, étant précisé que ce contrat de travail est suspendu depuis le 18 juillet 2019,
- o Contrat de travail d'Eric Amourdedieu, membre du Directoire et directeur général, en qualité de Directeur Général, étant précisé que ce contrat de travail est suspendu depuis le 1er octobre 2019,
- o Contrat de travail de Martin Gleize, membre du Directoire, en qualité de Directeur International.

(Voir chapitre 13 pour des informations sur les rémunérations versées au titre de ces contrats de travail.)

Gilles Bonan, membre et président du directoire jusqu'au 18 juillet 2019 était titulaire d'un contrat de travail avec la société Roche Bobois Groupe SA qui a pris fin le 25 octobre 2019 après un préavis de 3 mois non effectué.

Ces contrats de travail et leurs avenants ont fait l'objet d'autorisations du Conseil de Surveillance de Roche Bobois Groupe SA et ont été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires de cette dernière.

Depuis les changements de gouvernance intervenus en 2019, le Président du Directoire et le Directeur Général de Roche Bobois S.A. ne sont plus concernés par un cumul contrat de travail / mandats et il n'existe pas de lien de subordination. Pour les deux membres avec un lien de subordination au Président du Directoire, le contrat de travail est bien antérieur au Mandat et les conditions de cumul sont remplies.

- Contrat de travail d'Antonin Roche en qualité de directeur général Paris – Région Parisienne du GIE Intérieur Services :

Antonin Roche, membre du directoire, est titulaire d'un contrat de travail en qualité de directeur général Paris avec le GIE Intérieur Services. La rémunération fixe annuelle brute d'Antonin Roche à ce titre s'est élevée à 30 K€ pour 2019, à 30 K€ pour 2018 et à 30 K€ pour 2017.

La rémunération variable d'Antonin Roche au titre de ce contrat de travail est égale à une fraction du chiffre d'affaires hors taxes réalisé par les membres du GIE (c'est-à-dire les magasins Roche Bobois de Paris et de la région parisienne appartenant au Groupe) et s'est élevée à 117 K€ pour 2019, 108 K€ pour 2018 et 93 K€ pour 2017.

17.3.2. Rémunérations de Nicolas Roche

Nicolas Roche, membre du conseil de surveillance de la Société depuis le 22 juin 2018 et vice-président depuis le 12 novembre 2019, dispose d'un contrat de travail en sa qualité de directeur des collections avec la société Roche Bobois International. La rémunération fixe annuelle brute de Nicolas Roche à ce titre s'est élevée à 139 K€ en 2019, à 93 K€ en 2018 et à 87 K€ en 2017.

Nicolas Roche perçoit des jetons de présence au titre de ses mandats de vice-président du conseil de surveillance de la Société depuis le 22 juin 2018 puis vice-président du conseil de surveillance depuis le 12 novembre 2019 (voir section 13.1 du présent Document d'Enregistrement Universel).

17.3.3. Engagements contractuels entre Guillaume Demulier, Eric Amourdedieu et la Société dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions de Roche Bobois Groupe SA.

Le 30 mai 2018 a été signé par Guillaume Demulier et Eric Amourdedieu, chacun pour ce qui le concerne, un engagement contractuel avec la Société dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions de Roche Bobois Groupe SA (voir tableau n° 10 de la section 13.1 du présent Document d'Enregistrement Universel pour des informations complémentaires sur ce plan d'attribution gratuite d'actions) qui s'est substitué à celui précédemment signé en date du 28 juillet 2016 et a pris effet à la date d'introduction en bourse de la Société. Aux termes de ces engagements contractuels :

- chacun des attributaires a consenti à la Société une promesse générale de vente portant sur les actions qu'il détiendrait encore au 31 juillet 2019 exerçable à tout moment à compter du 1er août 2019 jusqu'au 3e anniversaire de l'introduction en bourse de la Société,

- chacun des attributaires a consenti à la Société une promesse de vente en cas de départ, c'est-à-dire dans le cas où l'attributaire n'exercerait plus de fonction au sein du Groupe Roche Bobois, cette promesse de vente pouvant être exercée pendant une durée de 12 mois à compter dudit départ, et
- la Société a consenti à chacun des attributaires une promesse d'achat des actions dont l'attributaire est ou sera propriétaire, exerçable pendant une durée de 5 jours à compter du 29 juillet 2018 (ou des 5 jours suivant l'introduction en bourse de la Société si elle intervient postérieurement) pour les 174 actions objet de la première tranche des actions gratuites (représentant environ 1,09% du capital de Roche Bobois Groupe), et pendant une durée de 30 jours à compter (i) du 1er janvier 2020 pour la moitié des actions que les bénéficiaires détiendraient alors et (ii) du 31 mars 2020 ou, alternativement, du 1er juin 2020 pour le solde des actions gratuites non grevées d'un engagement de conservation aux termes de l'article L 225-197-1 II al. 4 du Code de commerce.

Le prix d'exercice de ces promesses sera calculé, dans chaque cas, par transparence à partir de la valeur d'une action de la Société, fixée à la moyenne, pondérée des volumes, des cours de bourse pendant, suivant le cas, les 10 jours ou les 3 mois précédant la date d'exercice de la promesse concernée et en tenant compte des autres actifs et passifs de la Société à cette date.

Ces engagements contractuels seront caducs, en cas de fusion entre la Société et Roche Bobois Groupe SA, dès réalisation de celle-ci ce dans la mesure où les actions gratuites détenues par les dirigeants concernés seraient alors échangées contre des actions cotées et donc liquide de la Société.

Gilles Bonan, président du directoire jusqu'au 18 juillet 2019 reste également signataire d'un engagement contractuel de même nature avec la Société. A la date de dépôt du Document d'Enregistrement Universel, il reste actionnaire de Roche Bobois Groupe SA à hauteur de 0,94%.

17.3.4. Participation de Gilles Bonan dans la société Parloire

Gilles Bonan, président du directoire de la Société jusqu'au 18 juillet 2019, détenait 49 % du capital de la société Parloire qui détient elle-même 100 % du capital de la société Intérieur Loire, (ex-Semla, société qui exploite le magasin Roche Bobois de Nantes). Roche Bobois International qui détenait les 51 % restant a acquis cette participation le 3 septembre 2019 pour un montant de 500 K€. Le prix de rachat de la société Parloire a été déterminé en utilisant une valorisation basée sur l'EBITDA de la société Parloire et de sa filiale principale (Intérieur Loire, ex-SEMLA). Le multiple d'EBITDA utilisé est similaire à celui utilisé dans d'autres transactions de rachat de minoritaires ou de franchisés.

La société Parloire a été dissoute sans liquidation le 14 novembre 2019 par voie de transmission universelle de son patrimoine à son associé unique, Roche Bobois International.

17.3.5. Baux

- Bail commercial Société Immobilière Roche – Roche Bobois Groupe SA :

Aux termes d'un acte sous seing privé en date du 20 juillet 2010, la société Société Immobilière Roche a consenti à Roche Bobois Groupe SA, en renouvellement, un bail commercial à compter du 1er janvier 2010 pour une durée de 9 années portant sur l'ensemble des locaux situés 14-18 rue de Lyon et 54 avenue Ledru Rollin – 75012 Paris comprenant des surfaces à usage de vente de 2 100 m² environ et des bureaux de 1 000 m² environ répartis sur plusieurs bâtiments et sur 4 niveaux et ce, moyennant un loyer annuel d'origine hors taxes de 602 K€, le versement d'un dépôt de garantie correspondant à 3 mois de loyer et le remboursement des charges et de l'impôt foncier. Ce bail se poursuit par tacite reconduction depuis le 1er janvier 2019.

Au titre de l'exercice 2019 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 687 K€, les charges et taxes à 3 K€ et l'impôt foncier à 22 K€.

Au titre de l'exercice 2018 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 659 K€, les charges et taxes à 35 K€ et l'impôt foncier à 22 K€.

Au titre de l'exercice 2017 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 646 K€, les charges et taxes à 34 K€ et l'impôt foncier à 21 K€.

Ces locaux sont sous-loués à d'autres sociétés du Groupe par Roche Bobois Groupe SA en totalité à la société DMC Roche pour les surfaces de ventes et en partie à Roche Bobois International pour les surfaces à usage de bureaux. Elle utilise le surplus pour ses propres bureaux.

- Bail de sous-location entre la Société Immobilière Roche, la société Roche Bobois Groupe SA et le GIE Intérieur Services :

Aux termes d'un acte sous seing privé en date du 30 avril 2015 et de son avenant n°1 en date du 2 mai 2015, la Société Immobilière Roche a consenti à la société Roche Bobois Groupe SA un bail commercial de sous-location en renouvellement à effet du 1er mai 2015 en vigueur jusqu'au 30 avril 2027 sur l'ensemble des locaux situés 8 à 14 rue des Epinettes – 77600 Bussy Saint Martin à usage d'entrepôt, d'une superficie au sol d'environ 4 000 m², et ce, moyennant un loyer annuel d'origine hors taxes de 368 K€, le versement d'un dépôt de garantie correspondant à 3 mois de loyer et le remboursement des charges et de l'impôt foncier.

Au titre de l'exercice 2019 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 381 K€, les charges et taxes à 14 K€ et l'impôt foncier à 51 K€.

Au titre de l'exercice 2018 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 375 K€, les charges et taxes à 10 K€ et l'impôt foncier à 51 K€.

Au titre de l'exercice 2017 le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 371 K€, les charges à 9 K€ et l'impôt foncier à 50 K€.

La société Roche Bobois Groupe SA sous-loue elle-même ces locaux au GIE Intérieur Services en vertu d'un contrat de sous-location conclu également le 30 avril 2015.

L'ensemble des baux visés ci-dessus a été approuvé par l'assemblée générale des actionnaires de Roche Bobois Groupe SA.

La Société Immobilière Roche a pour président directeur général François Roche. Son capital est détenu à un peu plus de 50 % par François Roche et ses cinq enfants, tous actionnaires de la Société. La Société Immobilière Roche a pour directeurs généraux délégués Antonin Roche et Lucie Henman-Roche.

- Bail commercial SCO et Cie – Coxbury Ltd :

Ce bail concerne les murs du magasin Roche Bobois situé à Londres qui est exploité par la société Coxbury Ltd., filiale du Groupe.

Au titre de l'exercice 2019 : le loyer annuel s'est élevé à 118 K€.

Au titre de l'exercice 2018 : le loyer annuel s'est élevé à 114 K€.

Au titre de l'exercice 2017 : le loyer annuel s'est élevé à 110 K€.

La société SCO et Cie est détenue à hauteur de 50 % par la Société Immobilière Roche et à hauteur de 50 % par SCO, elle-même détenue à hauteur de 50 % par la Société Immobilière Roche et à hauteur de

50 % (directement ou indirectement) par Jean-Eric Chouchan et Marie-Claude Chouchan, son épouse, étant précisé que Jean-Eric Chouchan et Antonin Roche en sont les gérants.

- Bail commercial Immobilière Phoenix - Idac

Ce bail concerne les murs du magasin Roche Bobois situé 1605 Chaussée de Waterloo 1180 Uccle à Bruxelles et exploité par la société Idac, filiale du Groupe.

Au titre de l'exercice 2019 : le loyer annuel s'est élevé à 190 K€.

Au titre de l'exercice 2018 : le loyer annuel s'est élevé à 170 K€.

Au titre de l'exercice 2017 : le loyer annuel s'est élevé à 166 K€.

La société Immobilière Phoenix est détenue à 50 % par SCO & Cie (cf ci-dessus).

- Bail conclu avec Immo RBG and Co et la société ICORA

La société ICORA, filiale du Groupe qui exploite le magasin Roche Bobois de Miami, a conclu un contrat de bail ayant pour objet les locaux situé 450 Biltmore way, Miami.

La société SCO et Cie (cf ci-dessus) détient 100 % du capital de la société Immo RBG and Co dont François Roche et Antonin Roche sont les co-gérants.

Au titre de l'exercice 2019 : le loyer annuel s'est élevé à 262 K€.

Au titre de l'exercice 2018 : le loyer annuel s'est élevé à 285 K€.

Au titre de l'exercice 2017 : le loyer annuel s'est élevé à 277 K€.

- Bail commercial SCI Immobilière 92/75/92 - Intérieur Grand Paris

Aux termes d'un avenant de renouvellement à la convention de sous-location en date du 13 octobre 1999, SCI Immobilière 92/75/92 a consenti en renouvellement à Intérieurs 92 un bail commercial à effet du 1er janvier 2013 pour une durée 9 années portant sur des locaux à usage commercial d'une superficie d'environ 800 m² situés 33-39 Boulevard Henri Sellier et 6 bis rue Pierre Dupont – 92 Suresnes dans lesquels est exploité un magasin Roche Bobois, et ce, moyennant un loyer d'origine de 198 K€, le versement d'un dépôt de garantie correspondant à trois mois de loyer et le remboursement des charges et de l'impôt foncier.

Au titre de l'exercice 2019 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 207 K€ et l'impôt foncier à 35 K€.

Au titre de l'exercice 2018 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 203 K€ et l'impôt foncier à 17 K€.

Au titre de l'exercice 2017 : le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 200 K€ et l'impôt foncier à 17 K€.

La SCI Immobilière 92/75/92 est détenue à 100 % par SCO et Cie. Les co-gérants de la SCI Immobilière 92/75/92 sont François Roche et Antonin Roche.

- Bail commercial SCI Immobilière 91/75/91 – Intérieur Grand Paris

Aux termes d'un acte sous seing privé en date du 1er octobre 2008, la SCI Immobilière 91/75/91 a donné à bail à Jancel aux droits de laquelle vient aujourd'hui la société Intérieurs 92, dans la cadre d'une sous-location, des locaux constituant un ensemble immobilier à usage commercial d'une superficie de 740 m² environ situé 12/18 avenue François Mitterrand, 91200 - Athis Mons, et ce, pour une durée de 9

années à compter du 1er octobre 2008 se poursuivant depuis le 1er octobre 2018 par tacite prolongation, le versement d'un dépôt de garantie correspondant à trois mois de loyers et le remboursement des charges et de l'impôt foncier.

Au titre de l'exercice 2019, le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 148 K€, les charges à 4 K€ et l'impôt foncier à 18 K€.

Au titre de l'exercice 2018, le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 144 K€, les charges à 3 K€ et l'impôt foncier à 18 K€.

Au titre de l'exercice 2017, le loyer annuel hors taxes s'est élevé à 144 K€, les charges à 9 K€ et l'impôt foncier à 18 K€.

La SCI Immobilière 91/75/91 est détenue à 50 % par SCO et Cie et ses co-gérants sont notamment François Roche et Antonin Roche.

17.4. Rapports du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

ROCHE BOBOIS

Rapport spécial des commissaires aux comptes
sur les conventions réglementées

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice
clos le 31 décembre 2019

GRANT THORNTON

MAZARS

GRANT THORNTON

SIEGE SOCIAL : 29, RUE DU PONT - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE
TEL : +33 (0)1 41 25 85 85

SOCIETE PAR ACTIONS SIMPLIFIEE D'EXPERTISE COMPTABLE ET DE COMMISSARIAT AUX COMPTES INSCRITE
AU TABLEAU DE L'ORDRE DE LA REGION PARIS ILE DE FRANCE ET MEMBRE DE LA COMPAGNIE REGIONALE
DE VERSAILLES
CAPITAL DE 2 297 184 EUROS - RCS NANTERRE 632 013 84

MAZARS

SIEGE SOCIAL : 61, RUE HENRI REGNAULT - 92075 PARIS LA DÉFENSE CEDEX
TEL : +33 (0) 1 49 97 60 00 - FAX : +33 (0) 1 49 97 60 01

SOCIETE ANONYME D'EXPERTISE COMPTABLE ET DE COMMISSARIAT AUX COMPTES A DIRECTOIRE ET
CONSEIL DE SURVEILLANCE
CAPITAL DE 8 320 000 EUROS - RCS NANTERRE 784 824 153

Roche Bobois

Société anonyme au capital de 49 376 080 €

Siège social : 18 rue de Lyon 75012 Paris

RCS PARIS B 493 229 280

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice
clos le 31 décembre 2019

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L 225-86 du code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvées par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 24 avril 2020

Les commissaires aux comptes

GRANT THORNTON

Solange AÏACHE

MAZARS

Charles DESVERNOIS

18. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

18.1. Informations financières historiques

18.1.1. Informations financières historiques et rapport d'audit correspondant

En application des dispositions d'IAS 8, une correction des comptes antérieurement publiés au 31 décembre 2018 a été réalisée.

Les modifications intervenues portent sur les modalités de comptabilisation d'une provision pour engagements sociaux pour la société Objet et fonctions, présente en Suisse, en raison d'une mauvaise interprétation de la loi en vigueur en Suisse et des engagements de la société vis-à-vis du paiement des pensions. Celle-ci a donc été comptabilisée conformément à IAS 19 au 1er janvier 2018.

La provision des engagements sociaux a été augmentée de 454 K€ au 1er janvier 2018 pour s'établir à 507 K€ au 31 décembre 2018. Le résultat 2018 net d'impôts différés a été modifié à hauteur de 16 K€.

Ces informations sont détaillées dans la note 4.15 des annexes aux comptes de l'exercice 2019, présentées dans la section ci-dessous (18.1.1.1.) du présent Document d'Enregistrement Universel.

18.1.1.1. Comptes consolidés du Groupe établis en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

COMPTES CONSOLIDÉS ÉTABLIS EN NORMES IFRS
pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018

ETAT DE SITUATION FINANCIÈRE	Notes	31/12/2019 K€	31/12/2018* K€
ACTIF			
Actifs non courants			
Goodwill	4.1	6 052	4 730
Autres immobilisations incorporelles	4.1	794	2 791
Immobilisations corporelles	4.2	36 209	35 366
Droits d'utilisation liés aux obligations locatives	4.3	110 108	-
Participations dans les sociétés mise en équivalence	4.4	433	1 150
Autres actifs financiers non courants	4.5	3 623	3 200
Autres actifs non courants	4.8	377	427
Impôts différés actifs	5.6	5 487	4 708
Total actifs non courants		163 082	52 371
Actifs courants			
Stocks	4.6	66 777	62 752
Clients	4.7	16 411	17 192
Autres créances courantes	4.8	9 809	11 073
Actif d'impôt exigible	5.6	92	2 474
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.9	31 092	15 535
Total actifs courants		124 180	109 026
TOTAL ACTIF		287 263	161 398
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES			
Capital	4.10	49 376	49 376
Réserves et résultat attribuables aux propriétaires de la société mère		7 671	2 841
Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère		57 047	52 217
Total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		2 094	1 215
Capitaux propres		59 141	53 432
Passifs non courants			
Dettes financières non courantes	4.12	7 524	12 907
Dettes liées aux obligations locatives non courantes	4.13	89 970	-
Provisions non courantes (*)	4.11 / 4.15	3 806	3 419
Impôts différés passifs	5.6	380	604
Autres passifs non courants	4.14	1 618	3 644
Passifs non courants		103 298	20 574
Passifs courants			
Dettes financières courantes	4.12	12 491	8 206
Dettes liées aux obligations locatives courantes	4.13	19 684	-
Avances et acomptes clients reçus	4.16	44 375	37 912
Dettes fournisseurs et autres dettes courantes	4.16	39 825	36 172
Passifs d'impôts courants	4.16	1 433	835
Autres passifs courants	4.16	7 016	4 267
Passifs courants		124 824	87 392
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		287 263	161 398

Comme indiqué dans la note 2.1 de l'annexe, le groupe Roche Bobois a appliqué la norme IFRS 16 en optant pour la méthode rétrospective simplifiée, qui a conduit à ne pas modifier les comptes comparatifs. Les actifs et passifs liés aux contrats de location ont été présentés, respectivement en droits d'utilisation et dettes liées aux obligations locatives (courantes et non courantes).

*Conformément à IAS 8, la provision pour engagements sociaux Suisse a été comptabilisée au 1er janvier 2018.

ETAT DU COMPTE DE RÉSULTAT (MONTANTS EN K€)		Notes	Exercice 2019 12 mois	Exercice 2018* 12 mois
Ventes de marchandises	5.1		242 147	224 721
Redevances	5.1		11 168	11 569
Autres services vendus	5.1		21 405	20 664
CHIFFRE D'AFFAIRES			274 721	256 954
CHARGES OPERATIONNELLES				
Achats consommés	5.2		-98 916	-94 739
Charges externes	5.2		-70 537	-85 345
Charges de personnel	5.3		-55 632	-54 971
Impôts et taxes			-4 155	-3 902
Dotations aux provisions nettes des reprises (*)			-274	178
Autres produits et charges opérationnels courants	5.4		-762	-311
Dotations aux amortissements			-28 017	-6 310
Quote-part des résultats des sociétés mise en équivalence	4.4		304	63
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT			16 733	11 618
Autres charges et produits opérationnels non courants	5.4		-889	-575
RESULTAT OPERATIONNEL			15 844	11 043
Coût de l'endettement financier net	5.5		-2 141	-232
Autre produits et charges financières	5.5		57	-131
RESULTAT AVANT IMPOT			13 760	10 679
Impôts sur le résultat	5.6		-4 157	-3 994
RESULTAT NET TOTAL			9 603	6 686
Dont part du Groupe			9 304	6 272
Dont part des Intérêts non contrôlés			300	414
Résultat par action (€/action)	5.7		0,97	0,68
Résultat dilué par action (€/action)	5.7		0,97	0,68

Comme indiqué dans la note 2.1 de l'annexe, le groupe Roche Bobois a appliqué la norme IFRS 16 en optant pour la méthode rétrospective simplifiée, qui a conduit à ne pas modifier les comptes comparatifs. Les impacts liés à la première application de la norme IFRS 16 sont présentés en note 2.1.

*Conformément à IAS 8, la provision pour engagements sociaux Suisse a été comptabilisée au 1^{er} janvier 2018.

ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018*
Résultat de l'exercice	9 603	6 686
Ecart actuariels (*)	-171	165
Effet d'impôts rattachables à ces éléments	53	-46
Eléments non recyclables en résultats	-118	119
Ecart de conversion de consolidation	645	737
Eléments recyclables en résultats	645	737
TOTAL des Autres éléments du résultat global (net d'impôts)	527	858
ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	10 130	7 543
<i>Groupe</i>	9 819	7 136
<i>Part des Intérêts non contrôlés</i>	311	407

*Conformément à IAS 8, la provision pour engagements sociaux Suisse a été comptabilisée au 1^{er} janvier 2018.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES (Montants en K€)	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Réserves et résultat *	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	CAPITAUX PROPRES		
						Part Groupe	Part des intérêts non contrôlés	TOTAL
Au 31 décembre 2018*	9 875 216	49 376	2 831	10	0	52 217	1 215	53 432
Résultat net 2019			9 304			9 304	300	9 603
Autres éléments du résultat global				652	-136	515	11	527
Résultat global		-	9 304	652	-136	9 819	311	10 130
Part des tiers dans les dividendes distribués			-2 760			-2 760	-152	-2 912
Païement en actions			135			135		135
Put sur intérêts minoritaires			-1 602			-1 602		-1 602
Transactions entre actionnaires			-760			-760	259	-501
Contrat de liquidités			-2			-2		-2
Variations de périmètre						-	461	461
Total des transactions avec les propriétaires		-	-4 989	-	-	-4 989	568	-4 421
Au 31 décembre 2019	9 875 216	49 376	7 145	662	-136	57 047	2 094	59 141

Comme indiqué dans la note 2.1 de l'annexe, la mise en place de la norme IFRS 16 n'a pas eu d'impact sur les capitaux propres consolidés au 1er janvier 2019, car le groupe a choisi d'appliquer la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective simplifiée, et a opté pour la mesure de simplification permettant de retenir à la date de transition une valeur nette de l'actif identique au montant de la dette financière liée à l'obligation locative.

*Conformément à IAS 8, la provision pour engagements sociaux Suisse a été comptabilisée au 1^{er} janvier 2018.

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

	Notes	Exercice 2019 K€	Exercice 2018* K€
Résultat net		9 603	6 686
Elimination des dotations nettes aux amortissements et provisions (*)	4.1 / 4.2 / 4.11	7 103	6 160
Elimination des dotations liées aux amortissements issus d'IFRS 16	4.3	20 830	-
Plus ou moins-value de cession des immobilisations		252	200
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur		9	-1
Charges liées aux actions gratuites émises	4.14	198	2 737
Quote-part des résultats des sociétés mise en équivalence		-304	-63
Marge brute d'autofinancement après coût de l'endettement financier net		37 692	15 719
Coût de l'endettement financier net	5.5	2 141	232
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	5.6	4 157	3 994
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts		43 989	19 945
Variation du BFR lié à l'activité	4.18	9 210	-7 408
Impôts payés		-1 937	-3 271
Flux de trésorerie générés par l'exploitation		51 262	9 266
Acquisition d'immobilisations incorporelles	4.1	-636	-103
Acquisition d'immobilisations corporelles	4.2	-8 628	-7 197
Prix de cession d'actifs	5.4	1 634	329
Décaissements des prêts, dépôts et cautionnements donnés	4.5	-440	-278
Encaissements des prêts et dépôts, cautionnements donnés	4.5	158	389
Dividendes reçus des sociétés mise en équivalence	4.4	35	150
Variation de périmètre	4.1	-102	
Rachat d'actions aux porteurs	4.12	-	-2 247
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		-7 978	-8 957
Emission d'emprunts	4.12	6 914	2 951
Intérêts financiers nets versés (y compris locations)	5.5	-2 141	-236
Remboursements des dettes financières	4.12	-7 183	-3 362
Remboursements des dettes liées aux obligations locatives	4.13	-20 445	-
Dividendes versés aux minoritaires de sociétés intégrées		-152	-338
Rachat des minoritaires de la société PARLOIRE	4.1	-500	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	4.10	-2 760	-15 042
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		-26 267	-16 027
Incidences des variations des cours de devises		247	200
Augmentation (Diminution de la trésorerie)		17 263	-15 517
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture net		13 222	28 739
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture net		30 485	13 222
Augmentation (Diminution de la trésorerie)		17 263	-15 517

		31/12/2019	31/12/2018
Trésorerie et équivalent de trésorerie	4.9	31 092	15 535
Concours bancaires courants	4.12	-607	-2 313
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture		30 485	13 222

*Conformément à IAS 8, la comptabilisation de la provision engagements sociaux Suisse a été comptabilisée au 1^{er} janvier 2018.

Notes aux états financiers consolidés

(Sauf indication contraire les montants mentionnés dans cette note annexe sont en milliers d'euros)

Table des matières

1. PRESENTATION DE L'ACTIVITE ET DES EVENEMENTS IMPORTANTS	230
1.1 Information relative à la Société et à son activité	230
1.2 Evénements marquants de l'exercice clos le 31 décembre 2019	230
1.3 Evénements post-clôture	231
2. PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES	232
2.1 Principe d'établissement des comptes consolidés IFRS du Groupe	232
2.2 Opérations sur le périmètre	240
2.3 Utilisation de jugements et d'estimations	241
2.4 Transactions et états financiers libellés en devises étrangères	241
3. INFORMATIONS SECTORIELLES	244
3.1 Informations financières par secteur opérationnel	244
3.2 Informations par client-clé	246
4. DETAIL DE L'ETAT DE SITUATION FINANCIERE	247
4.1 Goodwill et Autres immobilisations incorporelles	247
4.2 Immobilisations corporelles	252
4.3 Droits d'utilisation liées aux obligations locatives	254
4.4 Participations des sociétés mises en équivalence	256
4.5 Actifs Financiers	257
4.6 Stocks	258
4.7 Créances clients	260
4.8 Autres actifs non courants et autres créances courantes	261
4.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie	261
4.10 Capitaux propres	262
4.11 Provisions	264
4.12 Dettes financières courantes et non courantes	266
4.13 Dettes liées aux obligations locatives courantes et non courantes	269
4.14 Autres passifs financiers non courants	270
4.15 Engagements sociaux	272
4.16 Autres passifs courants	275
4.17 Juste valeur des instruments financiers	275
4.18 Variation du besoin en fonds de roulement	278
5. INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RESULTAT	279
5.1. Chiffre d'affaires	279
5.2 Marge brute et Autres charges externes	280
5.3 Charges de personnel	281
5.4 Résultat opérationnel courant /Autres produits et charges opérationnels	281
5.5 Résultat financier	282
5.6 Impôts sur les bénéfices	283
5.7 Résultat par action	285
6. ENGAGEMENTS HORS BILAN	286
6.1 Baux commerciaux	286
6.2 Autres engagements financiers	286
7. AUTRES INFORMATIONS	287
7.1 Parties liées	287
7.2 Gestion et évaluation des risques financiers	288
7.3 Honoraires des commissaires aux comptes	290
7.4 Périmètre de consolidation du Groupe	291

1. PRESENTATION DE L'ACTIVITE ET DES EVENEMENTS IMPORTANTS

1.1 Information relative à la Société et à son activité

La société Roche Bobois S.A. est la société mère du Groupe Roche Bobois. Au 31 décembre 2019, Roche Bobois S.A. est une société anonyme de droit français immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 493 229 280 dont le siège social est établi 18 rue de Lyon à Paris 12^{ème}.

La Société est soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

Les états financiers consolidés aux 31 décembre 2019 et 2018 reflètent la situation comptable du Groupe et de ses filiales.

Le Groupe, composé de ses filiales sous les enseignes Roche Bobois et Cuir Center est le leader de l'ameublement haut de gamme en France. Il est aussi présent aux États-Unis, en Espagne, en Italie et au Royaume Uni principalement.

Les états financiers consolidés selon le référentiel IFRS clos au 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le Directoire en date du 24 mars 2020. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires. Tous les montants sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

1.2 Evènements marquants de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Acquisition de l'entité Déco Center 95

Durant le 1^{er} semestre 2019, le Groupe a acquis 1% des titres de Déco Center pour 55 K€, portant sa participation à un total de 51%. Cette acquisition a été analysée comme une prise de contrôle par le groupe de l'entité Déco Center 95 au regard des statuts et de la convention d'associés et a par conséquent généré un changement dans la méthode de consolidation (de mise en équivalence à intégration globale – cf note 4.1 pour plus de détails).

Acquisition de l'entité Lelewela

Le 6 novembre 2019, le Groupe a acquis 100% des titres de la société LELEWELA, située en Irlande pour le prix de 675 K€. La société LELEWELA est consolidée en intégration globale au 31/12/2019.

Acquisition des parts minoritaires de Parloire

En 2019, le Groupe a acquis 49% des titres de la société Parloire pour le prix de 500 K€. La société Parloire est détenue à 100% par le groupe et a été absorbée par Roche Bobois International au 31/12/2019.

Evolution de la gouvernance

Le Conseil de Surveillance a, le 18 juillet 2019, mis fin aux mandats de membre et de Président du Directoire de Gilles Bonan, qui quitte également tous ses mandats et fonctions au sein du Groupe. Il a par ailleurs nommé Guillaume Demulier, membre du directoire et directeur financier du Groupe depuis 8 ans, Président du Directoire avec prise de fonction immédiate.

Activité

Sur l'exercice 2019, le Groupe a poursuivi un rythme soutenu dans le déploiement de magasins avec 7 ouvertures en propre (5 ouvertures nettes en propre retraitées des fermetures de Cuir Center Villepinte et Roche Bobois Fribourg, non stratégiques pour le Groupe) :

- 5 magasins en propre en Europe dont 2 ouvertures en propre (sous enseigne Roche Bobois en France (Domus) et en Espagne (Madrid 2)) et 3 rachats de franchisés (sous enseigne Roche Bobois en Espagne (Saragosse), en Irlande (Dublin) et en Italie (Turin)) ;
- 2 magasins en propre aux Etats-Unis (Roche Bobois Greenwich (Connecticut) et Upper East Side 2 (New York)) ;
- 6 magasins en franchise : 4 Cuir Center en France (Angoulême, La Réunion, Perpignan, et Vannes) et 2 magasins Roche Bobois en Chine (Hangzhou) et en France (Perpignan) ;

Enfin, sur l'ensemble du réseau du Groupe Roche Bobois (franchises incluses) le volume d'affaires s'élève à 490,2 M€ contre 458,6 M€ soit une croissance solide de +6,9% à changes courants (+5,6% à changes constants).

1.3 Evènements post-clôture

Poursuite du déploiement à l'international – Projet de rachat progressif de 6 magasins franchisés aux Etats-Unis

Compte tenu des conditions exceptionnelles liées à la crise sanitaire du COVID-19, la signature du share purchase agreement (SPA) concernant l'acquisition de franchisés américains a été reportée.

Roche Bobois rappelle avoir signé en février 2020 une lettre d'intention non engageante avec son principal franchisé américain en vue du rachat en 2020 de trois magasins franchisés Roche Bobois sur la Côte Ouest des États-Unis situés dans les villes de San Francisco, Portland et Seattle, avec une option unilatérale pour racheter 3 magasins supplémentaires situés à Atlanta, Houston et Dallas entre 2021 et 2022.

Après l'ouverture de deux nouveaux magasins sur 2019, Roche Bobois entend ainsi significativement renforcer sa présence en propre sur le territoire américain avec un total de six magasins supplémentaires situés dans les villes de San Francisco, Seattle, Portland, Houston, Dallas et Atlanta.

Le chiffre d'affaires cumulé de l'ensemble de ses 6 magasins atteint 16,6 M US\$ en 2019, pour une marge d'EBITDA très élevée conformément aux standards de la marque aux Etats-Unis.

Le Groupe confirme sa volonté de finaliser cette opération qui sera fortement relutive et aura un effet très positif sur la progression de la marge d'EBITDA consolidée. Cette transaction sera financée sur fonds propres et/ou emprunt dédié.

Point sur l'activité de début d'année et impact du COVID-19

Le Groupe a constaté depuis le début d'exercice, dans la continuité de l'exercice 2019, une très bonne dynamique d'activité, avec un volume d'affaires à fin février 2020 de +10,9% pour l'ensemble des magasins Roche Bobois et de +14,1% sur les seuls magasins en propre de cette enseigne. Cette bonne orientation générale s'est prolongée jusqu'à mi-mars 2020.

Cependant, compte tenu des circonstances exceptionnelles provoquées par la crise sanitaire du Coronavirus (Covid-19) et des mesures de confinement annoncées par les différents pays, Roche Bobois SA a fermé progressivement depuis mi-mars l'ensemble de ses magasins en propre en France, Europe et aux Etats-Unis/Canada pendant cette période. Les franchises restent ouvertes selon les dispositions en vigueur localement (Asie notamment). Ces mesures visent à protéger la santé de tous les collaborateurs et à freiner la propagation du virus.

La production en France, Italie et au Portugal et les livraisons se sont poursuivies normalement jusqu'à mi-mars 2020. A noter, que pour Cuir Center, en Chine, les usines des fournisseurs fonctionnent désormais à plein régime.

A ce jour, le Groupe anticipe donc un allongement des délais de livraison des commandes enregistrées au 1^{er} trimestre 2020 mais ne comptabilise aucune annulation de commande. Toutes les commandes fermes seront livrées dès que la situation le permettra. En parallèle, et selon la durée du confinement, la Société anticipe un repli significatif, voire très significatif, de son chiffre d'affaires au 2^{ème} trimestre 2020 et de ses prises de commandes. Toutefois ce trimestre est traditionnellement une période où les prises de commandes sont plus faibles pour le Groupe sur ses principaux marchés (saisonnalité du secteur de l'ameublement).

Roche Bobois rappelle la force de son modèle à la contremarque qui a déjà su démontrer par le passé sa résilience aux différentes crises ; les achats sont alors décalés dans le temps et les prises de commandes font l'objet d'un rattrapage dans les mois qui suivent.

Cette résilience et la solidité financière du Groupe, avec une situation de trésorerie disponible conséquente, seront autant d'atouts dans la gestion de cette crise inattendue. Le Groupe tiendra le marché informé des évolutions importantes de cette situation sur son activité.

2. PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES

2.1 Principe d'établissement des comptes consolidés IFRS du Groupe

Les comptes du Groupe ont été établis selon le principe du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux dispositions édictées par les normes IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

2.1.1 Déclaration de conformité

En application du Règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le règlement n°297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers consolidés du Groupe ont été préparés conformément aux normes et interprétations publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) adoptées par l'Union Européenne et rendues obligatoires à la clôture des comptes.

Ce référentiel, disponible sur le site de la Commission européenne (https://ec.europa.eu/commission/index_fr), intègre les normes comptables internationales (IAS et IFRS), et les interprétations du comité d'interprétation des normes d'informations financières internationales IFRS et IFRIC.

Les comptes du Groupe sont présentés avec l'exercice 2018 en comparatif, établi selon le même référentiel.

En cas d'absence de normes ou d'interprétations IFRS et conformément à la norme IAS 8 « Principes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », le Groupe se réfère à d'autres normes IFRS traitant de problématiques similaires ou liées et au cadre conceptuel.

Les principes généraux, les méthodes comptables et options retenus par le Groupe sont décrits ci-après.

2.1.2 Principe de préparation des états financiers

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Roche Bobois S.A. et de ses filiales comprises dans le périmètre de consolidation. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère, du 1^{er} janvier au 31 décembre, sur la base de méthodes comptables homogènes.

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis selon le principe du coût historique à l'exception des actifs et passifs conformément aux dispositions édictées par les normes IFRS : les avantages du personnel évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, des emprunts et dettes financières évalués selon la méthode du coût amorti et des instruments financiers dérivés évalués en juste valeur.

Les données financières sont présentées en milliers d'euros. De façon générale, les valeurs présentées dans les états financiers consolidés et annexes aux états financiers consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

2.1.3 Méthodes comptables appliquées

Les règles et méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers, après prise en compte, ou à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, le Groupe a appliqué l'ensemble des normes en vigueur au 31 décembre 2019, ainsi qu'à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers.

Les principes comptables retenus sont identiques à ceux utilisés pour la préparation des comptes IFRS annuels pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, à l'exception de l'application des nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés par l'Union Européenne, d'application obligatoire pour le Groupe au 1^{er} janvier 2019 :

- *IFRS 16 - Locations* publiée le 13 janvier 2016. Cette norme aligne le traitement des locations simples sur celui appliqué aux contrats de location financement (i.e. reconnaissance au bilan d'une dette au titre des paiements futurs de location et d'un droit d'utilisation) ;
- *IFRIC 23 - Incertitude relative aux traitements fiscaux* publiée le 7 juin 2017 ;
- *Amendements à IAS 19 – Modification, réduction ou liquidation de régime*, publié le 7 février 2018 ;
- *Cycle d'amélioration des normes IFRS 2015-2017*, publié le 12 décembre 2017 ; et
- *Amendements à IFRS 9 - Instruments Financiers* publiés le 12 octobre 2017.

Ces nouveaux textes publiés par l'IASB, décrits ci-dessus, n'ont pas eu d'incidence significative sur les états financiers de la Société, à l'exception d'IFRS 16.

Correction d'erreur

En application des dispositions d'IAS 8, une correction des comptes antérieurement publiés au 31 décembre 2018 a été réalisée.

Les modifications intervenues portent sur les modalités de comptabilisation d'une provision pour engagements sociaux pour la société Objet et fonctions, présente en Suisse, en raison d'une mauvaise interprétation de la loi en vigueur en Suisse et des engagements de la société vis-à-vis du paiement des pensions. Celle-ci a donc été comptabilisée conformément à IAS 19 révisée au 1^{er} janvier 2018.

La provision des engagements sociaux a été augmentée de 454 K€ au 1^{er} janvier 2018 pour s'établir à 507 K€ au 31 décembre 2018 (cf note 4.15). Le résultat 2018 net d'impôts différés a été modifié à hauteur de 16 K€.

Aucun impact sur les flux de trésorerie n'est à constater en 2018.

Changement de méthodes comptables – première application de la norme IFRS 16

Principes et méthode de la norme IFRS

La norme IFRS 16, applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, remplace IAS 17, Contrats de location, IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location », SIC-15 « Contrats de location-

exploitation-incitations » et SIC-27 « Évaluation de la substance des transactions revêtant la forme juridique d'un contrat de location ».

La norme IFRS 16 énonce les principes de comptabilisation, d'évaluation, de présentation et d'information applicable aux contrats de location et impose aux preneurs de comptabiliser tous les contrats de location selon un modèle unique au bilan similaire à la comptabilisation des contrats de location-financement selon IAS 17.

La norme comprend deux exemptions de comptabilisation pour les locataires (contrats de location d'actifs de « faible valeur » et contrats de courte durée, inférieure à 12 mois).

À la date d'entrée en vigueur d'un contrat de location, le preneur enregistre un passif au titre des paiements de location (c'est-à-dire le passif locatif comptabilisé dans les états primaires en « Dettes liées aux obligations locatives non courantes ») et un actif représentant le droit d'utiliser l'actif sous-jacent pendant la durée du contrat (c'est-à-dire l'actif avec droit d'usage comptabilisé dans les états primaires en « Droits d'utilisation liés aux obligations locatives »).

Les preneurs sont tenus de comptabiliser séparément les intérêts débiteurs sur le passif du contrat de location et la charge d'amortissement sur l'actif lié au droit d'utilisation. La modification de la présentation des charges de contrats de location simple entraîne une augmentation correspondante des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation et une diminution des flux de trésorerie liés aux activités de financement.

Les contrats de location du groupe Roche Bobois portent majoritairement sur les magasins, entrepôts et bureaux.

Méthode de transition de la norme IFRS appliquée au 1^{er} janvier 2019

Le Groupe a décidé d'adopter la norme IFRS 16 en appliquant la méthode rétrospective modifiée aux contrats précédemment comptabilisés en tant que contrats de location. Par conséquent, les contrats de location ne seront comptabilisés au bilan qu'au 1er janvier 2019 et les informations comparatives ne sont pas retraitées.

A la date de transition, le groupe a retenu des mesures de transition suivantes prévues par la norme :

- Absence de réappréciation de la qualification des anciens contrats ;
- L'actif lié au droit d'utilisation est évalué à un montant égal au passif du loyer, ajusté du montant des éventuels paiements d'avance ou provisionnés relatifs à ce contrat de location constatés dans l'état de la situation financière immédiatement avant la date de première application ;
- Les passifs sont évalués à la valeur actuelle des paiements de location restants, actualisés en utilisant le taux d'emprunt marginal du preneur au 1er janvier 2019 ;
- Application d'un taux d'actualisation unique aux actifs présentant des caractéristiques similaires déterminé sur la durée résiduelle des contrats ;
- La Société exclut les coûts directs initiaux de l'évaluation des actifs liés au droit d'utilisation à la date de la demande initiale ;
- Utilisation de l'exemption proposée par la norme sur les contrats de location pour lesquels les termes du contrat de location prennent fin dans les 12 mois à compter de la date de transition ;
- Au 1er janvier 2019, il n'existe pas d'actif ou passif d'impôt différé au titre de la première application de la norme IFRS 16.

Méthodes comptables appliquées selon la norme IFRS 16

Selon la nouvelle norme, le Groupe a déterminé la durée du contrat de location correspondant à la période non résiliable du contrat, à laquelle il convient d'ajouter toute option de renouvellement que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer et toute option de résiliation que le groupe est raisonnablement certain de

ne pas exercer. En particulier dans le cas des baux commerciaux français (3-6-9 ans), le groupe a retenu une durée maximale de 9 ans conformément à l'avis de l'Autorité des Normes Comptables

L'évaluation du passif au titre de la location à la valeur actuelle des paiements de location restant requis en utilisant un taux d'actualisation approprié conformément à IFRS 16. Le taux d'actualisation correspond au taux d'intérêt implicite dans le contrat de location ou, s'il est impossible de le déterminer, au taux d'emprunt marginal à la date du début du bail.

Les locataires réévaluent le passif du contrat de location à la survenance de certains événements (par exemple, une modification de la durée du contrat de location, une modification des paiements de location futurs résultant d'un changement d'indice ou de taux utilisé pour déterminer ces paiements). Le preneur comptabilise généralement le montant de la réévaluation du passif du contrat de location en tant qu'ajustement de l'actif lié au droit d'utilisation.

L'évolution future des Passifs sur contrats de location et des Droits d'utilisation sur contrats de location, obéissant chacun à une logique d'amortissement propre (financier et linéaire respectivement), ainsi que d'éventuelles dépréciations accélérées, généreront des positions d'impôt différé sur les périodes ultérieures. Ces impôts différés seront reconnus en net (actif ou passif) contrat par contrat.

Le comité d'interprétation des IFRS a précisé le 26 novembre 2019 que tant que le bailleur ou le locataire était incité économiquement à ne pas résilier le bail dans la mesure où il encourrait une pénalité de résiliation plus qu'insignifiante, le contrat serait exécutoire au-delà de la date à laquelle le contrat peut être résilié. Le groupe a retenu la période exécutoire du contrat comme méthode de comptabilisation. Le groupe et évaluera le cas échéant l'impact de cette décision sur le passif de location et les actifs de location au cours de l'exercice 2020.

Incidences liées à la première application de la norme IFRS 16 :

L'application de cette norme à compter du 1er janvier 2019 a entraîné les variations suivantes sur le bilan :

Montants en K€	31/12/2018 Publié	Impact IFRS 16	01/01/2019 Retraité	31/12/2019 Retraité
Actifs non courants (1)	52 371	106 786	159 157	163 082
Actifs courants (2)	109 027	-790	108 237	124 180
Total Actif	161 397	105 996	267 394	287 263
Capitaux propres	53 432	-	53 432	59 141
Passifs non courants	20 574	89 242	109 816	103 298
Passifs courants	87 392	16 754	104 146	124 824
Total Passif	161 397	105 996	267 394	287 263
(1) Dont reclassement des droits au bail (cf. note 4.1.2)				
(2) Paiements d'avance au 1 ^{er} janvier 2019				

Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré appliqué par le Groupe aux passifs liés aux contrats de location, comptabilisé dans les états financiers consolidés au 1er janvier 2019, était de 1%.

Le tableau ci-dessous présente les états du résultat consolidé comme si IAS 17 était toujours appliquée, par rapport au même état après l'application de la norme IFRS 16.

Au 31 décembre 2019				
Montants en K€	Publié	Impact IFRS 16	Retraité	
CHIFFRE D'AFFAIRES	274 721	-	274 721	
Achats consommés	-98 916		-98 916	
Charges externes	-70 537	-21 482	-92 019	
Charges de personnel	-55 632		-55 632	
Impôts et taxes	-4 155		-4 155	
Dotations aux provisions nettes des reprises	-274		-274	
Autres produits et charges opérationnels courants	-762		-762	
Dotations aux amortissements	-28 017	20 830	-7 187	
Quote-part des résultats des sociétés mise en équivalence	304		304	
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	16 733	-652	16 081	
Autres charges et produits opérationnels non courants	-889		-889	
RESULTAT OPERATIONNEL	15 844	-652	15 192	
Coût de l'endettement financier net	-2 141	1 886	-254	
Autre produits et charges financières	57		57	
RESULTAT AVANT IMPOT	13 760	1 235	14 995	
Impôts sur le résultat	-4 157		-4 157	
RESULTAT NET TOTAL	9 603	1 235	10 838	

La réconciliation de l'EBITDA avant IFRS 16 est la suivante :

Au 31 Décembre 2019			
Montants en K€	Publié	Impact IFRS 16	Retraité
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	16 733	-655	16 081
Frais d'ouverture magasins	910	964	1 875
Paieement en actions y compris forfait social	198		198
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations	28 017	-20 830	7 187
EBITDA courant	45 859	-20 518	25 338
<i>Dont Roche Bobois</i>	<i>44 957</i>	<i>-17 898</i>	<i>27 056</i>
<i>Dont Cuir Center</i>	<i>6 093</i>	<i>-2 236</i>	<i>3 857</i>
<i>Dont Corporate</i>	<i>-5 192</i>	<i>-383</i>	<i>-5 574</i>

L'IFRS 16 a une incidence sur les états des flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les décaissements liés aux contrats de location sont classés dans la rubrique « Flux de trésorerie de financement », plutôt que dans les flux de trésorerie d'exploitation. Le tableau ci-dessous présente les états consolidés des flux de trésorerie consolidés comme si IAS 17 était toujours appliquée, par rapport au même état après l'application de IFRS 16.

Au 31 décembre 2019			
Montants en €	Publié	Impact IFRS 16	Hors IFRS 16
Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles	51 262	-21 415	29 847
Flux de trésorerie généré par l'investissement	-7 876		-7 876
Flux de trésorerie généré par les activités de financement	-26 369	21 415	-4 954
Incidences des variations des cours de devises	247		247
Augmentation (Diminution de la trésorerie)	17 263	-	17 263
Trésorerie à l'ouverture	13 222		13 222
Trésorerie à la clôture	30 482		30 482
Augmentation (Diminution de la trésorerie)	17 263	-	17 263

Réconciliation avec les engagements hors bilan à la clôture du 31 décembre 2018

Le rapprochement entre les passifs au titre des contrats de location comptabilisés au 1er janvier 2019 et les engagements au titre des contrats de location non résiliables divulgués au 31 décembre 2018 est ventilé comme suit :

Réconciliation entre les engagements hors bilan à la clôture du 31 décembre 2018 et la comptabilisation des droits d'utilisation au 1er janvier 2019	TOTAL K€
Engagements hors bilan au 31/12/2018	84 654
Impact lié aux différences de durées entre les EHB et IFRS 16	29 931
Impact lié aux différences de loyers entre les EHB et IFRS 16	4 602
Impact d'actualisation sur la durée retenue selon IFRS 16	-7 370
Franchises de loyers au 31/12/2018 – Location simple (SIC 15)	-987
Engagements relatifs aux immobilisations de courte durée (< 12 mois)	-4 044
Total impact de 1^{ère} application d'IFRS 16 au 1er janvier 2019	106 786
Impact des reclassements des droits au bail	2 666
Total droits d'utilisation au 1er janvier 2019	109 452

2.1.4 Méthodes de consolidation

Entités contrôlées

Le Groupe Roche Bobois S.A. consolide par intégration globale les entités dont il détient le contrôle.

Le Groupe applique les normes IFRS 10 « *États financiers consolidés* », IFRS 11 « *Partenariats* » et IFRS 12 « *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités* ».

La norme IFRS 10, qui traite de la comptabilisation des états financiers consolidés, présente un modèle unique de consolidation qui identifie le contrôle comme étant le critère à remplir pour consolider une entité.

Définition du contrôle

Le contrôle existe :

- lorsque le Groupe détient le pouvoir sur une entité, et
- qu'il est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité, et
- qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Méthode de l'intégration globale (IG)

Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le Groupe en obtient le contrôle, et sont déconsolidées dès la date à laquelle elles cessent d'être contrôlées par le Groupe.

Les participations ne donnant pas le contrôle représentent la part d'intérêt qui n'est pas attribuable directement ou indirectement au Groupe.

Les filiales sont les entités sur lesquelles le Groupe exerce le contrôle.

Les sociétés consolidées clôturent leurs comptes au 31 décembre de chaque année et appliquent les règles et méthodes comptables définies par le Groupe. L'ensemble des filiales détenues par le Groupe sont comprises dans le périmètre de consolidation (cf. note 7.4 avec l'ensemble des entités dans le périmètre).

Les résultats et chacune des composantes des autres éléments du résultat global sont répartis entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle. Le résultat global des filiales est réparti entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle, y compris lorsque cette répartition aboutit à l'attribution d'une perte aux participations ne donnant pas le contrôle.

Les soldes et opérations intragroupe sont éliminés.

Modification de pourcentages d'intérêt au sein de filiales consolidées

Les modifications de pourcentages d'intérêt dans les filiales qui n'entraînent pas de changement de mode de contrôle sont appréhendées comme des transactions portant sur les capitaux propres, s'agissant de transactions effectuées avec des actionnaires agissant en cette qualité.

Les effets de ces transactions sont comptabilisés en capitaux propres pour leur montant net d'impôt et n'ont donc pas d'impact sur le compte de résultat consolidé du Groupe.

Ces transactions sont par ailleurs présentées dans le tableau de flux de trésorerie en flux nets liés aux opérations de financement.

L'acquisition de 1% complémentaire de l'entité Deco Center 95 a modifié sa méthode de consolidation de mise en équivalence à intégration globale. Les impacts sont décrits en note 4.1.

Participations des entreprises associées et des co-entreprises

Définition

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Une co-entreprise est un partenariat dans lequel les parties (« co-entrepreneurs ») qui exercent un contrôle conjoint sur l'entité ont des droits sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Méthode de la mise en équivalence (MEE)

Les résultats, les actifs et les passifs des participations dans des entreprises associées ou des co-entreprises sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe selon la méthode de la mise en équivalence.

La méthode de la mise en équivalence prévoit que la participation dans une entreprise associée ou dans une co-entreprise soit initialement comptabilisée au coût d'acquisition, puis ajustée ultérieurement de la part du Groupe dans le résultat et les autres éléments du résultat global de l'entreprise associée ou de la co-entreprise.

Une participation est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence à compter de la date à laquelle l'entité devient une entreprise associée ou une co-entreprise. Lors de l'acquisition d'une entreprise associée ou d'une co-entreprise, la différence entre le coût de l'investissement et la part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entité est comptabilisée en goodwill ; ce goodwill est intégré sur la ligne « participations dans les co-entreprises » ou « participations dans les entreprises associées ». Dans le cas où la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entité est supérieure au coût de l'investissement, la différence est comptabilisée en résultat.

Présentation de la quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence dans le compte de résultat consolidé

En application de la recommandation n°2013-01 émise par l'Autorité des Normes Comptables (ANC) le 4 avril 2013, les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont intégrées dans la ligne « Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence », dans la mesure où leurs activités s'inscrivent dans le prolongement des activités du Groupe.

Lorsqu'une entité du Groupe réalise une transaction avec une co-entreprise ou une entreprise associée du Groupe, les profits et pertes résultant de cette transaction avec la co-entreprise ou l'entreprise associée sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe, à hauteur des seuls intérêts détenus par des tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

L'impact du changement de méthode de consolidation de Déco Center 95 en 2019 a été présenté dans la ligne « quote-part des résultats des sociétés mise en équivalence » dans le compte de résultat cf. note 4.4.

Tests de dépréciation

Les dispositions de la norme IFRS 9 "Instruments financiers" s'appliquent pour déterminer s'il est nécessaire d'effectuer un test de perte de valeur au titre de sa participation dans une entreprise associée ou une co-

entreprise. Si nécessaire, la valeur comptable totale de la participation (y compris goodwill) fait l'objet d'un test de dépréciation selon les dispositions prévues par la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

Perte de l'influence notable ou du contrôle conjoint

Dès lors que la participation ne constitue plus une entreprise associée ou une co-entreprise, la méthode de la mise en équivalence n'est plus appliquée. Si le Groupe conserve un intérêt résiduel dans l'entité et que cet intérêt constitue un actif financier, cet actif financier est évalué à la juste valeur à la date où la participation cesse d'être une entreprise associée ou une co-entreprise.

Dans les cas où une participation dans une entreprise associée devient une participation dans une co-entreprise et inversement, la méthode de la mise en équivalence continue d'être appliquée et ces changements d'intérêts ne donnent pas lieu à une réévaluation à la juste valeur.

2.2 Opérations sur le périmètre

Regroupement d'entreprises et goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition telle que définie dans la norme IFRS 3. En application de cette méthode, les actifs identifiables acquis et les passifs assumés de l'entreprise acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Le goodwill résultant du regroupement d'entreprises est évalué comme étant l'excédent du montant total de la contrepartie transférée, du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle et le cas échéant de la juste valeur de la participation antérieurement détenue par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Ce goodwill est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et est inscrit à l'actif de l'état de la situation financière.

Le Groupe a la possibilité d'opter, transaction par transaction, à la date d'acquisition, pour une évaluation des participations ne donnant pas le contrôle soit à la juste valeur (méthode du « goodwill complet ») soit à la quote-part dans la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entreprise acquise (méthode du « goodwill partiel »).

En application des normes IFRS, les goodwills ne sont pas amortissables mais font l'objet d'un test de perte de valeur annuel et dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière consolidée (cf. note 4.1.3).

Lorsque le regroupement d'entreprises s'effectue à des conditions avantageuses, un goodwill négatif (« badwill ») est identifié. Le profit correspondant est comptabilisé en résultat à la date d'acquisition.

Les frais connexes à une opération d'acquisition sont comptabilisés en résultat des périodes au cours desquelles les coûts sont engagés et les services reçus.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3, le Groupe dispose d'une période d'évaluation pour finaliser la comptabilisation des regroupements d'entreprises, cette période s'achevant dès les dernières informations nécessaires obtenues et au plus tard un an après la date d'acquisition.

Pour la comptabilisation des acquisitions de co-entreprises, le Groupe applique la méthode de l'acquisition telle que définie par la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ».

2.3 Utilisation de jugements et d'estimations

Afin de préparer les états financiers conformément aux IFRS, des estimations, des jugements et des hypothèses ont été faits par la Direction du Groupe ; ils ont pu affecter les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs éventuels à la date d'établissement des états financiers, et les montants présentés au titre des produits et des charges de l'exercice. Les résultats réels futurs sont susceptibles de diverger sensiblement par rapport à ces estimations.

Ces estimations sont basées sur l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Elles sont évaluées de façon continue sur la base d'une expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement.

Les jugements, les estimations et les hypothèses élaborées sur la base des informations disponibles à la date d'arrêté des comptes, portent en particulier sur :

- La détermination de la valeur recouvrable des goodwill. La note 4.1.3 présente les hypothèses de flux futurs et de taux d'actualisation utilisés dans le cadre de l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs. Des calculs de sensibilité ont également été réalisés et sont restitués dans cette même note.
- Les montants d'impôts différés actifs et passifs ainsi que la charge fiscale comptabilisés (cf. note 5.6) : ces soldes reflètent la situation fiscale du Groupe, basée sur la meilleure estimation qu'a le Groupe des profits taxables futurs et de l'évolution des contrôles fiscaux en cours.
- Les litiges et procédures judiciaires en cours (cf. note 4.11). Le Groupe considère, en application des critères de la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », que ces litiges ou procédures ne doivent pas faire l'objet d'une provision lorsqu'une issue défavorable est considérée plus incertaine que probable ou lorsque leurs conséquences financières ne sont pas quantifiables à ce jour.
- L'évaluation des plans d'actions gratuites basée sur une valeur contractuelle (cf. note 4.14).
- Evaluation des plans d'actions gratuites « equity settled » (cf. note 4.10).
- L'évaluation du put sur minoritaires (cf. note 4.14).
- L'évaluation des engagements sociaux (cf. note 4.15).
- La détermination des durées de location et des options de renouvellement utilisées pour déterminer la valeur des dettes et des droits d'utilisation conformément à IFRS 16 « Contrats de location ».

Ces hypothèses qui sous-tendent les principales estimations et les jugements sont décrites dans les notes annexes de ces états financiers.

2.4 Transactions et états financiers libellés en devises étrangères

2.4.1 Conversion des états financiers

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (« monnaie fonctionnelle »).

Les états financiers du Groupe sont établis en euros, monnaie de présentation des comptes consolidés du Groupe et monnaie fonctionnelle de Roche Bobois S.A.

Les états financiers des entités qui ont été établis dans une devise fonctionnelle autre que l'euro sont convertis en euros :

- au taux de change en vigueur en fin de période pour les actifs et passifs ;
- au taux de change en vigueur à la date de l'opération pour les produits et charges, ou au taux de change moyen durant la période si ce taux de change est proche des taux de change en vigueur à la date de l'opération.

Les écarts de conversion qui résultent de l'application de cette méthode sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Les taux utilisés pour la conversion des monnaies étrangères sont présentés ci-dessous :

1 € équivaut à		31/12/2019		31/12/2018	
		Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture
Dollar US	USD	1,120	1,123	1,181	1,144
Dollar Canadien	CAD	1,486	1,460	1,525	1,560
Franc Suisse	CHF	1,113	1,085	1,154	1,126
Livre Sterling	GBP	0,877	0,851	0,885	0,898

Source : www.banque-france.fr

2.4.2 Conversion des transactions en devises

Les transactions réalisées par les sociétés consolidées et libellées dans une devise différente de leur devise fonctionnelle sont converties au taux de change en vigueur à la date des différentes transactions.

Les créances clients, dettes fournisseurs et dettes libellées dans une devise différente de la devise fonctionnelle des entités sont converties au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les plus-values et moins-values latentes résultant de cette conversion sont comptabilisées dans le résultat financier net.

Les gains et pertes de change résultant de la conversion des opérations intragroupe ou des créances et dettes libellées dans une devise différente de la devise fonctionnelle des entités sont comptabilisés en résultat.

Selon la norme IFRS 8 « *Information sectorielle* », un secteur opérationnel est une composante d'une entité qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir du chiffre d'affaires et d'encourir des charges :

- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance ;
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles ;
- le terme « EBITDA » courant, en anglais, « earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization », est le bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement. Il désigne le bénéfice avant impôt du Groupe avant que n'y soient soustraits les intérêts, les dotations aux amortissements et les dépréciations des immobilisations (mais après dépréciation des stocks et créances clients, les frais d'ouverture de magasins, les charges de paiements en actions.) Il met en évidence le profit généré par l'activité indépendamment des conditions de son financement, des

contraintes fiscales et du renouvellement de l'outil d'exploitation. Les dépenses non récurrentes (éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents) sont exclues.

Définition des frais d'ouverture :

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

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

Lors de l'ouverture d'un nouveau magasin, il existe par conséquent un délai de plusieurs semaines pendant lequel le magasin supporte des frais de ventes (notamment, loyer, publicité, frais de personnel) sans commencer à générer du chiffre d'affaires. Les frais d'ouverture correspondent à ces frais décaissables. Ils ne sont calculés que sur les nouvelles ouvertures en propre.

3. INFORMATIONS SECTORIELLES

Le Groupe opère sur six secteurs opérationnels d'activité :

- Roche Bobois France
- Roche Bobois USA / Canada
- Roche Bobois UK
- Roche Bobois Other Europe
- Roche Bobois Others (overseas export)
- Cuir Center

A ces six secteurs s'ajoute un secteur complémentaire nommé « Corporate ».

Ces différents secteurs sont gérés et dirigés par des équipes distinctes sous le contrôle de Roche Bobois Groupe.

- Les secteurs Roche Bobois France, USA/Canada et UK regroupent le chiffre d'affaires des magasins en propre et la contribution des magasins franchisés le cas échéant, dans lesquels l'enseigne Roche Bobois est présente sur ces zones géographiques précitées.
- Le secteur Roche Bobois Other Europe est constitué des pays d'Europe (hors France et Royaume-Uni analysés à part) et dans lequel l'enseigne Roche Bobois est présente en magasin propre, c'est-à-dire la Suisse, l'Espagne, le Portugal, l'Italie, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Belgique et l'Irlande. Elle comprend également, le cas échéant, pour un pays donné la contribution des magasins franchisés.
- Le secteur Roche Bobois Others (overseas export) est constitué par les pays dans lesquels le Groupe est uniquement présent en franchise (redevances et contributions fournisseur).
- La marque Cuir Center, réalisant 95% de son volume d'affaire en France n'est pas suivie par zone géographique, contrairement à la marque Roche Bobois qui est largement internationalisée.
- Le secteur Corporate intègre le chiffre d'affaires facturé aux fournisseurs au titre des frais de représentation de la holding animatrice ainsi que les coûts administratifs centraux (Finance, RH, Marketing...) principalement générés par les filiales Roche Bobois Groupe et Roche Bobois SA.

Le principal organe opérationnel est constitué par les organes de gouvernance de Roche Bobois S.A. et de sa filiale Roche Bobois Groupe S.A. qui examinent régulièrement les activités et la performance de chacun de ces 6 secteurs opérationnels d'activité.

3.1 Informations financières par secteur opérationnel

Les tableaux ci-après, utilisés par le management, présentent les informations financières par secteur opérationnel aux 31 décembre 2019 et 2018.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est constitué principalement de :

- Des ventes des magasins en propre Roche Bobois et Cuir Center (réalisées à des clients finaux, personnes physiques et dans certains cas des personnes morales).
- De redevances de franchise et de commissions payées par les fabricants.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR (MONTANTS EN K€)	31/12/2019		31/12/2018	
Roche Bobois France	84 230	31%	84 059	33%
Roche Bobois USA/Canada	78 329	29%	68 878	27%
Roche Bobois UK	18 105	7%	16 796	7%
Roche Bobois Other Europe	50 090	18%	45 969	18%
Roche Bobois Others (overseas)	5 159	2%	5 048	2%
Cuir Center	35 973	13%	33 421	13%
Corporate	2 836	1%	2 782	1%
Total Chiffre d'affaires	274 721	100%	256 954	100%

La réconciliation entre le résultat opérationnel courant et l'EBITDA courant est détaillée comme suit :

RÉCONCILIATION EBITDA COURANT (MONTANT EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Résultat opérationnel courant	16 733	11 618
Frais d'ouverture magasins*	910	1 056
Palements en actions y compris forfait social	198	3 376
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations	28 017	6 310
EBITDA courant	45 859	22 360
<i>Dont Roche Bobois</i>	<i>44 957</i>	<i>23 885</i>
<i>Dont Cuir Center</i>	<i>6 093</i>	<i>3 333</i>
<i>Dont Corporate</i>	<i>-5 192</i>	<i>-4 858</i>

*dont impact IFRS 16 de -964 K€ sur les frais d'ouvertures. Comme indiqué dans la note 2.1.3 de l'annexe, le groupe Roche Bobois a appliqué la norme IFRS 16 en optant pour la méthode rétrospective simplifiée, qui a conduit à ne pas modifier les comptes comparatifs. Les impacts liés à la première application de la norme IFRS 16 sont présentés en note 2.1.3.

L'EBITDA courant par zone géographique par enseigne est le suivant :

EBITDA COURANT GÉOGRAPHIQUE PAR ENSEIGNE (MONTANT EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Roche Bobois France	11 743	5 299
Roche Bobois USA/Canada	18 949	10 947
Roche Bobois UK	3 835	1 793
Roche Bobois Other Europe	7 445	3 037
Roche Bobois Others (overseas)	2 986	2 809
Cuir Center	6 093	3 333
Corporate	-5 192	-4 858
EBITDA total	45 859	22 360

L'EBITDA courant par zone géographique par enseigne hors impact IFRS 16 est le suivant :

EBITDA COURANT GÉOGRAPHIQUE PAR ENSEIGNE HORS IMPACT IFRS 16 (MONTANT EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Roche Bobois France	5 594	5 299
Roche Bobois USA/Canada	11 812	10 947
Roche Bobois UK	2 550	1 793
Roche Bobois Other Europe	4 114	3 037
Roche Bobois Others (overseas)	2 986	2 809
Cuir Center	3 857	3 333
Corporate	-5 574	-4 858
EBITDA total hors impact IFRS 16	25 338	22 360

Le Groupe a mis en place au niveau de la holding une série de conventions relatives à l'organisation des flux financiers intragroupe selon la structure suivante :

Les flux financiers entre Roche Bobois S.A. et ses filiales sont seulement de deux natures :

- Paiement par les filiales françaises de l'impôt puisque Roche Bobois S.A. est la tête de l'intégration fiscale,
- Paiement de dividendes.

Il n'existe pas de conventions de prestations de services entre Roche Bobois S.A. et ses filiales. Il existe cependant ce type de conventions entre Roche Bobois Groupe SA et ses filiales ou sous-filiales.

3.2 Informations par client-clé

Le poids des principaux clients est décrit dans la note 7.2 « Gestion et évaluation des risques financiers ». Aucun client final, aucun franchisé ou aucun fabricant (payant des commissions) n'a représenté plus de 5 % des ventes du Groupe sur les périodes présentées.

4. DETAIL DE L'ETAT DE SITUATION FINANCIERE

4.1 Goodwill et Autres immobilisations incorporelles

4.1.1 Goodwill

Détermination du goodwill :

Le goodwill est évalué comme étant l'excédent du total :

- i. de la contrepartie transférée ;
 - ii. du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise ; et
 - iii. dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise ;
- par rapport au solde comptable net des montants des actifs acquis et des passifs repris identifiables.

Le montant du goodwill reconnu lors de la prise de contrôle ne peut être ajusté après la fin de la période d'évaluation. Les goodwills relatifs aux participations dans les entreprises associées et les coentreprises sont inscrits respectivement dans la rubrique « Participations dans les entreprises associées ».

Évaluation des goodwills

Les goodwills ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de perte de valeur une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de pertes de valeur identifiés. Ces goodwills sont testés au niveau d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) qui constituent des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie largement indépendants des flux de trésorerie générés par les autres UGT.

Les modalités de réalisation de ces tests de perte de valeur sont présentées dans la note 4.1.3 « Test de dépréciations ».

La norme de regroupement d'entreprises « IFRS 3 » a été appliquée dans le cadre de l'acquisition de la société Lelewela et de la prise de contrôle de l'entité Deco Center 95.

Le montant des goodwills s'établit à 6 052 K€ au 31 décembre 2019.

Ceux-ci correspondent à la valeur nette d'amortissement des sociétés acquises par le passé selon l'ancien référentiel comptable à la date de transition aux IFRS ainsi qu'au goodwill calculé sur les nouvelles acquisitions.

Les variations de valeur entre les deux derniers exercices proviennent de :

- L'acquisition de la société Lelewela en Irlande qui a généré la constatation d'un écart d'acquisition évalué à 675 K€ ;
- La prise de contrôle de Déco Center 95 qui était précédemment mise en équivalence. Le goodwill de 647 k€ a été évalué selon la méthode du « goodwill partiel ».

Ces goodwills se répartissent comme suit :

GOODWILL PAR SECTEUR (MONTANT EN K€)		
	31/12/2019	31/12/2018
Roche Bobois France	3 209	3 209
Roche Bobois USA/Canada	390	390
Roche Bobois Other Europe	1 205	530
Cuir Center	1 250	603
Total	6 052	4 730

Sur les autres secteurs, ceux-ci ont une valeur nulle.

Le test de dépréciation effectué au 31 décembre 2019 n'a pas mis en évidence d'indice de perte de valeur nécessitant la comptabilisation d'une provision pour dépréciation du goodwill. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée sur les périodes présentées (cf. note 4.1.3).

4.1.2 Autres immobilisations incorporelles

Droit au bail

En France, le titulaire des droits au bail a le droit de renouveler le bail presque indéfiniment. Si le bailleur souhaite résilier un bail commercial en France, le locataire a le droit de recevoir une indemnité d'éviction égale à la valeur des droits au bail à la date d'annulation. Par conséquent, les droits au bail ont une durée de vie indéfinie, car il n'y a pas de fin prévisible à la période pendant laquelle les droits au bail sont censés générer des flux de trésorerie nets entrants. En conséquence, les principaux droits au bail (versés à l'ancien locataire) ne sont pas amortis, mais ils sont soumis à un test de dépréciation chaque année et chaque fois que des événements ou des circonstances indiquent que leurs montants recouvrables peuvent être inférieurs à leur valeur comptable.

Dans certains cas, un autre terme juridique est utilisé pour les droits au bail. Ils sont appelés « Pas-de-porte » lorsque le montant est versé par le locataire au bailleur. Dans ce cas ils sont comptabilisés linéairement comme des loyers sur la durée estimée du bail, c'est-à-dire sur 9 ans.

L'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location génère le reclassement des droits au bail en droits d'utilisation au 1^{er} janvier 2019 (cf note 4.3)

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles concernent principalement les logiciels. Le coût d'entrée des licences logicielles est constitué du coût d'acquisition et du coût d'installation. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilisation estimée des logiciels.

Les immobilisations incorporelles sont présentées ci-après :

Type d'immobilisation	Période (en années)
Droit au bail	Durée Indéfinie
Logiciels	1 an
Autres immobilisations incorporelles	3 ans

Le tableau ci-après illustre les mouvements survenus sur la période :

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (MONTANTS EN K€)	Droit au bail	Logiciels, et autres immobilisations incorporelles	Total
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	2 485	306	2 791
Acquisition	-	636	636
Cession et reclassement	-	13	13
Amortissement	-	-162	-162
Variations de périmètre	181	1	182
Ecart de conversion	-1	-	-1
Reclassement en droits d'utilisation selon IFRS 16	-2 665	-	-2 664
Etat de la situation financière au 31 décembre 2019	-	794	794

Au 31 décembre 2019, le Groupe considère que les hypothèses utilisées pour évaluer la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles au 31 décembre 2018 ne sont pas modifiées substantiellement. Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au titre de l'année 2019.

4.1.3. Tests de dépréciation

En application d'IAS 36 « Dépréciation d'actifs », une entité doit réaliser un test de dépréciation de ses actifs corporels et incorporels, lorsqu'elle identifie un indice de perte de valeur de l'un d'entre eux. De plus, une entité doit aussi, même en l'absence d'indice de perte de valeur :

- tester annuellement une immobilisation incorporelle à durée d'utilité indéterminée ou en cours de production ;
- effectuer annuellement un test de dépréciation des goodwill acquis lors d'un regroupement d'entreprises.

Ainsi, l'évolution du contexte économique et financier général, la détérioration des environnements économiques locaux, de même que l'évolution des performances constituent notamment des indicateurs de dépréciation externes qui sont analysés par le Groupe pour déterminer s'il convient de réaliser des tests de dépréciation à une fréquence plus rapprochée.

Dans l'hypothèse où la valeur recouvrable déterminée est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif ou du groupe d'actifs, une dépréciation est comptabilisée.

Les dépréciations de l'actif immobilisé sont réversibles, à l'exception de celles relatives aux goodwill.

Goodwill

Après la comptabilisation initiale, le goodwill est évalué à son coût diminué du cumul des dépréciations constatées. Pour les besoins des tests de dépréciation, le goodwill est affecté à chacune des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou groupe d'Unités Génératrices de Trésorerie qui bénéficient des effets de regroupement. Le goodwill n'est pas amorti mais fait l'objet de tests de dépréciation à chaque clôture ou lorsqu'il existe une indication de perte de valeur. Toute dépréciation constatée est irréversible.

Pour la détermination des UGT, le Groupe a retenu une segmentation basée sur l'organisation opérationnelle des métiers, le système de pilotage et de reporting et l'information sectorielle et a déterminé six UGT goodwill décrites ci-après.

Détermination de la valeur recouvrable

La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable de l'UGT et leur valeur recouvrable.

La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

La juste valeur diminuée des coûts de sortie est déterminée sur la base des informations disponibles permettant de réaliser la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts nécessaires pour réaliser la vente, dans des conditions de concurrence normales entre des parties bien informées et consentantes.

La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable de l'UGT et leur valeur recouvrable.

La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie ou la valeur d'utilité.

La juste valeur diminuée des coûts de sortie est déterminée sur la base des informations disponibles permettant de réaliser la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts nécessaires pour réaliser la vente, dans des conditions de concurrence normales entre des parties bien informées et consentantes.

La valeur d'utilité est déterminée en fonction :

- des flux afférents à une période explicite de prévision de quatre ans, la première année de cette période s'appuyant sur le budget et les périodes suivantes correspondant au business plan présentés aux actionnaires de Roche Bobois S.A. ;
- d'un flux normatif représentatif des flux postérieurs à cette période de quatre ans, auquel est appliqué un taux de croissance à l'infini reflétant le taux de croissance réelle anticipé de l'économie à long terme.

Les prévisions des flux de trésorerie de la période explicite prennent en compte le taux de croissance prévisionnel de l'UGT. Les flux de trésorerie sont actualisés au moyen d'un taux d'actualisation défini par UGT égal :

- au taux d'intérêt sans risque,
- auquel s'ajoute la prime de risque du marché affectée d'un coefficient de sensibilité (β) propre à l'UGT.

Si la valeur comptable de l'UGT, composée des actifs incorporels (y compris Goodwill), corporels et du Besoin en Fond de Roulement (BFR), excède sa valeur recouvrable, les actifs de l'UGT sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable.

La perte de valeur est imputée en priorité sur le goodwill et enregistrée au compte de résultat dans la rubrique « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

La constatation d'une perte de valeur affectée au goodwill est définitive.

La détermination de la valeur d'utilité est sensible au taux d'actualisation, aux estimations de flux de trésorerie futurs, ainsi qu'au taux de croissance à long terme utilisé.

Au 31 décembre 2019, la base d'actif à tester inclut la valeur nette comptable et le BFR de l'UGT, définis selon les mêmes principes que lors de la précédente clôture, auxquels sont ajoutés les droits d'utilisation IFRS 16 et retranchés le passif de location IFRS 16. La valeur recouvrable est définie sur la base de la valeur d'utilité, déterminée grâce à la méthode des DCF avec un ROC retraité des DAP normatives liées à IFRS 16 et minoré des flux de charges normatives de location.

4.1.3.1. Les Unités Génératrices de Trésorerie

Les Unités Génératrices de Trésorerie sont les suivantes :

- Roche Bobois France
- Roche Bobois USA / Canada
- Roche Bobois UK
- Roche Bobois Other Europe
- Roche Bobois Others (overseas export)
- Cuir Center

Pour les deux exercices, le montant recouvrable d'une UGT prend en compte les hypothèses suivantes :

- les flux de trésorerie au-delà de la période budgétée de quatre ans sont déterminés avec une hypothèse de taux de croissance à l'infini. Ce taux reflète un taux de croissance long terme attendu pour les différentes zones géographiques
- les taux d'actualisation à appliquer à chaque UGT sont déterminés en fonction du coût moyen pondéré du capital du Groupe puis ajustés afin de prendre en compte les taux d'impôt et les conditions spécifiques à chaque zone géographique. Le Groupe a décidé que le coût moyen pondéré du capital serait déterminé avec une prime de risque de marché fixée à 8,64 % (comparé à 7,55 %), afin de refléter les hypothèses long terme retenues pour le test de dépréciation des goodwill.

Les taux d'actualisation appliqués par UGT dont les actifs à tester sont matériels, sont présentés ci-après :

Taux d'actualisation par UGT	Taux d'actualisation après Impôt 2019	Taux d'actualisation après Impôt 2018
Roche Bobois France	7,4%	7,3%
Roche Bobois USA / Canada	7,4%	7,3%
Roche Bobois UK	8,3%	7,8%
Roche Bobois Other Europe	7,7%	7,5%
Cuir Center	8,3%	8,3%

Les taux de croissance à l'infini par UGT sont présentés ci-après :

Taux de croissance à l'infini par UGT	Taux de croissance à l'infini 2019	Taux de croissance à l'infini 2018
Roche Bobois France	1,5%	1,5%
Roche Bobois USA / Canada	2,2%	2,2%
Roche Bobois UK	2,1%	2,1%
Roche Bobois Other Europe	1,5%	1,5%
Cuir Center	1,5%	1,5%

Sur la base des tests de dépréciation réalisés en fin d'année, aucune perte de valeur n'a été identifiée au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018.

Une analyse a été menée au 31 décembre 2019 pour mesurer la sensibilité du calcul aux changements des paramètres clés utilisés (taux d'EBITDA courant normatif, taux d'actualisation et taux de croissance à l'infini).

La méthode utilisée consiste à faire varier de plus ou moins de :

- 200 points de base le taux d'EBITDA courant normatif ;
- 100 points de base le taux d'actualisation ;
- 50 points de base le taux de croissance à l'infini.

Ces scénarii ne remettent pas en cause les conclusions énoncées ci-dessus pour les UGT Roche Bobois France, Roche Bobois USA / Canada, Roche Bobois UK et Cuir Center.

Pour l'UGT Other Europe, le point d'équilibre est atteint avec les variations suivantes : 100 points de base pour le taux d'actualisation et 50 pour le taux de croissance à l'infini.

4.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur éventuelles. Les dépenses ultérieures sont incluses dans la valeur comptable de l'actif ou le cas échéant, comptabilisés comme un actif séparé s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à l'actif iront au Groupe et que le coût de l'actif peut être mesuré de façon fiable. La valeur comptable des pièces remplacées est dé-comptabilisée. Tous les frais de réparations et de maintenance sont comptabilisés en charges.

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Éléments	Durées d'amortissement
Constructions	20 ans
Agencement et aménagement des constructions	15% par an*
Matériel informatique	3 ans
Mobiliers et matériels de bureau	5 à 10 ans

** correspond au rythme moyen de chaque rénovation de 6 ans et 8 mois.*

Une valeur résiduelle est prise en compte, le cas échéant. Les valeurs résiduelles, durée d'utilité et de modes d'amortissement des actifs sont revues à chaque clôture annuelle, et modifiées si nécessaire sur une base prospective.

Les frais d'acquisition d'immobilisations sont incorporés au coût d'acquisition de ces immobilisations pour leur montant brut d'impôt.

Le tableau ci-après représente les mouvements sur la période présentée :

IMMOBILISATIONS CORPORELLES (Montants en K€)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériel	Agencements, installations et matériel informatique	Immobilisations en cours	Total
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	2 973	3 811	4 390	22 921	1 270	35 365
Acquisition	-	71	1 275	7 146	136	8 628
Cession et reclassement	-	-1 810	33	1 186	-1 293	-1 884
Ecart de conversion	52	43	89	324	15	523
Variations de périmètre	-	-	-	604	-	604
Amortissement	-	-180	-1 396	-5 451	-	-7 027
Etat de la situation financière au 31 décembre 2019	3 025	1 935	4 390	26 729	128	36 208

Les principaux investissements du Groupe (immobilisations corporelles) correspondent à des ouvertures ou à des rénovations de son parc de magasins.

Ainsi les principaux investissements 2019 correspondent :

- aux ouvertures :
 - des magasins Roche Bobois de New-York Upper East Side 2 et de Greenwich, Connecticut aux USA,
 - des magasins Madrid 2 et de Saragosse en Espagne,
 - et du magasin de Domus (Rosny-sous-Bois) en région parisienne ;
- et, aux rénovations :
 - des magasins Roche Bobois de Strasbourg, Lausanne, Francfort (transfert), St Germain, Coral Gables (US), Madison, Manchester et Surrey
 - et des magasins Cuir Center de Strasbourg et Nancy.

La cession de l'immeuble de Fribourg s'élève à 1.8 M€.

Il n'y a pas eu de constatation de pertes de valeur en application de la norme IAS 36.

4.3 Droits d'utilisation liés aux obligations locatives

Règles comptables générales sur la comptabilisation des contrats de location sous IFRS 16 :

La norme IFRS 16 ne fait plus la distinction côté preneur entre contrats de location financement et contrats de location simple, telle que précédemment définie par la norme IAS 17. Pour information, il n'existait pas de contrats qualifiés de location financement significatifs selon IAS 17 les années précédentes. Les impacts liés à la transition au 1^{er} janvier 2019 figurent en note 2.1.3 de la présente annexe.

Les contrats de location sont des contrats de location (ou des contrats qui contiennent un contrat de location) qui confèrent le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie.

Les contrats de location qui répondent à cette définition sont comptabilisés selon les modalités définies ci-dessous, sauf dans les cas d'exemptions prévus par la norme (durée des contrats inférieure à 12 mois, et/ou biens sous-jacents de faible valeur), et sauf dans les contrats non retraités du fait de leur impact non significatif.

En pratique, l'analyse a conduit à retraiter uniquement les contrats de location immobilière, et de véhicules. Pour les contrats non retraités en tant que contrats de location, les loyers sont maintenus en charges opérationnelles. Pour les contrats qui rentrent dans le champ de la norme IFRS 16, les règles de comptabilisation sont présentées ci-après.

A la date de début du contrat, le Groupe comptabilise un actif au titre du droit d'utilisation et un passif financier au titre d'une obligation locative. L'actif et le passif sont présentés sur une ligne distincte du bilan.

L'obligation locative est évaluée à la valeur actualisée des paiements de loyers non encore versés, sur la durée du contrat.

La valeur actualisée est déterminée en utilisant le taux d'emprunt marginal calculé pour chaque pays, en fonction de la durée du contrat. Dans l'attente d'une décision de l'IFRS IC (cf. supra saisine en juin 2019), le taux d'emprunt marginal correspond à un taux duration (tenant compte du profil de versement des loyers), et non à un taux à maturité.

La durée d'un contrat de location est la période exécutoire, qui correspond à la période non résiliable, augmentée de toute option de prolongation du contrat que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer, et de toute option de résiliation du contrat que le Groupe a la certitude raisonnable de ne pas exercer.

En pratique, les durées retenues pour les principaux contrats de location en France correspondent à une période exécutoire de 9 ans (baux commerciaux 3/6/9) : période non résiliable de 3 ans et certitude d'exercer les options de prolongation après 3 ans et 6 ans.

Il n'existe pas de clauses de résiliation anticipée dans les différents baux, et il n'existe pas de clauses susceptibles d'amener les bailleurs à verser au Groupe une indemnité plus que non significative, en cas de non-renouvellement du bail à la fin de la période non résiliable.

Les paiements de loyers correspondent aux paiements fixes, aux paiements variables qui sont fonction d'un indice ou d'un taux, et aux prix d'exercice des options d'achat que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer. En pratique, il n'y a pas d'options d'achats et il n'y a pas de pénalités plus que non significatives en cas de résiliation du bail à l'initiative du bailleur.

L'actif lié au droit d'utilisation est évalué selon le modèle du coût comme suit : le coût est diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, et ajusté pour tenir compte, le cas échéant, des réévaluations de l'obligation locative. Aucune perte de valeur et aucune réévaluation de l'obligation locative n'a été constatée en 2019. En l'absence d'option d'achat, les actifs liés au droit d'utilisation sont amortis sur la durée du contrat telle que définie ci-dessus.

Dans l'attente de la précision de l'IFRS IC, les agencements liés aux contrats de location sont amortis sur la durée du contrat, sauf s'il existe un faisceau de présomptions montrant que l'actif sous-jacent sera utilisé sur une période supérieure à la durée du contrat.

Impôts différés sur contrats de locations retraités :

Dans l'attente de la confirmation par l'IFRS IC, le Groupe a fait le choix de constater un impôt différé sur le retraitement des contrats de location correspondant à l'impact en compte de résultat de la variation constaté sur la période.

Le groupe n'a pas identifié de situations où il est bailleur, ni de situations de cession-bail.

Le tableau ci-après détaille l'application de la norme IFRS 16 et la comptabilisation à l'actif des droits d'utilisation :

Droits d'utilisation liés aux obligations locatives (Montants en K€)	Droits d'utilisation
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	-
Impact de la 1ère application IFRS16 à l'ouverture (1)	106 786
Reclassement des droits au bail	2 665
Acquisition	19 117
Cessions et reclassements	-1 574
Ecart de conversion	1 337
Variations de périmètre	2 607
Amortissement	-20 830
Etat de la situation financière au 31 décembre 2019	110 108

(1) Dont impact des reclassements des franchises de loyer : - 987 K€

Le tableau ci-après reconstitue la charge de loyers du Groupe :

Reconstitution charges de loyer	31/12/2019
Charges de loyers retraitées selon IFRS 16	-21 482
Charges de loyers non retraitées selon IFRS 16	-6 678
Total Charges de loyers	-28 160

4.4 Participations des sociétés mises en équivalence

Les principes comptables sont détaillés dans la note 2.1.4 « Méthodes de consolidation ». Le périmètre des sociétés incluses dans la consolidation sont décrites dans la note 7.4.

Lorsqu'il existe une indication objective de perte de valeur, la valeur comptable de la participation est ramenée à sa valeur recouvrable.

VALEUR DES TITRES MIS EN EQUIVALENCE (Montants en K€)	Déco Center Essonne	Déco Center 95	Total titres mis en équivalence
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	466	684	1 150
Quote-part de résultat des MEE	1	302	303
Paiement dividendes	-35	-	-35
Variations de périmètre	-	-986	-986
Etat de la situation financière au 31 décembre 2019	433	-	433

Aucune dépréciation n'a été constatée sur les périodes présentées. Le Groupe ne détient aucune créance sur comptes courants avec les participations en mises en équivalence.

Suite à l'acquisition complémentaire de titres de Déco Center 95, la société n'est plus consolidée en mise en équivalence mais en intégration globale.

Cette déconsolidation a impacté le résultat de mise en équivalence de 302 K€, en tant que résultat de cession.

Ci-dessous les chiffres clés des participations mises en équivalence sur les deux périodes présentées :

CHIFFRES CLES DES PARTICIPATIONS EN MEE (MONTANT EN K€)	31/12/2019		31/12/2018		
	Déco Center Essonne	Total	Déco Center Essonne	Déco Center 95	Total
Chiffres d'affaires	1 327	1 327	1 463	4 576	6 039
Résultat opérationnel	-5	-5	11	85	97
Résultat net	1	1	69	64	134

L'état de situation financière des sociétés mises en équivalence pour les deux périodes présentées est le suivant :

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE DES SOCIETES EN MEE (MONTANT EN K€)	31/12/2019	31/12/2018		
	Déco Center Essonne	Déco Center Essonne	Déco Center 95	Total
ACTIF				
Actifs non courants	29	15	1 407	1 422
Stocks	214	196	559	755
Clients	40	38	74	112
Autres créances courantes	53	58	123	181
Trésorerie et équivalents de trésorerie	469	342	1 172	1 514
Total actifs courants	777	634	1 928	2 562
Total Actif	806	649	3 334	3 983
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES				
Capitaux propres	462	381	1 339	1 720
Passifs non courants	-	-	634	634
Passifs courants	344	268	1 361	1 629
Total Passif et capitaux propres	806	649	3 334	3 983

4.5 Actifs Financiers

Les actifs financiers du Groupe sont classés en deux catégories selon leur nature et l'intention de détention :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat.
- les prêts et créances.

À l'exception des actifs en juste valeur par résultat, les actifs financiers sont initialement comptabilisés au coût qui correspond à la juste valeur du prix payé augmenté des coûts d'acquisition. Tous les achats et ventes normalisés d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de règlement.

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définis par la norme IFRS 9.

Evaluation, comptabilisation et dé-comptabilisation des actifs financiers

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur nette des coûts de transaction lorsque les actifs concernés ne sont pas évalués ultérieurement à leur juste valeur par le résultat. Pour les actifs évalués à leur juste valeur par le résultat, les coûts de transaction sont enregistrés directement en résultat.

A la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier dans l'une des quatre catégories comptables prévues par la norme IFRS 9 (cf. note 4.17).

Prêts et créances

Cette catégorie inclut les créances rattachées à des participations, les actifs financiers opérationnels, les autres prêts et créances et les créances commerciales. Il a été conclu que l'ensemble des actifs financiers du Groupe respectait le critère « Solely Payment of Principal and Interests (SSPI) » tel que défini par IFRS 9. Les actifs

financiers comptabilisés au coût amorti selon IAS 39 n'ont donc pas connu de changement de méthode comptable lors de la première application d'IFRS 9.

Les prêts et créances sont classés en « Actifs financiers au coût amorti » et les actifs disponibles à la vente sont classés en « Instruments de capitaux propres » et demeurent présentés au bilan en « Autres actifs financiers » (voir détails en note 4.17 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie comptable).

Ces actifs sont dépréciés si, dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur, leur valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine. La perte de valeur est enregistrée en compte de résultat consolidé. IFRS 9 impose un modèle désormais basé sur les pertes attendues. Le Groupe a opté pour la méthode simplifiée pour mesurer les dépréciations relatives à ses créances commerciales. L'étude de l'historique de pertes constatées sur ces créances n'a fait ressortir aucun montant significatif.

Le risque de crédit lié aux créances financières et aux prêts a été mesuré selon les dispositions du modèle complet d'IFRS 9. Aucune hausse significative du risque de crédit n'a été identifiée.

Dans la plupart des cas, les créances du Groupe concernent des franchisés ou des fabricants qui sont dans une relation établie et de longue durée avec le Groupe.

Les actifs financiers courants sont essentiellement composés de créances qui sont initialement comptabilisés à leur juste valeur.

Les actifs financiers s'établissent comme suit :

ACTIFS FINANCIERS (Montant en K€)	Dépôts et cautionnements	Autres immobilisations financières	TOTAL
Etat de la situation financière au 31 décembre 2018	3 024	176	3 200
Augmentations	318	120	438
Diminutions	-129	-29	-158
Ecart de conversion	21	-	21
Variations de périmètre	110	13	122
Etat de la situation financière au 31 décembre 2019	3 343	280	3 623

Les autres immobilisations financières sont principalement constituées de dépôts de garantie donnés à des bailleurs dans le cadre de la prise à bail de locaux d'activité liés.

4.6 Stocks

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au montant le plus faible entre le coût historique et la valeur réalisable nette.

Chaque produit en stock est considéré comme un produit différent, identifié par une référence de contremarque. La valorisation du stock à l'entrepôt est égale au coût d'acquisition majoré des frais d'approche, de douane et de transport. La valorisation du stock en magasin se compose du prix de revient

entrepôt plus les frais d'acheminement de l'entrepôt vers les magasins. Les coûts de revient sont déterminés après déduction des rabais ou des remises.

Le Groupe signe avec ses fournisseurs un contrat de licence de marque, de fabrication et de distribution exclusive. À ce titre, le Groupe facture à ses fournisseurs une redevance mesurée en pourcentage des achats réalisés par ses magasins (en propre et en franchise). Pour les magasins en propre, la redevance est considérée comme faisant partie du prix d'achat des produits et intégrée dans la valorisation des stocks.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal des activités, moins les frais de vente estimés.

Politique de dépréciation :

- Pour la marque Roche Bobois, les ventes en soldes, en liquidation ou dite « d'entrepôt » permettent de vendre les produits Roche Bobois avec des niveaux de marge positifs. Une provision est toutefois constituée dans chaque filiale, afin de constater la perte de valeur, avérée ou probable, pour des produits invendables car cassés, abimés ou tâchés.
- Pour la marque Cuir Center, certaines opérations de déstockage, notamment les ventes à des soldeurs peuvent générer des marges brutes négatives. Une provision statistique pour obsolescence est donc constatée en utilisant les pourcentages suivants :
- Pour les salons, une dépréciation de 10 % est comptabilisée dès lors qu'il s'agit de produits ayant une antériorité en stock de 3 ans. Un complément de 5 % par année supplémentaire d'ancienneté est ajouté, jusqu'à atteindre, le cas échéant, une dépréciation de 70 %.
- Pour les meubles et accessoires, une dépréciation de 10 % est comptabilisée pour les produits ayant une antériorité en stock de 3 ans. Un complément de 10 % par année supplémentaire est ajouté, jusqu'à atteindre, le cas échéant, une dépréciation de 100 %.

Les stocks s'établissent comme suit :

STOCKS (Montants en K€)	31/12/2019		31/12/2018	
Stocks de matières premières		-		-
Stocks de marchandises		69 697		65 590
Total brut des stocks		69 697		65 590
Dépréciation des stocks de marchandises		-2 920		-2 838
Total dépréciation des stocks		-2 920		-2 838
Total net des stocks		66 777		62 752

Les stocks par enseigne s'établissent comme suit :

STOCKS DE MARCHANDISES PAR ENSEIGNE (Montants en K€)	31/12/2019			31/12/2018		
	Roche Bobois	Cuir Center	TOTAL	Roche Bobois	Cuir Center	TOTAL
Stocks de marchandises	65 768	3 929	69 697	62 048	3 542	65 590
Dépréciation	-2 447	-473	-2 920	-2 349	-489	-2 838
Valeur nette par enseigne	63 321	3 456	66 777	59 699	3 053	62 752

Entre 2018 et 2019, la valeur nette des stocks de marchandises du Groupe augmente de 4,0 M€, soit une croissance de 6,4%. Cette hausse des stocks s'explique principalement par les zones dynamiques d'un point de vue activité et ouverture de magasins (Etats-Unis / Canada : +1,1 M€, France : +1,5 M€, Europe hors UK : +1,0 M€), dont à la fois croissent stocks d'exposition et contremarques en cours de livraison.

La hausse des stocks pour la marque Cuir Center s'explique essentiellement par l'intégration globale de la société Déco Center 95, partiellement contrebalancée par la fermeture du magasin de Villepinte.

Le montant des stocks comptabilisés en charges de la période, souvent appelés coût des ventes, se compose des coûts précédemment compris dans l'évaluation de stocks qui ont maintenant été vendus et des frais généraux de production non attribués et des montants anormaux de coûts de production des stocks. Ceux-ci correspondent au poste « Achats consommés ».

4.7 Créances clients

Les créances sont enregistrées pour le montant initial de la facture. Celles qui présentent un risque de non-recouvrement font l'objet d'une dépréciation. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur. Compte tenu des activités du Groupe, les créances clients sont à court terme. Néanmoins, toute créance dont l'échéance serait lointaine serait évaluée en calculant sa valeur actualisée.

Les évaluations ultérieures tiennent compte de la probabilité de recouvrement des créances pouvant amener à comptabiliser une perte de valeur spécifique pour créance douteuse déterminée de la manière suivante :

- les créances en contentieux sont entièrement dépréciées lorsque des éléments probants certains et précis démontrent l'impossibilité du recouvrement ;
- pour les autres créances douteuses, des pertes de valeur sont comptabilisées pour ajuster les montants recouvrables estimés sur la base des informations disponibles lors de la préparation des états financiers.

La valeur nette comptable des actifs est diminuée *via* l'utilisation d'un compte de provisions pour dépréciation et la perte est comptabilisée en résultat sous la rubrique « *Autres produits et charges opérationnels courants* ». Les créances irrécouvrables sont constatées en résultat, et les provisions existantes sont reprises.

Le montant des créances clients est détaillé comme suit :

CLIENTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Clients et comptes rattachés	19 756	20 294
Dépréciation des clients	-3 345	-3 102
Total net des clients	16 411	17 192

Les créances par échéance s'établissent comme suit :

ÉCHÉANCES DES CRÉANCES BRUTES (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Créances Magasins	3 834	4 082
Créances Centrales	15 921	16 211
<i>Non échu</i>	8 739	9 039
<i>1 à 90 jours</i>	1 195	1 486
<i>91 à 180 jours</i>	1 213	969
<i>181 à 360 jours</i>	1 683	1 483
<i>Au-delà de 360 jours</i>	3 092	3 234
TOTAL	19 756	20 293

4.8 Autres actifs non courants et autres créances courantes

AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Comptes courants hors groupe	53	53
Autres créances non courantes	325	374
Total autres actif non courants	377	427
Taxe sur la valeur ajoutée	3 358	4 006
Charges constatées d'avance	2 624	3 085
Avances et acomptes fournisseurs	2 201	1 892
Personnel et comptes rattachés	106	88
Divers	1 519	2 002
Total autres actifs courants	9 809	11 073
Actif d'impôts exigible	92	2 474

La variation des autres actifs courants s'explique principalement par la baisse des créances fiscales sur Roche Bobois International.

Le poste Divers est constitué entre autres des montants dus à Harrod's, soit 322 K€ au 31 décembre 2019, contre 310 K€ au 31 décembre 2018.

4.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'un placement puisse être considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être facilement convertible en un montant de trésorerie connu et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur respectant ainsi les critères de la norme IAS 7 « Etat des flux de trésorerie ».

Les disponibilités et équivalents de trésorerie comprennent tous les soldes en espèces, certains dépôts à terme, les titres de créances négociables ainsi que les OPCVM monétaires.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par résultat (déterminé selon le niveau 2).

Les découverts bancaires remboursables à vue qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

La trésorerie positive s'établit comme suit :

TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE (MONTANTS EN K€)		31/12/2019	31/12/2018
Comptes bancaires		30 991	15 307
Equivalents de trésorerie		101	228
Total trésorerie et équivalents de trésorerie		31 092	15 535

L'évolution de la trésorerie disponible entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019, soit une hausse de 15,5 M€, s'explique essentiellement par la hausse des flux de trésorerie d'activités.

4.10 Capitaux propres

Instruments de capitaux propres

Le classement en capitaux propres dépend de l'analyse spécifique des caractéristiques de chaque instrument émis. Lorsque l'entité qui a émis l'instrument financier n'a pas l'obligation contractuelle de remettre de la trésorerie ou un autre actif financier au porteur, l'instrument financier est un instrument de capitaux propres. Ainsi si le porteur d'un instrument de capitaux propre a droit à une part proportionnelle des dividendes, l'émetteur n'a pas d'obligation contractuelle d'effectuer cette distribution, car cette dernière est du ressort de l'assemblée des actionnaires.

Frais de transactions sur capitaux propres

Les frais externes directement attribuables aux opérations de capital ou aux instruments de capitaux propres sont comptabilisés, nets d'impôt, en diminution des capitaux propres. Les autres frais sont portés en charge de l'exercice.

Plan d'actions gratuites « equity settled »

Le Groupe a mis en place un plan de rémunération dénoué en instruments de capitaux propres sous la forme d'actions gratuites attribuées à des salariés.

En application de la norme IFRS 2, le coût des transactions réglées en instruments de capitaux propres est comptabilisé en charge sur la période au cours de laquelle les droits à bénéficier des instruments de capitaux propres sont acquis, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Les plans d'attribution gratuite d'actions sont évalués à la juste valeur de l'avantage octroyé sur la base du cours de l'action à la date d'attribution ajusté de toutes les conditions spécifiques susceptibles d'avoir une incidence sur la juste valeur (exemple : dividendes). Comme précisé ci-dessus aucun dividende n'a été pris en compte lors de l'évaluation.

4.10.1 Capital émis

Au 31 décembre 2019, le capital social se compose de 9 875 216 actions ordinaires de Roche Bobois S.A. sur la base d'une valeur nominale de 5 euros par action.

Le nombre total d'actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité s'établit à 8 200 actions.

4.10.2 Gestion du capital et distribution de dividendes

La Société a distribué des dividendes à ses associés au cours de chacun des deux derniers exercices annuels clos. Les dividendes versés par la Société sont payés en euros.

La politique future en matière de distribution de dividendes dépendra d'un certain nombre de facteurs, notamment des résultats réalisés par la Société, de sa situation financière consolidée, des exigences de capital et de solvabilité requises, des conditions de marché ainsi que de l'environnement économique général. La proposition de dividende soumise à la décision collective des associés de Roche Bobois S.A. est arrêtée par le Président. La décision collective des associés décide de la distribution du dividende sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes où ces prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Pour l'année 2017, la politique de dividendes de Roche Bobois S.A. est définie par le pacte d'associés en date du 29 avril 2013 qui prévoit à l'article 3 :

« À la condition que Roche Bobois S.A. présente des sommes distribuables suffisantes sur la base de ses comptes annuels et que cela soit compatible avec le respect des covenants financiers auxquels le Groupe s'est engagé, les associés pourraient, chaque année, faire en sorte que Roche Bobois S.A. distribue un dividende compris entre 10 % et 40 % de son résultat net consolidé. Afin que Roche Bobois S.A. soit en mesure de distribuer ce niveau de dividendes, les associés font en sorte que Roche Bobois Groupe puisse distribuer à Roche Bobois S.A. un niveau suffisant de dividendes. »

A partir de l'exercice 2018, la société a annoncé, lors de son introduction en bourse, son intention de distribuer chaque année entre 30 et 40% de son résultat net, sous forme de dividendes.

4.10.3 Plan 2019 Actions Gratuites

À la suite de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 27 juin 2019 pour l'émission de 395 008 actions gratuites, le Directoire du 9 octobre 2019 a attribué pour un montant nominal de 88 900 actions gratuites de Roche Bobois SA à 36 collaborateurs clés du Groupe, représentatives d'environ 0,9% du capital actuel. Ce plan ne concerne pas le Directoire de la Société. Il permet de fidéliser les Managers clés des sièges parisiens, régionaux et internationaux du Groupe.

La première période d'attribution s'achèvera en octobre 2021. Les dix premiers bénéficiaires se partageant 38 406 actions gratuites. L'attribution définitive des actions n'est ni immédiate ni automatique. En effet, les actions gratuites seront définitivement acquises en trois tranches (après 2 ans en 2021, puis au bout de 3 ans en 2022 et de 4 ans en 2023, à chaque fois sous condition de présence.

A chaque attribution, le nombre d'actions effectivement attribuées varie en fonction de la performance (EBITDA du groupe). Il ne peut cependant pas varier au-delà de 110% (à la hausse) ou de 80% (à la baisse) du montant nominal. Le maximal total d'actions attribuables au titre de ce plan est donc de 88 900 x 1,1 soit 97 790 actions. Ce montant serait atteint si l'ensemble des attributaires remplissaient la clause de présence aux trois dates d'attribution et si la clause de performance était atteinte en 2020, 2021 et 2022.

Date	Nombre d'AGA à émettre	Nombre d'AGA caducs	Nombre d'AGA attribuées	Nombre d'AGA en circulation	Nombre maximum d'actions à émettre	Coût total du plan
Directoire du 9 octobre 2019	97 790	-	-	97 790	97 790	1 618 K€
Au 31 décembre 2019	97 790	-	-	97 790	97 790	1 618 K€

La charge comptabilisée au 31 décembre 2019 s'établit à 135 K€ (cf. note 4.14). Les actions gratuites sont soumises à forfait social de 20 % lors de l'attribution définitive, une provision est donc comptabilisée pendant la période d'attribution des actions et décaissée lors de l'attribution définitive. Cette provision est comptabilisée au bilan en dettes sociales.

4.11 Provisions

Conformément à l'IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation envers un tiers résultant d'un événement passé, et lorsqu'il est probable qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci, et que les sorties futures de liquidités peuvent être estimées de manière fiable. Le montant comptabilisé en provision est l'estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, actualisée si nécessaire à la date de clôture. Les provisions pour risque comprennent des provisions relatives à des litiges en cours. Le montant des provisions correspond à l'estimation la plus probable du risque. Les provisions dont l'échéance est à plus d'un an sont actualisées lorsque l'impact est significatif. Les taux d'actualisation utilisés reflètent les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

PROVISIONS (Montants en K€)	31/12/2018					
	Montant début exercice	Dotations	Reprises	Variation du taux de change	Variation de périmètre	Montant fin exercice
Provisions pour charges	885	287	-655	22	-	5
Provisions pour litige	9	7	-	-	-	-
Provisions pour risques et charges non courantes	894	294	-655	22	-	5

PROVISIONS (Montants en K€)	31/12/2019					
	Montant début exercice	Dotations	Reprises	Variation du taux de change	Variation de périmètre	Montant fin exercice
Provisions pour charges	539	42	-170	7	18	4
Provisions pour litige	16	4	-8	-	-	-
Provisions pour risques et charges non courantes	555	46	-178	7	18	4

Litiges et passifs

La Société peut être impliquée dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires dans le cours normal de son activité. Une provision est enregistrée par la Société dès lors qu'il existe une probabilité suffisante que de tels litiges entraîneront des coûts à la charge du Groupe. Les principaux litiges sont les suivants :

- **Litige Vasarely**

Le Groupe est défendeur dans un contentieux initié par Messieurs Pierre et André Vásárhelyi (héritiers du peintre Victor Vasarely) et impliquant en qualité de co-défendeurs (i) la société Latorca (fournisseur de la Société), (ii) la société Editions du Griffon (éditeur de Vasarely) et (iii) Monsieur Julien Gonzalez-Alonso (fournisseurs de la société Latorca). Messieurs Pierre et André Vásárhelyi prétendent en substance (a) qu'en commercialisant la gamme de meuble « VICTOR » du Groupe, inspirée de l'art cinétique (courant artistique dont Vasarely faisait partie), le Groupe aurait cherché à tirer indument profit de la notoriété de Victor Vasarely et (b) qu'en distribuant des héliogravures acquis auprès de la société Latorca, le Groupe aurait commis des actes de contrefaçon de leurs droits patrimoniaux et moraux. Sur ce second point, le Groupe a appelé ses fournisseurs en garantie conformément aux contrats liant les parties. A l'issue du jugement rendu en première instance par le Tribunal Judiciaire de Paris le 6 février 2020, le Groupe a été condamné à verser :

- 100 k€ au titre des agissements parasitaires
- 28 k€ au titre de l'atteinte aux droits patrimoniaux et moraux sur les œuvres en causes
- 5 k€ au titre des frais non compris dans les dépens

La provision à hauteur de 100 K€ a été entièrement utilisée.

- **Litige salariés en Californie (ex class action)**

A la demande collective de trois salariés du magasin Roche Bobois de Los Angeles (dont 2 ne font plus partie des effectifs à la date du 31 décembre 2017), notre filiale European California a été assignée dans le cadre d'une action de groupe relative à leur rémunérations (système de commissions sur ventes, travaux administratifs, pause repas,...). 63 personnes sont potentiellement concernées par l'assignation.

European California conteste le bien-fondé de la plupart de ces allégations.

Compte tenu de l'appréciation du risque par le Groupe, une provision initiale totale de 809 K€ a été comptabilisée en autres charges et produits non courants en 2017.

En septembre 2018, le litige a été déclassé par les tribunaux et l'évaluation du risque significativement revue à la baisse. La provision a été utilisée partiellement en 2018 (transactions individuelles, honoraires d'avocats...) pour 294 k€ et une reprise de 127 k€ a été comptabilisée suite à la réévaluation du risque résiduel. Ainsi la provision totale passe de 751 k€ au 31 décembre 2017, à 352 k€ au 31 décembre 2018 et reste stable à 352 k€ au 31 décembre 2019.

En dehors des litiges mentionnés ci-dessus, le Groupe n'a pas recensé d'actifs ou de passifs éventuels à mentionner dans l'annexe.

Litiges prud'homaux

Les montants provisionnés sont évalués, au cas par cas, en fonction des risques estimés encourus à date par la Société, sur la base des demandes, des obligations légales et des avis émis par les avocats du Groupe.

4.12 Dettes financières courantes et non courantes

DETTE FINANCIERES COURANTES ET NON COURANTES (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts auprès des établissements de crédits	7 271	12 523
Dettes sur obligations locatives non courantes	89 970	-
Dépôts et cautionnements reçus	246	362
Autres emprunts et dettes divers	8	22
Dettes financières non courantes	97 495	12 907
Emprunts auprès des établissements de crédit	11 884	5 892
Dettes sur obligations locatives courantes	19 684	-
Concours bancaires courants	607	2 313
Dettes financières courantes	32 175	8 206
Total dettes financières	129 670	21 113

Ventilation des dettes financières par échéance

Les échéances des dettes financières s'analysent comme suit au cours des exercices présentés :

DETTE FINANCIERES COURANTES ET NON COURANTES (MONTANT EN K€)	31/12/2018			
	Montant	Part à moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	18 415	5 892	11 827	696
Dépôts et cautionnements reçus	362	-	362	-
Autres emprunts et dettes divers	22	-	22	-
Concours bancaires courants	2 313	2 313	-	-
Total dettes financières	21 113	8 206	12 214	696
<i>Dettes financières courantes</i>	<i>8 206</i>			
<i>Dettes financières non courantes</i>	<i>12 910</i>			

DETTE FINANCIERES COURANTES ET NON COURANTES (MONTANT EN K€)	31/12/2019			
	Montant	Part à moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	19 155	11 884	7 271	-
Dettes sur obligations locatives	109 654	19 684	59 907	30 063
Dépôts et cautionnements reçus	246	-	246	-
Autres emprunts et dettes divers	8	-	8	-
Concours bancaires courants	607	607	-	-
Total dettes financières	129 670	32 175	67 432	30 063
<i>Dettes financières courantes</i>	<i>32 175</i>			
<i>Dettes financières non courantes</i>	<i>97 495</i>			

Les mouvements de la période des dettes financières s'établissent comme suit :

EVOLUTION DES EMPRUNTS AUPRES DES ETABLISSEMENTS DE CREDITS (MONTANT EN K€)	Emprunts auprès des établissements de crédit	Dépôts et cautionnements reçus	Autres emprunts	TOTAL
Au 31 décembre 2018	18 415	362	22	18 800
(+) Encaissement	6 907	7	-	6 914
(-) Remboursement	-7 045	-124	-14	-7 183
(+/-) Variations de périmètre	850	1	-	851
(+/-) Ecart de conversion	27	-	-	27
Au 31 décembre 2019	19 155	246	9	19 409

Les variations liées aux dettes sur obligations locatives sont détaillées en note 4.13.

4.12.1 Dettes auprès d'établissements de crédit

Les principaux financements bancaires par le Groupe sont les suivants :

Ligne Crédit Agricole Ile de France de 2016

En janvier 2016, la société Roche Bobois International a souscrit une ligne de crédit de 5 M€ auprès du Crédit Agricole Ile de France. Cette ligne fonctionne par tirages et dont le droit à tirage total diminue de 1 M€ chaque année pour expirer totalement en 2021. Elle a été intégralement remboursée en 2019.

Le taux d'intérêt est fixé à Euribor 1 mois, 3 mois ou 6 mois (selon la durée des tirages) auquel s'ajoute une marge de 1 % (100 bp).

Au 31 décembre 2019, le montant restant dû s'établit à 0 K€ contre 1 845 K€ au 31 décembre 2018.

Ce prêt est soumis au respect de conventions financières décrits en note 7.2.4. Ces conventions ont été respectées différentes clôtures.

Ligne LCL de 2017

Le 31 mai 2017, la société Roche Bobois Groupe a souscrit un contrat de prêt d'un total de 15 M€ avec la banque LCL. Il s'agit d'un prêt de 6 M€ permettant de rembourser par anticipation un certain nombre de lignes antérieures souscrites auprès d'autres établissements bancaires à des conditions de taux moins favorables et d'un crédit d'investissement pour 9 M€.

Le premier prêt de 6 M€ est payable en 19 échéances trimestrielles égales, la première étant intervenue le 30 novembre 2017. Le montant restant dû s'établit à 3 158 K€ au 31 décembre 2019.

Le crédit d'investissement fonctionne par tirages, réalisables entre la date de signature et le 31 mai 2019. Après cette date, le montant total restant dû sera remboursable sous forme de 12 échéances trimestrielles successives. Au 31 décembre 2018, l'ensemble de la ligne a été tirée pour 9 M€. La première échéance de remboursement est intervenue au 30 août 2019.

Le taux d'intérêt est fixé à Euribor (selon la durée des tirages) ou à Euribor 3 mois pour le principal remboursé par échéances trimestrielles auquel s'ajoute une marge de 1% (100 bp).

Ce prêt est soumis au respect d'un covenant financier décrit en note 7.2.4. Ce covenant était respecté aux clôtures du 31 décembre 2019 et du 31 décembre 2018. Il reste 7.5 M€ au 31/12/2019.

Ligne Crédit Agricole Ile de France de 2018

Une ligne de crédit de 10 M€ a été souscrite à la fin décembre 2018 auprès du Crédit Agricole Ile de France pour financer, notamment, les CAPEX 2019. Le taux d'intérêt est fixé à Euribor (selon la durée des tirages) auquel s'ajoute une marge de 1% (100 bp). Aucun tirage n'avait été réalisé au 31 décembre 2018. Le montant dû au 31 décembre 2019 s'établit à 6.9 M€.

Ce prêt était soumis au respect de covenants financiers annuels décrits en note 7.2.4. Ce covenant était respecté aux clôtures du 31 décembre 2019 et du 31 décembre 2018.

Ligne LCL de 2019

Une ligne de crédit de 8 M€ a été souscrite auprès de LCL, aucun montant n'a été tiré en 2019.

Le montant restant dû pour les autres emprunts s'élève à 1.6 M€.

Le Groupe n'est pas exposé significativement au risque de taux, car

- celui-ci emprunte principalement à taux fixe, et
- en 2018 et 2019, l'endettement à taux variable concerne principalement des lignes de crédit à court terme basées sur des taux variables EURIBOR + 1pts de marge.

Son exposition n'a pas été modifiée significativement sur les périodes présentées. Les instruments liés à la couverture des emprunts à taux variables sont décrits dans la note 7.2.2 - Risque de taux d'intérêt de l'annexe sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le Groupe a réalisé des emprunts en devises et n'a pas contracté de couverture de change pour se prémunir du risque de variations de change. Son exposition est la suivante :

ENDETTEMENT BANCAIRE PAR DEVISE (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Euros	18 997	16 982
Dollars US (USD)	90	407
Dollars canadien (CAD)	67	121
Franc Suisse (CHF)	-	906
Total	19 155	18 415

Certains emprunts sont soumis à covenants et sont détaillés dans la note 7.2.4 de la présente annexe.

Les instruments liés à la couverture des emprunts à taux variables sont décrits dans la note 7.2.2 - Risque de taux d'intérêt. Son exposition est détaillée comme suit :

ENDETTEMENT BANCAIRE PAR TYPE DE TAUX (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Taux fixe	1 597	3 149
Taux variable avec swap de taux	3 000	3 000
Taux variable sans swap de taux	14 558	12 266
Total	19 155	18 415

4.12.2 Dépôts et cautionnements reçus

Les dépôts et cautionnements s'élèvent à 246 K€ au 31 décembre 2019 dont 200 K€ concernent Roche Bobois International. Il s'agit essentiellement des montants versés par certains franchisés Grand Export afin de garantir le respect de leurs engagements et notamment le paiement des redevances de franchise et de publicité.

4.13 Dettes liées aux obligations locatives courantes et non courantes

Les mouvements de la période des dettes liées aux obligations locatives s'établissent comme suit :

EVOLUTION DES DETTES LIES AUX OBLIGATIONS LOCATIVES (Montant en K€)		Dettes
Au 31 décembre 2018		-
Impact 1ère application IFRS16		106 986
(+) Augmentation		19 189
(-) Remboursement		-20 445
(+/-) Variations de périmètre		2 597
(+/-) Ecart de conversion		1 331
Au 31 décembre 2019		109 654
	<i>Part à moins d'un an</i>	<i>19 684</i>
	<i>De 1 à 5 ans</i>	<i>59 907</i>
	<i>Supérieure à 5 ans</i>	<i>30 063</i>

L'impact de la transition est décrit en note 2.1 de la présente annexe. Les règles et méthodes applicables sont décrites en note 4.3 de l'annexe.

La répartition des engagements de loyers à payer s'établit comme suit :

Synthèse des engagements de loyers à décaisser K€	TOTAL	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers retraités selon IFRS 16	121 630	21 747	66 218	33 665
Total engagements de loyers	121 630	21 747	66 218	33 665

Les dettes liées aux obligations locatives sont ventilées par devise de la façon suivante :

DETTES LIEES AUX OBLIGATIONS LOCATIVES PAR DEVISE (Montants en K€)	31/12/2019
Euros	63 224
Dollars US (USD)	34 559
Dollars canadien (CAD)	2 290
Franc Suisse (CHF)	4 059
Livre sterling (GBP)	5 522
Total par devise	109 654

4.14 Autres passifs financiers non courants

Plan d'actions gratuites « cash settled »

La politique de rémunération du Groupe l'a conduit à mettre en place un plan d'attribution d'actions gratuites en faveur des membres de la Direction générale. Le règlement du plan prévoyant un engagement de rachat des actions attribuées par la société tête de groupe. Le coût du plan est comptabilisé en charges de personnel sur la période d'acquisition en contrepartie de la constatation d'une dette financière.

Le coût du plan est déterminé par référence à la valeur contractuelle, réévaluée à chaque date de clôture.

Les deux premières tranches du plan sont assorties d'une condition de présence.

La troisième tranche est assortie, en plus de la condition de présence, d'une condition de performance ou de réalisation d'IPO. La probabilité estimée de satisfaire la condition de performance est prise en compte pour estimer le nombre réel d'instruments de capitaux propres à remettre.

L'évaluation repose sur les principales hypothèses sous-jacentes suivantes :

- La valeur de l'action à chaque clôture, calculée sur la base de méthodes internes ;
- la réalisation des conditions de performance.

Dans le tableau de flux de trésorerie, la charge non décaissée est retraitée des flux de trésorerie opérationnels. Le décaissement est quant à lui exclu du BFR et comptabilisé en tant que flux de trésorerie d'investissements, puisque correspondant aux rachats des parts de Roche Bobois Groupe SA.

Put sur intérêts minoritaires

En cas d'option de vente (put) détenus par les minoritaires, les intérêts minoritaires sont reclassés en dettes. La dette liée au put est évaluée à la valeur actuelle du prix d'exercice.

Les variations ultérieures d'estimation de cette dette sont comptabilisées :

- en capitaux propres part du Groupe pour le changement estimé du prix d'exercice du put ;
- en charges financières à hauteur de l'effet de désactualisation.

Toute variation de pourcentage d'intérêts ultérieurs ne modifiant pas le contrôle, réalisée après le regroupement d'entreprises, est considérée comme une transaction entre actionnaires et doit être comptabilisée directement en capitaux propres.

Une dette a été comptabilisée pour la valeur actuelle du prix de l'option de vente décidé dans le cadre de la signature du pacte d'associé au moment de l'acquisition des titres complémentaires de DECO CENTER.

AUTRES PASSIFS NON COURANTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Rachat d'actions gratuites ¹	-	3 644
Put sur intérêts minoritaires	1 618	-
Total autres passifs non courants	1 618	3 644

¹ Classé en autres passifs courants au 31/12/2019

Rachat d'actions gratuites :

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

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

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

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

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

La période d'acquisition des tranches 2 et 3 du plan d'actions gratuites s'est achevée fin juillet 2018. L'introduction en bourse a en effet entraîné une accélération de la période de vesting et une revalorisation de la valeur des actions attribuées. Sa valeur est calculée à chaque clôture, sur la base du cours de bourse de Roche Bobois S.A., par la formule dite de transparence de holding.

Elles viennent à maturité en 2020 et ont été classées en autres passifs courants au 31/12/2019.

IFRS 2 Actions gratuites :

Détail de la charge comptabilisée selon la norme IFRS 2 au titre des exercices 2018 et 2019 :

Type	Entités concernées	Nombre d'options en circulation	Coût actualisé IFRS 2 du plan	31/12/2019		31/12/2018	
				Charge 2019	Charge cumulée au 31/12/2019	Charge 2018	Charge cumulée au 31/12/2018
AGA cash settled	Roche Bobois Groupe	522	5 926	36	5 926	2 737	5 890
AGA equity settled	Roche Bobois SA.	97 790	1 618	135	135	-	-

Ces actions gratuites sont soumises à forfait social de 20 % lors de l'attribution définitive, une provision est donc comptabilisée pendant la période d'attribution des actions et décaissée lors de l'attribution définitive.

Put sur intérêts minoritaires

Lors de l'acquisition des titres complémentaires de Déco center 95, un pacte d'associés a été signé dans lequel Roche Bobois s'engage à racheter l'ensemble des parts minoritaires pour une valeur évaluée à 1 602 K€ dans les quatre prochaines années.

La dette constatée au titre de ce put sur intérêts minoritaires a été comptabilisée en contrepartie des capitaux propres – part du Groupe, conformément à IFRS10. Les variations de justes valeurs futures suivront le même schéma comptable.

Le coût de désactualisation s'établit à 16 K€ au 31 décembre 2019, soit une dette totale de 1618 K€.

4.15 Engagements sociaux

Avantages à court terme et régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en « Charges de personnel » le montant des avantages à court terme, ainsi que les cotisations à payer au titre des régimes de retraite généraux et obligatoires. N'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, le Groupe ne constate aucune provision au titre de ces régimes, à l'exception de la Suisse

Au 31 décembre 2019, les cotisations liées à ces régimes payées par le Groupe se sont élevées à 3 087 K€ contre 3 034 K€ au 31 décembre 2018.

Les cotisations de retraites en Suisse sont payées à une caisse de retraite représentant une charge annuelle au 31 décembre 2019 de 348 K€ contre 321 K€ au 31 décembre 2018.

La réglementation suisse autorise un plan de prévoyance suisse à ajuster ses prestations de vieillesse futures et leur financement afin de faire face à un découvert existant ou potentiel, notamment en percevant des cotisations d'assainissement auprès de l'employeur. Face à ce risque potentiel, il convient de constater une provision. L'évaluation actuarielle de l'engagement réalisée à la demande du Groupe fait apparaître un passif net d'un montant de 564 KCHF au 31 décembre 2018 et de 742 KCHF au 31 décembre 2019. Pour les autres pays où le Groupe est présent, aucun versement n'est réalisé sur l'ensemble des périodes présentées.

Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies

Plans à cotisations définies

Les plans à cotisations définies sont des plans pour lesquels le Groupe (ou une entité du Groupe) paye une contribution déterminée à une entité séparée, ce qui l'exonère de tout paiement éventuel complémentaire.

Ces obligations sont reconnues en charges quand elles sont dues.

Plans à prestations définies

Les plans à prestations définies sont des plans qui ne répondent pas à la définition d'un plan à cotisations définies. Les obligations nettes de chaque entité du Groupe sont calculées pour chaque plan sur la base d'une estimation du montant que les salariés percevront en échange des services rendus sur la période en cours et sur les périodes passées. Le montant est actualisé et la juste valeur des actifs de retraite est déduite.

Lorsque le calcul implique un bénéfice pour le régime, l'actif comptabilisé est plafonné à la somme de la valeur actuelle des bénéfices, disponibles sous la forme de remboursements futurs ou de réductions de contributions au plan. Dans ce cas, le surplus du régime est comptabilisé dans les actifs financiers non courants. Ce point est non applicable au Groupe.

Certains engagements du Groupe ou d'entités du Groupe peuvent bénéficier de droits à remboursement, correspondant à l'engagement d'une autre partie de rembourser en partie ou en totalité les dépenses liées à ces engagements. Ces droits à remboursement sont comptabilisés dans les actifs financiers.

Les engagements sociaux du Groupe sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Cette méthode tient compte des probabilités du maintien des personnels dans les sociétés jusqu'au départ en retraite, de l'évolution prévisible des rémunérations, et de l'actualisation financière.

En application de la norme IAS 19 « Avantages du personnel », les écarts actuariels générés sur les engagements postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Les engagements envers le personnel sont constitués de la provision pour indemnités de fin de carrière, évaluées sur la base des dispositions prévues par la convention collective applicable, à savoir Négoc Ameublement.

Cet engagement concerne uniquement les salariés relevant du droit français. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des indemnités de départ à la retraite sont les suivantes :

HYPOTHESES ACTUARIELLES DE L'ENGAGEMENT DE RETRAITE France	31/12/2019	31/12/2018
Age de départ à la retraite	Taux plein 65-67 ans	
Conventions collectives	Négoces ameublement	
Taux d'actualisation (IBOXX Corporates AA)	0,77 %	1,57 %
Table de mortalité	INSEE 2017	
Taux de revalorisation des salaires	1,50 %	
Taux de turn-over	5% à 25% - Nul à partir de 57 ans	
Taux de charges sociales	45 %	

HYPOTHESES ACTUARIELLES DE L'ENGAGEMENT DE RETRAITE Suisse	31/12/2019	31/12/2018
Age de départ à la retraite	Taux plein 64-65 ans	
Conventions collectives	Loi sur la Prévoyance Professionnelle (LPP)	
Taux d'actualisation (IBOXX Corporates AA)	0,22 %	0,80 %
Table de mortalité	BVG2015GT	
Taux de revalorisation des salaires	1 %	
Taux de revalorisation des rentes	0%	
Taux de turn-over	BVG2015	

Les provisions pour engagements sociaux s'établissent comme suit :

ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL France, Italie et suisse (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018*
France et Italie	2 675	2 357
Suisse	684	507
TOTAL	3 359	2 864

*Conformément à IAS 8, comptabilisation de la provision engagements sociaux Suisse à l'ouverture.

La provision pour engagement de retraite concerne les engagements en France, en Italie et en Suisse, et a évolué de la façon suivante :

ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL France et Italie (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018*
Ouverture de la période*	2 357	2 558
Coût des services rendus	201	137
Prestations versées	-29	-70
Coût financier	37	32
Ecart actuariel	31	-300
Variations de périmètre	79	-
Clôture de la période	2 675	2 357

*Conformément à IAS 8, comptabilisation de la provision engagements sociaux Suisse à l'ouverture au 1^{er} janvier 2018.

ENGAGEMENTS SOCIAUX ENVERS LE PERSONNEL EN SUISSE (Montants en K€)	Obligation au titre du régime à prestations définies	Juste valeur des actifs du régime	Provision
Au 31 décembre 2018	1 505	-998	507
Coût des services rendus	104		104
Charges d'intérêts	13	-8	4
Cotisations des employés	98	-98	
Couts des services passés	-4		-4
Effets de change			
Couts administratif		13	13
Sous-total inclus dans le compte de résultat	211	-93	118
Montants (payés) / reçus	-119	119	
Rendement des actifs (hors charges d'intérêts)		-4	-4
Ecarts actuariels liés aux changements dans les hypothèses démographiques			
Ecarts actuariels liés aux changements dans les hypothèses financières	141		141
Autres (gains) / pertes actuariel(le)s	4		4
Sous-total inclus dans les autres éléments du résultat global	145	-4	140
Cotisations de l'employeur		-98	-98
Ecart de change	44	-27	17
Au 31 décembre 2019	1 786	-1 103	684

L'analyse de la sensibilité de la provision France s'établit comme suit :

Variation en K€	31/12/2019	31/12/2018
Sensibilité liée au taux d'actualisation		
Variation de la valeur actuelle de l'engagement en cas de diminution du taux d'actualisation de 0,5%	189	300
Variation de la valeur actuelle de l'engagement en cas d'augmentation du taux d'actualisation de 0,5%	(172)	(362)
Sensibilité liée à l'accroissement des salaires		
Variation de la valeur actuelle de l'engagement en cas d'accroissement des salaires de 0%	(488)	(450)
Variation de la valeur actuelle de l'engagement en cas d'accroissement des salaires de 2%	193	177

4.16 Autres passifs courants

AUTRES PASSIFS COURANTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	29 916	26 712
Avances, acomptes reçus / commandes	44 375	37 912
Dettes fiscales et sociales	9 910	9 460
Produits constatés d'avance	1 593	1 671
Passif d'impôts courants	1 433	835
Autres dettes	1 743	3 174
Rachat d'actions gratuites	3 680	-
Comptes courants hors Groupe	-	930
Total autres passifs courants	92 649	80 694

La variation des autres passifs courants s'explique principalement par l'augmentation des acomptes avec la hausse du portefeuille client et le reclassement de la dette liée au rachat d'actions gratuites classée en « autres passifs non courants » en 2018 (cf. note 4.14).

4.17 Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des créances clients et des dettes fournisseurs est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu des échéances très courtes de paiement de ces créances. Il en est de même pour les autres créances et les autres dettes courantes.

Les passifs financiers sont classés en deux catégories et comprennent :

les emprunts au coût amorti ;

les passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat.

Passifs financiers comptabilisés au coût amorti

Les emprunts et autres passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif. La fraction à moins d'un an des dettes financières est présentée en « dettes financières courantes ».

Actifs et passifs évalués à leur juste valeur par le résultat

Cette catégorie comprend :

Les actifs et passifs de transaction que le Groupe a l'intention de revendre dans un terme proche afin de réaliser une plus-value, qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme. Les instruments dérivés non qualifiés de couverture sont aussi qualifiés d'actifs et passifs conclus à des fins de transaction ;

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée au compte de résultat consolidé. Les gains et pertes nets des actifs évalués à leur juste valeur par le compte de résultat correspondent aux produits d'intérêts, dividendes et variation de juste valeur. Pour les dérivés conclus à des fins de transaction, les gains et pertes nets correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

Certains actifs peuvent également faire l'objet d'un classement volontaire dans cette catégorie.

La norme distingue trois catégories d'instruments financiers selon les conséquences qu'ont leurs caractéristiques sur le mode de détermination de la juste valeur et s'appuie sur cette classification pour exposer certaines des informations demandées par la norme IFRS 7 :

- Catégorie de niveau 1 : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;

- Catégorie de niveau 2 : instruments financiers dont l'évaluation fait appel à l'utilisation de techniques de valorisation reposant sur des paramètres observables ;
- Catégorie de niveau 3 : instruments financiers dont l'évaluation fait appel à l'utilisation de techniques de valorisation reposant pour tout ou partie sur des paramètres inobservables ; un paramètre inobservable étant défini comme un paramètre dont la valeur résulte d'hypothèses ou de corrélations qui reposent, ni sur des prix de transactions observables sur les marchés, sur le même instrument à la date de valorisation, ni sur les données de marché observables disponibles à la même date.

Les seuls instruments comptabilisés en juste valeur par résultat détenus par la Société sont les équivalents de trésorerie relevant de la catégorie de niveau 1.

La juste valeur des instruments financiers dérivés comptabilisée aux exercices présentés a été classée en niveau 2.

Les actifs et passifs du Groupe sont évalués de la manière suivante pour chaque année en fonction des catégories d'évaluation définies par IFRS 9 :

ACTIFS/PASSIFS DU GROUPE (MONTANTS EN K€)		31/12/2018		Valeur - état de situation financière selon IFRS 9	
Rubriques au bilan		Valeur comptable	Valeur de marché	Juste-valeur par le compte de résultat	Prêts et créances au coût amorti Dettes au coût amorti
Actifs financiers non courants	3 200	3 200	3 024	176	
Clients et comptes rattachés	17 191	17 191		17 191	
Trésorerie et équivalents de trésorerie*	15 535	15 535		15 535	
Total des rubriques relevant d'un poste d'actif	35 926	35 926	3 024	32 902	-
Dettes financières courantes	8 206	8 206			8 206
Dettes financières non courantes	12 907	12 907			12 907
Avances et acomptes reçus clients	37 912	37 912			37 912
Dettes fournisseurs	26 712	26 712			26 712
Total des rubriques relevant d'un poste de passif	85 737	85 737	-	-	85 737

*Niveau 1 selon IFRS 13

ACTIFS/PASSIFS DU GROUPE (MONTANTS EN K€)		31/12/2019		Valeur - état de situation financière selon IFRS 9	
Rubriques au bilan		Valeur comptable	Valeur de marché	Juste-valeur par le compte de résultat	Coût amorti
Actifs financiers non courants	3 623	3 623	3 343	280	
Clients et comptes rattachés	16 411	16 411		16 411	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	31 092	31 092		31 092	
Total des rubriques relevant d'un poste d'actif	51 126	51 126	3 343	47 783	
Dettes financières courantes	12 491	12 491		12 491	
Dettes liées aux obligations locatives – courantes	19 684	19 684		19 684	
Dettes financières non courantes	7 524	7 524		7 524	
Dettes liées aux obligations locatives - non courantes	89 970	89 970		89 970	
Avances et acomptes reçus clients	44 375	44 375		44 375	
Dettes fournisseurs	29 916	29 916		29 916	
Put sur intérêts minoritaires	1 618	1 618	1 618		
Total des rubriques relevant d'un poste de passif	205 578	205 578	1 618	203 960	

Impact sur le compte de résultat (Montants en K€)	2019		2018	
	Intérêts	Variation de juste valeur	Intérêts	Variation de juste valeur
Actifs				
Actifs en juste valeur par résultat				
Prêts et créances				
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Passifs				
Instruments dérivés		-9		1
Passifs évalués au coût amorti	-2 141		-233	

4.18 Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement est détaillée ci-dessous :

Détail de la variation du BFR	Note	31/12/2019	31/12/2018	Variations	Variations de périmètre	Put sur intérêts minoritaires	1ère application IFRS16	Ecart de conversion	Variation du BFR
Stocks (nets des dépréciations de stocks)	5.6	66 777	62 752	4 025	803	-	-	876	2 347
Clients et comptes rattachés	5.7	16 411	17 191	-781	126	-	-	40	-947
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.14	29 916	26 712	-3 203	-535	-	-	-285	-2 384
Autres créances	5.7	10 279	13 976	-3 697	126	-	-790	104	-3 137
Autres dettes	5.14	61 448	53 813	-7 635	-1 056	-1 618	987	-857	-5 090
Total des variations				-11 290	-537	-1 618	197	-121	-9 210

5. INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RESULTAT

5.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société provient de la vente de marchandises en magasin (a), de redevances de franchise (b), de commissions payées par les fabricants (c) et de prestations de services (d). Le chiffre d'affaires est présenté net de la taxe sur la valeur ajoutée et des remises. Les revenus sont comptabilisés en application d'IFRS 15, dont le Groupe a choisi l'application anticipée.

a) Ventes de marchandises dans les magasins en propre

Ces transactions ne comportent qu'une seule obligation de performance, qui est la fourniture du produit commandé par le client. La vente de marchandises en magasins est comptabilisée au moment où le produit est vendu au client, c'est-à-dire à la date de livraison au client ou à la date d'enlèvement du produit en magasin. Dans certains cas, comme des expéditions à l'international, des ventes réalisées à des professionnels, ou via des intermédiaires ; des marchandises intégralement payées peuvent être facturées et donc reconnues en chiffre d'affaires alors qu'elles ne sont pas encore arrivées chez le client final. Les ventes au détail sont généralement payées par chèque ou par carte bancaire. Lors de la commande, un acompte est versé par le client représentant entre 30 et 50 % de la commande totale. Celui-ci est enregistré en dettes courantes.

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

b) Redevances de franchise payées par les magasins franchisés

Les redevances de franchise sont facturées et payées mensuellement sur la base des prises de commandes des magasins franchisés.

Les redevances sont comptabilisées au fur et mesure de leur acquisition par le Groupe, c'est-à-dire au fur et à mesure des prises de commande des magasins franchisés.

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

Le Groupe signe avec ses fournisseurs un contrat de licence de marque, de fabrication et de distribution exclusive. À ce titre, le Groupe facture à ses fournisseurs une redevance mesurée en pourcentage des achats réalisés par l'ensemble des magasins Roche Bobois et Cuir Center, détenus en propre ou magasins franchisés. Cette redevance vise à rémunérer le Groupe en contrepartie de l'octroi au fournisseur d'un droit d'accès au réseau des magasins Roche Bobois et Cuir Center lui permettant ainsi de vendre les produits visés par le contrat.

Pour les ventes des fournisseurs aux magasins franchisés, l'octroi de ce droit d'accès exclusif constitue un service distinct dont le transfert est réalisé de manière continue au même rythme que celui des achats réalisés par les magasins. La redevance perçue à ce titre est reconnue en chiffre d'affaires selon ce même rythme. Pour les ventes des fournisseurs aux magasins détenus en propre, la commission n'a pas été analysée comme la contrepartie d'un service rendu par le Groupe au fournisseur, dans la mesure où elle est générée par une transaction d'achat de marchandises du Groupe auprès du fournisseur. Ainsi, cette commission n'est pas reconnue en chiffre d'affaires, mais en minoration des achats. De fait, elle est également retranchée de la valeur des stocks (cf. note 4.6).

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

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

Ces transactions ne comportent qu'une seule obligation de performance, qui est la réalisation de la prestation logistique. Le chiffre d'affaires lié à ces services est comptabilisé au moment de l'exécution de la prestation

Le chiffre d'affaires par nature pour les deux derniers exercices est le suivant :

CHIFFRES D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Vente de marchandises en magasin propre	242 147	224 721
Redevance de Franchises	11 168	11 569
Commissions fournisseurs et autres activités	10 200	10 307
Vente de services (dont livraisons payantes)	11 206	10 357
Total chiffre d'affaires	274 721	256 954

L'ensemble du carnet de commande à chaque fin de période présentée du Groupe a une maturité inférieure à un an.

5.2 Marge brute et Autres charges externes**5.2.1 Marge brute**

MARGE DES VENTES DES MAGASINS EN PROPRE (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Vente de marchandises en magasin propre	242 147	224 721
Achats consommés	-98 916	-94 739
Marge Brute en valeur	143 232	129 982
Marge Brute en % des ventes	59,2%	57,8%

5.2.2 Charges externes

CHARGES EXTERNES (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Publicité, publications, relations publiques	-28 881	-28 462
Locations et charges locatives	-6 678	-24 434
Transports de biens	-9 515	-8 455
Honoraires	-6 469	-6 102
Entretien et réparations	-4 217	-3 672
Sous-traitance	-3 491	-3 296
Missions et réceptions	-2 893	-2 782
Commissions cartes de crédit	-2 610	-2 236
Personnels extérieurs	-633	-880
Primes d'assurances	-1 270	-1 141
Etudes, recherches, documentation et séminaires	-1 068	-1 277
Frais d'ouvertures	-910	-1 028
Divers	-1 900	-1 579
Total charges externes	-70 537	-85 345

5.3 Charges de personnel

CHARGES DE PERSONNEL (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Rémunération du personnel	43 174	39 964
Charges sociales	12 260	11 631
Palements en actions (AGA et forfait social attaché)	198	3 376
Total charges de personnel	55 632	54 971

Les effectifs à la clôture de chaque exercice du Groupe Roche Bobois au cours des deux derniers exercices sont les suivants :

EFFECTIFS	Roche Bobois	Cuir Center	Total
Exercice 2019	730	89	819
Exercice 2018	698	94	792

5.4 Résultat opérationnel courant /Autres produits et charges opérationnels

Le résultat opérationnel courant inclut l'ensemble des produits et coûts récurrents directement liés aux activités du Groupe, à l'exception des « autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les « autres produits et charges opérationnels non courants » regroupent les éléments du compte de résultat qui, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité récurrente du Groupe.

Cette rubrique comprend notamment :

- (i) les coûts encourus lors de l'acquisition de nouvelles entités ;
- (ii) les coûts de restructuration, les dépenses engagées au titre de litiges, ou tout autre produit ou charge non récurrent ;
- (iii) les charges de dépréciation du goodwill,

que le Groupe présente de manière distincte pour faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats.

5.4.1 Autres produits et charges opérationnels courants

AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS COURANTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Valeur nette comptable des actifs cédés	-1 891	-710
Produits des actifs cédés	1 634	329
Créances irrécouvrables	-293	-264
Commissions nettes sur crédit clients	10	17
Autres charges et autres produits divers	-132	381
Redevances	-91	-63
Autres produits et charges opérationnels courants	-762	-311

La variation de la valeur nette comptable des actifs cédés et des produits des actifs cédés correspond principalement à la cession du magasin de Fribourg.

Lors de l'exercice 2018, le Groupe a cédé pour 135 k€ le droit au bail du magasin Cuir Center de la Valentine et pour 120 k€ le fonds de commerce du magasin Cuir Center de Villiers sur Marne. Cette cession s'est faite à Déco Center 95, société mise en équivalence et sort donc du périmètre d'intégration globale.

Ces cessions correspondent à des valeurs nettes comptables respectivement de 125 k€ et 103 k€. Par ailleurs, le groupe a mis au rebut des immobilisations lors de travaux de fermetures, de rénovations ou de déménagements pour 480 k€ (notamment en Californie à Londres, à Antibes et à Strasbourg).

Les autres charges et produits divers correspondent essentiellement à des remboursements d'assurances.

5.4.2 Autres charges et produits opérationnels non courants

AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Dotations aux provisions nettes des reprises	-	127
Frais liés à l'introduction en bourse	-	-709
Autres charges et autres produits divers	-889	7
Autres produits et charges opérationnels non courants	-889	-575

Au 31 décembre 2019, les autres charges et produits opérationnels non courants s'élèvent à - 889 K€ contre - 575 K€ au 31 décembre 2018. Sur l'exercice 2019, ces charges correspondent essentiellement au départ de Gilles Bonan (743 K€) et à la résolution du litige Vasarely (133 K€) pour lequel une reprise de provision de 100 K€ a été comptabilisée suite à la clôture du litige (cf. note 4.11).

En septembre 2018, le litige class-action a été déclassé par les tribunaux et l'évaluation du risque significativement revue à la baisse. Une reprise de 127 k€ a été comptabilisée suite à la réduction du risque (cf note 4.11).

Les frais supportés par la société Roche Bobois S.A. en 2018 afin d'assurer son introduction en bourse ont été répartis entre les actionnaires sortant et la Société. La part restant à la charge de cette dernière représente 709k€.

5.5 Résultat financier

Le résultat financier inclut :

- le coût de l'endettement
- des produits liés aux placements financiers
- et la variation de valeur des instruments dérivés.

Les gains ou pertes de change réalisés ou non sont également comptabilisés dans le résultat financier.

PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Coût de l'endettement financier net	-2 141	-233
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	-	-
Charges d'intérêts	-2 141	-233
Autres produits et charges financiers	57	-131
Résultat de change	10	106
Variations de juste valeur des instruments financiers	-9	1
Autres	56	-239
Résultat financier net	-2 084	-364

Sur la gestion du risque de change, ceux-ci sont décrits en note 7.2.3.

5.6 Impôts sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul des impôts exigibles des différentes sociétés du Groupe, corrigé de la fiscalité différée. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés au sein des autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres. Il est alors également comptabilisé en autres éléments du résultat global ou en capitaux propres.

Les impôts différés sont comptabilisés selon l'approche bilancielle. Le montant d'impôt différé comptabilisé au bilan est déterminé sur la base des différences entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des actifs et passifs du Groupe. Le montant de la charge d'impôt est, le cas échéant, influencé par la variation de la créance ou de la dette que provoque le changement du taux d'impôt sur les sociétés d'une année sur l'autre (méthode du report variable).

Un actif d'impôt différé au titre de pertes fiscales reportables ou de crédits d'impôts est comptabilisé lorsque l'une des conditions suivantes est réunie :

- l'entité dispose de différences temporelles taxables suffisantes auprès de la même autorité fiscale et de la même entité imposable ou du même groupe fiscal, qui engendreront des montants imposables sur lesquels les pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront s'imputer avant qu'ils n'expirent ;
- il est probable que l'entité dégagera des bénéfices imposables avant l'expiration des pertes fiscales ou des crédits d'impôt non utilisés ;
- les pertes fiscales non utilisées résultent de causes identifiables qui ne se reproduiront vraisemblablement pas ;
- les opportunités liées à la gestion fiscale de l'entité généreront un bénéfice imposable pendant l'exercice au cours duquel les pertes fiscales ou les crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

Dans la mesure où il n'est pas probable que l'entité dispose d'un bénéfice imposable sur lequel elle pourra imputer les pertes fiscales ou les crédits d'impôt non utilisés, l'actif d'impôt différé n'est pas comptabilisé.

Pour les sociétés non intégrées fiscalement, les déficits fiscaux ne donnent lieu à la constatation d'un crédit d'impôt que lorsque leur imputation sur des bénéfices fiscaux futurs est probable.

La CVAE est classée en résultat opérationnel sur la ligne « Impôts et taxes ».

5.6.1 Impôts différés actif et passif

Le taux d'impôt applicable au Groupe est le taux en vigueur en France, soit 32 %. La nouvelle loi de finance française impose une réduction progressive du taux d'impôts à 28 % puis 25 % pour les engagements à plus de 5 ans.

Les impôts différés figurent au bilan séparément des impôts courants actifs et passifs et sont classés parmi les éléments non courants.

IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Impôt exigible	-4 912	-2 752
Impôts différés	755	-1 241
TOTAL	-4 157	-3 994

5.6.2 Rapprochement entre impôt théorique et impôt effectif

Il existe des conventions d'intégration fiscale, dont une en France incluant 23 sociétés au 31 décembre 2019.

PREUVE D'IMPOTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net	9 603	6 272
Neutralisation :		
=> quote-part du résultat des sociétés mise en équivalence	-1	-63
=> charge d'impôt	-4 157	- 3 994
Résultat avant impôts	13 761	10 329
Taux d'imposition théorique	32,02%	33,33%
Charge d'impôt théorique	-4 406	-3 443
Rapprochement		
=> Différentiel de taux France/Etranger	478	203
=> Différences permanentes	-453	-953
=> Déficit exercé non activé	441	115
=> Déficit fiscaux non activés de l'exercice	-493	
=> Autres	277	85
Charge réelle d'impôt	-4 157	-3 994

5.6.3 Nature des impôts différés

IMPÔTS DIFFÉRÉS (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Total des impôts différés actifs	5 487	4 708
Total des impôts différés passifs	380	604
Impôts différés nets	5 10	4 104
Déficits reportables nets	105	111
Autres décalages temporaires	1 745	1 277
Impôts différés relatifs aux avantages au personnel	857	727
Impôts différés relatifs à IFRS 16	436	-
Impôts différés relatifs à l'ajustement de la valeur des stocks	1 964	1989

5.6.4 Déficits fiscaux reportables

	DÉFICITS REPORTABLES EN BASE (MONTANTS EN K€)	
	31/12/2019	31/12/2018
France	9 044	10 408
TOTAL	9 044	10 408

Aucun déficit reportable n'a été identifié à l'étranger.

5.6.5 Actifs et passifs d'impôts exigibles

Les actifs d'impôts exigibles correspondent principalement au trop payé d'impôts sur les sociétés en France.
Les passifs d'impôts exigibles correspondent aux impôts sur les sociétés à payer sur l'exercice suivant sur l'ensemble du Groupe.

5.7 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidités sont annulées.

Le résultat dilué par action est déterminé en ajustant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Si la prise en compte pour le calcul du résultat dilué par action des instruments donnant droit au capital de façon différée génère un effet anti-dilutif, ces instruments ne sont pas pris en compte.

Le Groupe n'a émis aucun instrument dilutif ou non dilutif sur l'ensemble des périodes présentées. Le résultat dilué par action est donc égal au résultat de base par action.

Le tableau ci-après présente le calcul du résultat par action :

RESULTAT DE BASE PAR ACTION	31/12/2019	31/12/2018
Résultat de l'exercice (en K€)	9 603	6 686
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	9 867 016	9 867 016
Nombre moyen pondéré d'actions pour résultat dilué	9 891 460	9 867 016
Résultat de base par action (€/action)	0,97	0,68
Résultat dilué par action (€/action)	0,97	0,68

6. ENGAGEMENTS HORS BILAN

6.1 Baux commerciaux

La première application d'IFRS 16 au 1er janvier 2019 (cf. notes 2.1 et 4.3) supprime la distinction entre les contrats de location financement et les contrats de location simple. La norme prévoit la comptabilisation en dette de l'obligation de paiement de la Société au titre des loyers futurs et à l'actif d'un droit d'utilisation.

6.2 Autres engagements financiers

Le Groupe a donné ou reçu les engagements suivants :

Engagement hors bilan (Montant en K€)	31/12/2019	31/12/2018
Engagement donnés	5 866	5 824
Cautionnements donnés dans le cadre des locations	5 489	5 118
Nantissements de fonds de commerce	377	706
Engagement reçus	0	0

Au 31 décembre 2019, le Groupe détient trois lignes de crédit non encore entièrement utilisées pour un total de 17 558 K€ auprès des banques LCL et CA IDF, contre 11 155 K€ au 31 décembre 2018.

7. AUTRES INFORMATIONS

7.1 Parties liées

Compte-tenu de l'évolution prévue de la gouvernance de Roche Bobois S.A., ont été considérés comme parties liées dans ce chapitre à la fois les associés et mandataires sociaux de Roche Bobois S.A. mais aussi les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance de sa principale filiale, Roche Bobois Groupe S.A.

7.1.1 Transactions avec des parties liées

D'après la norme IAS 24 « Information relative aux parties liées », une partie liée est une personne physique ou morale qui est liée à l'entité qui présente ses états financiers.

Cela peut être n'importe laquelle des personnes suivantes :

- une personne ou une société qui exerce un contrôle sur le Groupe ;
- une entreprise associée du Groupe ;
- un membre important de l'équipe dirigeante de la Société (ou un membre de sa famille).

Une transaction avec une partie liée peut impliquer un transfert de marchandises, de prestations de services ou d'obligations entre le Groupe et la partie liée.

La Société a conclu des contrats de baux avec des sociétés détenues par les mandataires sociaux de Roche Bobois S.A. :

- SCO et Compagnie SNC au capital de 60 K€ dont le siège social est 18 rue de Lyon à Paris (75012). Immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 331 152 090.
- Les filiales de droit belge et de droit américain de SCO et Compagnie.
- La société Immobilière Roche (SIR), société anonyme au capital de 500 K€ dont le siège social est 16 rue de Lyon à Paris (75012). Immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 572 220 697.

PARTIES LIEES (MONTANTS EN K€)		
	31/12/2019	31/12/2018
Dettes opérationnelles		-
Comptes courants		-
Achats de biens et services	2 154	2 106
Ventes de biens et services		-
Charges d'intérêt		-

7.1.2 Rémunérations des dirigeants

Le Groupe a défini et limité la définition de key management selon le principe énoncé au début du paragraphe 7.1.

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Rémunérations fixes	1 036	1 135
Rémunérations variables	339	296
Accord d'Intéressement	14	8
Avantages en nature	20	33
Jetons de présence	150	172
Paielements fondés sur des actions	36	2 737
TOTAL	1 595	4 380

Par ailleurs, les dirigeants n'ont bénéficié d'aucun autre avantage à long terme et postérieur à l'emploi autre que les attributions gratuites en actions.

7.2 Gestion et évaluation des risques financiers

Roche Bobois S.A. peut se trouver exposé à différentes natures de risques financiers : risque de marché, risque de crédit et risque de liquidité. Le cas échéant, Roche Bobois S.A. met en œuvre des moyens simples et proportionnés à sa taille pour minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière. La politique de Roche Bobois S.A. est de ne pas souscrire d'instruments financiers à des fins de spéculation.

7.2.1 Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles.

Le Groupe évalue le risque de solvabilité de ses clients. Cette solvabilité tient compte à la fois des éléments purement internes au Groupe, mais aussi d'éléments contextuels comme sa localisation géographique, la situation économique globale et les perspectives d'évolution sectorielle.

Le Groupe n'est pas exposé à un risque de crédit significatif, celui-ci est principalement concentré sur les créances clients. La valeur nette comptable des créances constatées reflète la juste valeur des flux nets à recevoir estimés par la Direction, en fonction des informations à la date de clôture. Le Groupe n'a pas pris en compte de garanties, ni d'accords de compensation éventuels avec des passifs de même maturité pour réaliser les tests de dépréciation des actifs financiers.

Il n'existe pas d'actifs financiers échus non dépréciés significatifs.

Les banques relationnelles du Groupe ont toutes satisfaites aux exigences des tests de solvabilité prévus par les réglementations de l'UE.

- Créances clients

Un risque crédit existe dès lors qu'une perte éventuelle peut survenir, si un client ne peut honorer ses engagements dans les délais prévus. Le Groupe a mis en place un suivi du risque-crédit de ses clients en interne. À cet effet, des acomptes sont versés à la commande représentant entre 30 % et 50 % du montant facturé. Lorsqu'une exposition possible au risque est identifiée, le Groupe augmente le montant du versement d'acomptes.

7.2.2 Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est géré par la direction du Groupe en liaison avec ses principaux établissements bancaires partenaires. Depuis plusieurs exercices, la politique du Groupe est de s'endetter à taux variable et de protéger une part significative de la dette contre une éventuelle hausse des taux. Les emprunts à taux variables sont contractés en majorité à Euribor 3 mois plus marge. Dans ce cadre, des contrats de couverture ferme de taux d'intérêt, des swaps, ont été conclus. Le Groupe livre un taux variable et reçoit un taux fixe.

La structure du taux de l'endettement financier avant l'application des instruments dérivés de taux est décrite en note 4.12. L'exposition au risque de taux après prise en compte des instruments financiers dérivés de taux est présentée en note 4.12.

Les instruments dérivés couvrant une dette à taux variable sont classés dans la catégorie des couvertures de flux de trésorerie et enregistrés à leur juste valeur. Ces contrats portent sur une valeur notionnelle totale de 3 000 K€ au 31 décembre 2019 contre 3 000 K€ au 31 décembre 2018. Les emprunts ont été contractés à un taux d'intérêt EURIBOR 3M contre un taux fixe de 1,3 %.

Leur juste valeur est déterminée en utilisant les taux de marché du jour de clôture du bilan, tels que fournis par des établissements financiers ; elle représente le montant estimatif que le Groupe aurait payé ou reçu s'il avait été mis fin au contrat le jour de clôture du bilan. La juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie représente à la date du bilan, un passif latent de 2 K€ au 31 décembre 2019, contre 4 K€ au 31 décembre 2018.

Le montant des variations de valeur de ces instruments qui a été porté au résultat représente un produit à chaque exercice présenté de 1 K€ au 31 décembre 2019 et un produit de 1 K€ au 31 décembre 2018. La société ne pratique pas la comptabilité de couverture.

7.2.3 Risque de change

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux de change sur les transactions commerciales et financières qui sont effectuées dans une devise différente de la devise fonctionnelle de l'entité du Groupe qui les enregistre.

- **Répartition du chiffre d'affaires en devises**

CHIFFRE D'AFFAIRES EN DEVISES (MONTANTS EN K€)	31/12/2019		31/12/2018	
Euro	163 461	60%	158 384	62%
Dollar des Etats-Unis	68 213	25%	59 510	23%
Livre britannique	18 057	6%	16 752	7%
Franc suisse	15 777	6%	13 807	5%
Dollar canadien	9 214	3%	8 500	3%
TOTAL	274 721	100%	256 954	100%

- **Répartition des dépenses en devises**

Pour la marque Roche Bobois, l'ensemble des achats est réalisé en Europe donc réglé en euros.

Pour Cuir Center, même les fournisseurs non européens ont des prix négociés en Euros et réglés en Euros. À cet effet, aucune couverture de change n'a été contractée par le Groupe.

7.2.4 Risque de liquidité

Le Groupe ne présente pas de risque de liquidité : la trésorerie disponible au 31 décembre 2019 s'élève à 31 092 K€ (cf. note 4.9).

ENDETTEMENT NET (MONTANTS EN K€)	31/12/2019	31/12/2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	31 092	15 535
Dettes financières long-terme	-7 524	-12 907
Dettes financières court-terme	-12 491	-8 206
Endettement net	11 076	-5 578

En outre, le Groupe dispose de moyens de financement suivants :

- 1/ Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose d'un total de 9 M€ de ligne de découvert en France, auprès de BNP Paribas, CIC, HSBC, LCL et CA IDF.
- 2/ Au 31 décembre 2019, deux des emprunts souscrits sont soumis à covenants (25 M€). Ceux-ci ont été respectés au 31 décembre 2019.

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait des ratios financiers au 31 décembre 2019

Les financements moyen-terme du Groupe, comportent des clauses (covenants) imposant le respect de ratios financiers. Ces covenants sont testés à chaque clôture annuelle :

Pour la ligne LCL (ligne 2017) de 15 M€, le ratio est le suivant : Dette nette conso / EBITDA conso avec une limite de 2.

Pour la ligne CADIF (ligne 2018) de 10 M€ (montant tiré au 31 décembre 2019 de 6,9 M€) :

- Ratio financier : Dettes financières nettes consolidées / EBITDA consolidé avec une limite de 2.

Pour la ligne LCL (ligne 2019) de 8 M€ (non encore tiré au 31 décembre 2019) :

- Ratio financier : Dettes financières nettes consolidées / EBITDA consolidé avec une limite de 2.

Les agrégats servant au calcul des ratios ci-dessus sont clairement définis dans les contrats d'emprunts en référence aux comptes consolidés établis sur la base des comptes en normes françaises (Règlement CRC 99-02 sur les comptes consolidés) pour le test des covenants pour les exercices présentés dans les notes.

Le non-respect de ces ratios donne au prêteur concerné la faculté d'exiger le remboursement anticipé de l'emprunt. Au 31 décembre 2019, le Groupe respecte les ratios fixés.

7.3 Honoraires des commissaires aux comptes

Honoraires des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2019	Mazars		Grant Thornton	
Certification des comptes	450	84%	68	74%
Entité	175	33%	62	67%
Entités contrôlées	275	51%	6	7%
Services autres que la certification des comptes *	84	16%	24	26%
TOTAL	534	100%	92	100%

**dont rapport sur les conventions réglementées, revue du rapport de gestion, opération sur le capital, introduction en bourse.*

Les prestations d'audit et autres prestations, qui ne sont pas rendues par des membres des réseaux cités ci-dessus, s'établissent à 80 K€ au 31 décembre 2019.

7.4 Périmètre de consolidation du Groupe

Au 31 décembre 2019, le Groupe est constitué de 81 entités (dont Roche Bobois S.A.) consolidées par intégration globale auxquelles s'ajoute 1 entité comptabilisée par mise en équivalence.

- Périmètre Enseigne Cuir Center et autres enseignes

Entité	Pays	Activité	31/12/2019		31/12/2018	
			Méthode Consolidation	% intérêt	Méthode Consolidation	% intérêt
ESPACE CUIR PARIS	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	93,46
CUIR N°1	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	93,46
LA COMPAGNIE DU CANAPE	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	87,51	Globale (IG)	87,51
MAGIE BLANCHE	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	93,46
VAROISE DU CUIR	FRANCE	Exploitation	Non Intégré (NI)	0	Globale (IG)	93,46
DECO CENTER Côte d'Azur	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	93,46
CREA 3	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	93,46
DECO CENTER 76	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	93,46
DECO CENTER Grand Sud	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	93,46
DECO CENTER Paris	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	93,46
CUIR CENTER INTERNATIONAL	FRANCE	Franchise	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	93,46
ESPACE CUIR BRUXELLES	BELGIQUE	Exploitation	Globale (IG)	93,34	Globale (IG)	93,34
DECO CENTER Grand Est	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	93,46	Globale (IG)	93,46
DECO CENTER ESSONNE	FRANCE	Exploitation	(MEE)	46,73	(MEE)	46,73
DECO CENTER 95	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	47,66	(MEE)	46,73
LA MAISON COLONIALE INTERNATIONALE (fusion dans ROCHE BOBOIS groupe SA)	FRANCE	Franchise	Non Intégré (NI)	0	Globale (IG)	97,80
MONDE DU CUIR (fusion dans CUIR CENTER INTERNATIONAL)	FRANCE	Exploitation	Non Intégré (NI)	0	Globale (IG)	93,46
CUIR CENTER WEB	FRANCE	Services	Globale (IG)	93,46	Non Intégré (NI)	0

- Périmètre Enseigne Roche Bobois

Entité	Pays	Activité	31/12/2019		31/12/2018	
			Méthode Consolidation	% intérêt	Méthode Consolidation	% intérêt
ROCHE BOBOIS S.A.	FRANCE	Holding	Mère		Mère	
ROCHE BOBOIS GROUPE SA	FRANCE	Holding	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,80
INTERIEUR PARIS OUEST	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
INTERIEUR GRAND PARIS	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
DMC ROCHE	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
BOBOIS D'AUJOURD'HUI	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
INTERIEUR 37	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,74	Globale (IG)	97,65
INTERIEUR MOBILIER MONACO	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,79	Globale (IG)	97,71
INTERIEUR 84	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
INTERIEUR 38	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
INTERIEUR COTE D'AZUR	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
INTERIEUR GRAND SUD	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
INTERIEUR 83	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,79	Globale (IG)	97,70
INTERIEUR 68	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,79	Globale (IG)	97,71
INTERIEUR 74	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
SEMLA	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	49,83
D.A.N. SL	ESPAGNE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
IDAC	BELGIQUE	Exploitation	Globale (IG)	96,82	Globale (IG)	96,73
VEDAC	CANADA	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
VIVA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
OBJETS et FONCTIONS	SUISSE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
COXBURY	GRANDE BRETAGNE	Exploitation	Globale (IG)	88,02	Globale (IG)	87,94
INPALA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
DIVA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
LA MAISON FRANCAISE	ITALIE	Exploitation	Globale (IG)	88,02	Globale (IG)	87,94
LELEWELA	IRLANDE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG) Non Intégré (NI)	0
EUROPEAN CALIFORNIA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
MUNPAR	ALLEMAGNE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
DUSSPAR	ALLEMAGNE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
ORANGE COAST	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
ANVERS DU DECOR	BELGIQUE	Exploitation	Globale (IG)	96,69	Globale (IG)	96,60
SERENITY	GRANDE BRETAGNE	Exploitation	Globale (IG)	88,02	Globale (IG)	87,94
SOPHIM	FRANCE	Immobilier	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,80
INTERIEUR 76	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
SCI GALLOIS DE REGARD	FRANCE	Immobilier	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,80
PARITALIA	ITALIE	Immobilier	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
ROCHE BOBOIS INTERNATIONAL	FRANCE	Franchise	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
ROCHE BOBOIS Espagne	ESPAGNE	Franchise	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,80
ROCHE BOBOIS Italie	ITALIE	Franchise	Globale (IG)	88,02	Globale (IG)	87,94

ROCHE BOBOIS USA	ETATS UNIS	Franchise	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,80
LEIMAG	FRANCE	Services	Globale (IG)	95,63	Globale (IG)	95,62
GIE SERVOGEST	FRANCE	Services	Globale (IG)	96,93	Globale (IG)	96,86
TONYMO	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
PARIZONA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
ACTUAL LINE	ESPAGNE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
TOLITO	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
YING YANG	GRANDE BRETAGNE	Exploitation	Globale (IG)	88,02	Globale (IG)	87,94
AMSTER FURNITURE	PAYS BAS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
NUEVA ERA	ESPAGNE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
INTERIEUR GRAND EST	FRANCE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,70
TOSHIGO	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
GIE INTERIEUR SERVICE	FRANCE	Services	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
ROCHE BOBOIS WEB	FRANCE	Services	Globale (IG)	97,80	Globale (IG) Non Intégré (NI)	0
OLISSIPO DESIGN	PORTUGAL	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
RBNY2	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
ICORA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
BRAVA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
PALMITA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
VERA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
NAPA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
AVITA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
PARAMUS	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
RBPASADENA	ETATS UNIS	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
LA MAISON LOMBARDIA	ITALIE	Exploitation	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,71
CREAFURN	FRANCE	Services	Globale (IG)	97,80	Globale (IG)	97,80
INT.CONTEMPORAIN (fusion dans INTERIEUR 76)	FRANCE	Exploitation	Globale (IG) Non Intégré (NI)	0	Globale (IG)	97,71
PARLOIRE (fusion dans ROCHE BOBOIS INTERNATIONAL)	FRANCE	Services	Globale (IG) Non Intégré (NI)	0	Globale (IG)	49,83

18.1.1.2. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour
l'exercice clos le 31 décembre 2019

ROCHE BOBOIS

Rapport des commissaires aux comptes
sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

GRANT THORNTON

MAZARS

GRANT THORNTON

SIEGE SOCIAL : 29, RUE DU PONT - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE

TEL : +33 (0)1 41 25 85 85

SOCIETE ANONYME D'EXPERTISE COMPTABLE ET DE COMMISSARIAT AUX COMPTES INSCRITE AU TABLEAU DE L'ORDRE DE LA REGION PARIS ILE DE FRANCE ET MEMBRE DE LA COMPAGNIE REGIONALE DE VERSAILLES
CAPITAL DE 2 297 184 EUROS - RCS NANTERRE 632 013 84

MAZARS

SIEGE SOCIAL : 61, RUE HENRI REGNAULT - 92075 PARIS LA DÉFENSE CEDEX

TEL : +33 (0) 1 49 97 60 00 - FAX : +33 (0) 1 49 97 60 01

SOCIETE ANONYME D'EXPERTISE COMPTABLE ET DE COMMISSARIAT AUX COMPTES A DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE
CAPITAL DE 8 320 000 EUROS - RCS NANTERRE 784 824 153

ROCHE BOBOIS

Société anonyme au capital de 49 376 080 €

Siège social : 18 rue de Lyon - 75012 Paris

RCS PARIS B 493 229 280

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

GRANT THORNTON

MAZARS

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

A l'assemblée générale de la société Roche Bobois,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Roche Bobois relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Directoire le 24 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note « 2.1.3 - Méthodes comptables appliquées » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les impacts de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Valorisation des stocks de marchandises

(Note 4.6 de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque :

Au 31 décembre 2019, la valeur nette des stocks de marchandises s'élève à 66,8 millions d'euros et représente 23 % du bilan consolidé.

Les stocks de marchandises sont comptabilisés au bilan de la manière suivante :

- La valorisation du stock en entrepôt est égale au coût d'acquisition majoré des frais d'approche, de douane et de transport.
- La valorisation du stock en magasins se compose du prix de revient auquel sont ajoutés les frais d'acheminement de l'entrepôt vers les magasins. Les coûts de revient sont déterminés après déduction des rabais ou des remises.

A la clôture de l'exercice, le groupe détermine le montant des dépréciations de stocks nécessaires pour ramener le coût historique des stocks de marchandises à sa valeur nette de réalisation, si cette dernière est inférieure. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal des activités, moins les frais de vente estimés. Elle est calculée conformément à la politique de dépréciation, décrite en note 4.6 de l'annexe aux comptes consolidés et établie en fonction de la marque (Roche Bobois ou Cuir Center), de l'antériorité des stocks ou de leur vétusté.

Nous considérons la valorisation des stocks de marchandises comme étant un point clé de notre audit compte tenu de la matérialité des stocks et du fait que les dépréciations de stocks sont par nature dépendantes d'hypothèses, d'estimations ou d'appréciations de la direction.

Notre réponse au risque :

Nos travaux ont notamment consisté à :

- Prendre connaissance des procédures de valorisation des stocks de marchandises et apprécier leur conformité par rapport aux normes comptables en vigueur ;
- Participer à des inventaires physiques et corroborer, par sondage, les résultats d'inventaires physiques dans les magasins avec les quantités de stocks des états de gestion ;
- Tester, par sondage, la correcte valorisation d'entrée des stocks en entrepôt ou magasins ;
- Prendre connaissance de la politique de dépréciation du groupe et vérifier, par sondage, sa correcte application, ainsi que le calcul de la valeur nette de réalisation lorsque celle-ci est inférieure au coût historique ;
- Analyser les résultats des opérations de ventes d'entrepôts, notamment sur les niveaux de marges.

Enfin, nous avons vérifié que la note 4.6 de l'annexe aux comptes consolidés fournit une information appropriée.

Première application de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location

(Notes 2.1.3, 4.3 et 4.13 de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque

Le groupe Roche Bobois applique la norme IFRS 16 relative aux contrats de location depuis le 1^{er} janvier 2019 en retenant la méthode de transition dite « rétrospective modifiée ». Les modalités de cette première application sont détaillées dans la note 2.1.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Cette norme modifie le traitement comptable des contrats de location avec l'enregistrement, dès l'origine du contrat, d'un passif au bilan correspondant aux paiements futurs actualisés de la part fixe des loyers en contrepartie de droits d'utilisation à l'actif amortis sur la durée du contrat.

Au 1^{er} janvier 2019, la première application de cette norme conduit à comptabiliser :

- 106 millions d'euros de valeur nette de droits d'utilisation liés aux obligations locatives en actifs non courants ;
- 106 millions d'euros de dettes liées aux obligations locatives au passif, dont 89 millions d'euros au passif non courant à plus d'un an.

Au 31 décembre 2019, comme précisé en notes 4.3 et 4.13 de l'annexe aux comptes consolidés, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location sont inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 110,1 millions d'euros, et les dettes de location au passif pour une valeur comptable de 109,7 millions d'euros après actualisation.

Nous avons considéré la première application de la nouvelle norme IFRS 16 sur les contrats de location comme un point clé de l'audit compte tenu de l'importance significative des droits d'utilisation et de la dette locative dans les comptes consolidés du groupe et du degré de jugement de la direction dans la détermination de leur valeur, notamment s'agissant des hypothèses relatives aux durées probables des contrats et aux taux d'actualisation.

Notre réponse au risque

Nos travaux ont notamment consisté à :

- Apprécier la pertinence et la conformité aux principes comptables applicables de la méthodologie retenue par le groupe pour déterminer les principales hypothèses (durée du contrat de location et taux d'actualisation notamment) ;
- Prendre connaissance de la procédure et des contrôles clés mis en place par la direction pour l'application de la norme, notamment en ce qui concerne le recensement et le suivi des contrats de location ;
- Examiner la base de données des contrats de location utilisée en comparant le périmètre des contrats de location y figurant avec les locations simples identifiées selon l'ancienne norme et en examinant les charges locatives résiduelles ;
- Corroborer par échantillonnage les informations (loyers, durées des contrats...) utilisées pour la détermination des actifs et passifs relatifs aux contrats de location avec les documents contractuels sous-jacents ;
- Apprécier les hypothèses de durées retenues par la direction pour la détermination de la dette locative et du droit d'usage du bien concerné ;
- Recalculer par échantillonnage les montants des dettes locatives et des droits d'utilisation tels qu'évalués et comptabilisés par le groupe.

Enfin nous avons vérifié que les notes 2.1.3, 4.3 et 4.13 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire arrêté le 24 mars 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Roche Bobois par les statuts à la constitution de la société le 8 décembre 2006 pour le cabinet Mazars et par l'assemblée générale du 19 janvier 2018 pour le cabinet Grant Thornton.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Mazars était dans la treizième année de sa mission sans interruption et le cabinet Grant Thornton dans la troisième année, dont deux années pour les deux cabinets depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à

l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et

recueil des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion.

Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

ROCHE BOBOIS
Comptes Consolidés
Exercice clos le
31 décembre 2019

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 24 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

GRANT THORNTON

SOLANGE AÏACHE

MAZARS

CHARLES DESVERNOIS

18.1.1.3. Tableau des résultats des 5 derniers exercices de la Société

Résultats (et autres éléments caractéristiques) de la Société Roche Bobois Groupe au cours des cinq derniers exercices :

	<i>Exercice</i> 2015	<i>Exercice</i> 2016	<i>Exercice</i> 2017	<i>Exercice *</i> 2018	<i>Exercice</i> 2019
<u>I. Capital en fin d'exercice</u>					
Capital social.....	49 376 078	49 376 078	49 376 078	49 376 080	49 376 080
Nombre des actions ordinaires existantes....	98 752 155	98 752 155	98 752 155	9 875 216	9 875 216
Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	0	0	0	0	0
Nombre maximal d'actions futures à créer..	0	0	0	0	0
Par conversion d'obligations.....	0	0	0	0	0
Par exercice de droits de souscription.....	0		0		
<u>II. Opérations et résultats de l'exercice</u>					
Chiffre d'affaires hors taxes.....	0	0	0	476 530	318 750
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions.....	903 089	1 029 816	1 634 445	15 867 174	2 085 119
Impôt sur les bénéfices.....	2 357 102	2 016 131	1 089 569	1 272 192	868 965
Participation des salariés due au titre de l'exercice.....	0	0	0	0	0
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions.....	3 260 191	3 045 947	2 724 014	17 120 904	2 954 084
Résultat distribué.....	1 086 272	1 975 043	15 010 327	2 762 608	
<u>III. Résultats par action</u>					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions.....	0.0330	0.0308	0.0275	1.74	0,299
Résultat après impôts, participation des salariés et dotation aux amortissements et provisions.....	0.0330	0.0308	0.0275	1.73	0,299
Dividende attribué à chaque action.....	0.0109	0.020	0.1520	0	0

<u>IV. Personnel</u>					
Effectif moyen des salariés et employés pendant l'exercice.....	0	0	0	1	5
Montant de la masse salariale de l'exercice.	0	0	0	63 011	562 390
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, oeuvres sociales)	0	0	0	14 011	154 045

* Transformation en SA en 2018

18.1.2. Changement de date de référence comptable

Le Groupe n'a pas modifié sa date de référence comptable durant la période couverte par le présent Document d'Enregistrement Universel.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Roche Bobois S.A. et de ses filiales comprises dans le périmètre de consolidation. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère, du 1er janvier au 31 décembre, sur la base de méthodes comptables homogènes.

18.1.3. Normes comptables

En application du Règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le règlement n°297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers consolidés du Groupe ont été préparés conformément aux normes et interprétations publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) adoptées par l'Union Européenne et rendues obligatoires à la clôture des comptes.

Ce référentiel, disponible sur le site de la Commission européenne (https://ec.europa.eu/commission/index_fr), intègre les normes comptables internationales (IAS et IFRS), et les interprétations du comité d'interprétation des normes d'informations financières internationales IFRS et IFRIC.

18.1.4. Changement de référentiel comptable

Les dernières informations financières historiques auditées, contenant des informations comparatives pour l'exercice précédent, sont établies et présentées sous une forme correspondant au référentiel comptable qui sera adopté dans les prochains états financiers annuels que publiera le Groupe.

18.1.5. Date des dernières informations financières

La date des dernières informations financières est le 31 décembre 2019.

18.2. Informations financières intermédiaires et autres

A la date du présent Document d'Enregistrement Universel, aucune nouvelle information financière trimestrielle ou semestrielle n'a été publiée par le Groupe depuis ses derniers états financiers audités, en date du 31 décembre 2019.

18.3. Audit des informations financières annuelles historiques

18.3.1. Audit indépendant

Les commissaires aux comptes du Groupe établissent un rapport d'audit annuel indépendant. Celui-ci est présenté au chapitre 18.1.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

18.3.2. Autres informations auditées

Seules les informations financières annuelles historiques ont fait l'objet d'un audit par les contrôleurs légaux.

18.3.3. Informations non-auditées

Néant.

18.4. Informations financières pro forma

Le Groupe n'a enregistré aucune modification significative de son périmètre ou de son activité requérant la présentation d'informations financières pro forma.

18.5. Politique en matière de dividendes

18.5.1. Politique du Groupe en matière de distribution de dividendes

Suite à la clôture de l'exercice 2017, l'assemblée générale de la Société a décidé (i) le 19 mars 2018, la distribution de 5 036 K€ de réserves, et (ii) le 30 mai 2018, une distribution de dividendes d'un montant de 9 974 K€.

L'assemblée générale de la Société a décidé le 27 juin 2019, une distribution de dividendes d'un montant de 2 765 K€.

Compte tenu des conditions exceptionnelles liées à la crise sanitaire à la date du Document d'Enregistrement Universel, la Société a décidé de ne pas distribuer de dividendes en 2020.

18.5.2. Montant du dividende par action

La Société a distribué un dividende de 0.28€ par action au titre de l'exercice 2018.

18.5.3. Proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2019

La Société décidera de l'affectation du résultat net de l'exercice clos le 31 décembre 2019 lors de sa prochaine Assemblée Générale.

Compte tenu des conditions exceptionnelles liées à la crise sanitaire à la date du Document d'Enregistrement Universel, la Société a d'ores et déjà décidé de ne pas distribuer de dividendes en 2020.

18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage

A la date du présent Document d'Enregistrement Universel, la Société n'a pas connaissance de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe à l'exception :

- d'un litige salariés en Californie (ex-Class Action) : à la demande collective de trois salariés du magasin Roche Bobois de Los Angeles (dont 2 ne faisaient plus partie des effectifs à la date du 31 décembre 2017), la filiale European California a été assignée dans le cadre d'une action de groupe relative à leurs rémunérations (système de commissions sur ventes, travaux administratifs, pause repas...). 63 personnes sont potentiellement concernées par l'assignation.

European California a contesté le bien-fondé de la plupart de ces allégations.

Compte tenu de l'appréciation du risque par le Groupe, une dotation aux provisions totale de 809 K€ avait été comptabilisée en autres charges et produits non courants sur l'exercice 2017.

En septembre 2018, le litige a été déclassé par les tribunaux en procédure PAGA¹⁷ et l'évaluation du risque significativement revue à la baisse. La provision a été utilisée partiellement en 2018 (transactions individuelles, honoraires d'avocats...) pour 370 KUSD soit 294 K€ et une reprise de 150 KUSD soit 127 K€ a été comptabilisée suite à la réévaluation du risque résiduel. Ainsi la provision totale passe de 751 K€ au 31 décembre 2017, à 352 K€ au 31 décembre 2018 et reste stable à 352 K€ au 31 décembre 2019, date à laquelle le Groupe reste dans l'attente d'une date d'audience administrative pour régler ce litige.

Il ne peut toutefois être exclu que cette provision se révèle insuffisante ;

18.7. Changement significatif de la situation financière du Groupe

Compte tenu des circonstances exceptionnelles provoquées par la crise sanitaire du Coronavirus (Covid-19) et des mesures de confinement annoncées par les différents pays, Roche Bobois SA a fermé progressivement depuis mi-mars l'ensemble de ses magasins en propre en France, Europe et aux Etats-Unis/Canada. Les franchises restent ouvertes selon les dispositions en vigueur localement (Asie notamment). Ces mesures visent à protéger la santé de tous les collaborateurs et à freiner la propagation du virus.

¹⁷ Private Attorneys General Act

La production en France, Italie et au Portugal et les livraisons se sont poursuivies normalement jusqu'à mi-mars 2020. A noter, que pour Cuir Center, en Chine, à la date du Document d'Enregistrement Universel, les usines des fournisseurs fonctionnent à nouveau à plein régime.

A la date du Document d'Enregistrement Universel, le Groupe anticipe donc un allongement des délais de livraison des commandes enregistrées au 1er trimestre 2020 mais ne comptabilise aucune annulation de commande. Toutes les commandes fermes seront livrées dès que la situation le permettra. En parallèle, et selon la durée du confinement, la Société anticipe un repli significatif, voire très significatif, de son chiffre d'affaires au 2ème trimestre 2020 et de ses prises de commandes. Toutefois ce trimestre est traditionnellement une période où les prises de commandes sont plus faibles pour le Groupe sur ses principaux marchés (saisonnalité du secteur de l'ameublement).

La force du modèle à la contremarque a déjà su démontrer par le passé sa résilience aux différentes crises ; les achats sont alors décalés dans le temps et les prises de commandes font l'objet d'un rattrapage dans les mois qui suivent.

Cette résilience et la solidité financière du Groupe seront autant d'atouts dans la gestion de cette crise inattendue. Le Groupe tiendra le marché informé des évolutions importantes de cette situation sur son activité.

18.8. Dépenses fiscales non déductibles

La Société n'a pas engagé de dépenses non déductibles au sens de l'article 39-4 du Code Général des Impôts en 2019.

18.9. Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients

Conformément aux dispositions des articles L. 441-6-1 et D. 441-4 I du Code de commerce, la décomposition des délais de paiements pour les clients et fournisseurs de la société est présentée ci-dessous (exprimée en €) :

Fournisseurs :

Exercice clos au 31 décembre 2019

Factures reçues non réglées à la date de clôture dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et +)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	14					1
Montant total des factures concernées HT	-	38 199	-	-	-	38 199
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	-	5,39%	-	-	-	5,39%
Pourcentage du CA HT de l'exercice						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	-
Montant total des factures exclues HT	-	-	-	-	-	-
(C) Délais de paiement de référence utilisés (Contractuel ou délai légal)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délai contractuel: Echéance mentionnée sur les factures					

Clients :

Exercice clos au 31 décembre 2019

Factures émises non réglées à la date de clôture dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et +)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	-					-
Montant total des factures concernées HT	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice						
Pourcentage du CA HT de l'exercice	-	-	-	-	-	-
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	-
Montant total des factures exclues HT	-	-	-	-	-	-
(C) Délais de paiement de référence utilisés (Contractuel ou délai légal)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délai contractuel: Echéance mentionnée sur les factures					

19. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

19.1. Capital social

19.1.1. Montant du capital social

A la date du Document d'Enregistrement Universel, le capital social de la Société s'élève à 49 376 080 euros divisé en 9.875.216 actions de 5 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées. La répartition du capital social est détaillée à la section 16.1 ci-dessus.

19.1.2. Titres non représentatifs du capital

Néant.

19.1.3. Acquisition par la Société de ses propres actions

Rachat d'actions au cours de l'exercice 2019

La Société n'a procédé à aucune opération de rachat d'actions au cours de l'exercice 2019, à l'exception des rachats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité décrit ci-dessous.

A la date du Document d'Enregistrement Universel, la Société ne détient aucune de ses actions, à l'exception des actions figurant au contrat de liquidité décrit ci-dessous, et aucune action de la Société n'est détenue par un tiers pour son compte.

L'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 27 juin 2019 a autorisé le directoire à mettre en œuvre, pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de l'assemblée, un programme de rachat des actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du code de commerce et des pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Les principaux termes de cette autorisation sont les suivants :

- **nombre maximum d'actions pouvant être achetées** : 10% du nombre total d'actions, étant précisé que (i) lorsque les actions seront acquises dans le but de favoriser la liquidité des actions de la Société, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspondra au nombre d'actions achetées déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (ii) lorsqu'elles le seront en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, le nombre d'actions acquises ne pourra excéder 5% du nombre total d'actions ;
- **objectifs des rachats d'actions** :
 - o assurer la liquidité des actions de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la réglementation en vigueur ;
 - o honorer des obligations liées à des programmes d'options d'achat d'actions, d'attributions gratuites d'actions, d'épargne salariale ou autres allocations d'actions aux salariés et dirigeants de la Société ou des sociétés qui lui sont liées ;
 - o remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;

o acheter des actions pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'autorité des marchés financiers ; ou

o plus, généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

- **prix d'achat maximum (hors frais et commission) : 60 euros**

- **montant maximum des fonds pouvant être consacrés au rachat d'actions : 10 millions euros**

Les actions ainsi rachetées pourront être annulées.

Aux termes d'un contrat en date du 1er août 2018, la Société a confié à Oddo BHF SCA la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur ses actions conforme à la réglementation en vigueur et notamment à la décision AMF n° 2018 01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise.

Lors de sa mise en œuvre les moyens affectés au contrat de liquidité confié Oddo BHF SCA étaient les suivants :

- 300.000 € en espèces.

Au 31 décembre 2019, les moyens suivants figuraient sur le contrat de liquidité :

- 8 200 actions, et

- 165 089,58 € en espèces.

La valeur comptable au 31 décembre 2019 des 8 200 actions auto-détenues est de 137 875,41 €.

Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis à l'assemblée de juin 2020

Le présent descriptif du programme de rachat de ses propres actions par Roche Bobois (la Société) est établi et diffusé en application des dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il a pour objet de décrire les objectifs et les modalités du programme de rachat par la Société de ses propres actions qui sera soumis à l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en juin 2020.

Part de capital détenu au 29 février 2020

La Société détient 7 476 actions représentant 0,08 % du capital au 29 février 2020.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus au 29 février 2020

- contrat de liquidité confié à Oddo BHF SCA : 7 476 actions (solde du contrat de liquidité au 29 février 2020)

Objectifs du programme de rachat d'actions

Les objectifs du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte de juin 2020 sont les suivants :

- o assurer la liquidité des actions de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la réglementation en vigueur ;
- o honorer des obligations liées à des plans d'options d'achat d'actions, d'attributions gratuites d'actions, d'épargne salariale ou autres allocations d'actions aux salariés et dirigeants de la Société ou des sociétés qui lui sont liées ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations dans les conditions et conformément aux dispositions prévues par les lois et règlements en applicables ;
- o remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations dans les conditions et conformément aux dispositions prévues par les lois et règlements en applicables ;
- o acheter des actions pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'autorité des marchés financiers ;
- o annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées ; ou
- o plus, généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres susceptibles d'être rachetés – Prix maximum d'achat

La part maximum du capital susceptible d'être rachetée dans le cadre du programme de rachat d'actions est de 10 % du capital soit, au 29 février 2020, 987 521 actions, étant rappelé que cette limite s'apprécie à la date des rachats. La Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant, au 29 février 2020, à 9 476 actions, soit 0,08 % du capital, le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées s'élève à 980 045 actions, soit 9,92 % du capital. Le programme de rachat ne porte que sur les actions de la Société.

Le prix unitaire maximum d'achat soumis à l'assemblée générale mixte de juin 2020 s'élève à 60 euros. Le montant maximum susceptible d'être consacré au programme de rachat d'actions soumis à ladite assemblée est de 10 millions d'euros.

Date de l'assemblée à laquelle sera soumise l'autorisation du programme de rachat d'actions

Le programme de rachat d'actions sera soumis à l'autorisation de l'assemblée générale en juin 2020.

Durée du programme

L'autorisation soumise à l'assemblée est d'une durée de 18 mois à compter de ladite assemblée, soit jusqu'en décembre 2021.

Bilan du précédent programme

Au titre du contrat de liquidité confié par la Société à Oddo BHF SCA dans le cadre du précédent programme de rachat (étant précisé que la Société n'a procédé à aucun autre rachat d'actions), à la date du 29 février 2020, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 7 476 actions
- 165 089,58 € en espèces

Il est rappelé que lors de la mise en œuvre du contrat le 1er août 2018, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 300 000 € en espèces

19.1.4. Capital potentiel

A la date du Document d'Enregistrement Universel, la Société n'a émis aucune valeur mobilière ou autres instruments ouvrant droit à une quote-part du capital à l'exception du plan d'attribution gratuite d'actions décrit au chapitre 7.2.2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Synthèse des instruments dilutifs

Néant.

19.1.5. Capital autorisé

Le tableau ci-après synthétise les différentes délégations financières qui ont été consenties au directoire par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société en date du 30 mai 2018 et, s'agissant de l'autorisation de procéder à des attributions gratuites d'actions, du 27 juin 2019 (étant précisé qu'à l'exception de l'autorisation donnée au directoire de mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société décrit au paragraphe 19.2.2.6 ci-dessus et du plan d'attribution gratuite d'actions visé au chapitre 7.2.2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel utilisée à hauteur de 97 790 actions, aucune des délégations n'a été utilisée à la date du Document d'Enregistrement Universel) :

	Durée de validité/ Expiration	Plafond (valeur nominale)	Modalités de détermination du prix
Délégation de compétence à consentir au directoire d'administration en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription (29 ^{ème} résolution)	26 mois	10.000.000 € (1)	-

	Durée de validité/ Expiration	Plafond (valeur nominale)	Modalités de détermination du prix
Délégation de compétence consentie au directoire en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et offre au public ainsi qu'avec la faculté d'instituer un droit de priorité (30 ^{ème} résolution)	26 mois	10.000.000 € (1)	Se référer au (2)
Délégation de compétence à consentir au directoire en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (31 ^{ème} résolution)	26 mois	10.000.000 € euros (1) dans la limite de 20 % du capital social par période de 12 mois	Se référer au (3)
Délégation de compétence consentie au directoire en vue d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription réalisée en vertu des délégations susvisées (32 ^{ème} résolution)	26 mois	dans la limite de 15% de l'émission initiale (1) (4)	Même prix que l'émission initiale
Autorisation à consentir au directoire, en cas d'émission d'actions ou de toute valeur mobilière avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social et dans les limites prévues par l'assemblée générale (33 ^{ème} résolution)	26 mois	dans la limite de 10 % du capital social	Se référer au (5)
Délégation de compétence consentie au directoire à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société (34 ^{ème} résolution)	26 mois	15.000.000 € euros (1)	
Délégation de pouvoir à consentir au directoire en vue d'augmenter le capital pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange (35 ^{ème} résolution)	26 mois	15.000.000 € euros, dans la limite de 10% du capital social tel qu'existant à la date de l'opération considérée	

	Durée de validité/ Expiration	Plafond (valeur nominale)	Modalités de détermination du prix
Délégation de compétence à consentir au directoire en vue d'augmenter le capital par incorporation de prime, réserves, bénéfices ou autres, par émission et attribution d'actions gratuites ou par élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par emploi conjoint de ces deux procédés (37 ^{ème} résolution)	26 mois	2.000.000 euros	-
Autorisation à donner au directoire de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du code de commerce (38 ^{ème} résolution)	38 mois	148.128 actions (6)	Se référer au (7)
Autorisation à donner au directoire de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du code de commerce (39 ^{ème} résolution de l'assemblée générale du 30 mai 2018 et 15 ^{ème} résolution de l'assemblée générale du 27 juin 2019)	38 mois	395 008 actions (6) Utilisation : 97 790 actions	-
Autorisation à donner au directoire en vue de l'achat par la Société de ses propres actions (27 ^{ème} résolution)	18 mois	10% du capital social	10% du capital social
Autorisation à donner au directoire en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions dans le cadre de l'autorisation de rachat de ses propres actions (28 ^{ème} résolution)	18 mois	10% du montant du capital social par période de 24 mois	10% du montant du capital social par période de 24 mois

(1) Ces montants ne sont pas cumulatifs. Le plafond cumulé maximum autorisé par l'assemblée générale des augmentations de capital en valeur nominale est fixé à 10.000.000 €. Le montant nominal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès au capital de la Société ne pourra pour sa part, excéder 75.000.000 €, ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le directoire dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36- A du code de commerce.

(2) Le prix d'émission sera déterminé comme suit :

- au titre de l'augmentation de capital à réaliser à l'occasion de l'admission aux négociations et de la première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, le prix de souscription d'une action nouvelle résultera de la confrontation de l'offre des actions et des demandes de souscription émises par les investisseurs dans le cadre de la technique dite de « construction du livre d'ordre »,
- postérieurement à l'admission aux négociations et la première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séance de bourse précédant sa fixation, telle que le cas échéant diminuée de la décote autorisée par la législation (soit, actuellement, 5%) et corrigée en cas de différence de date de jouissance, étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la

Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus ;

- (3) Le prix d'émission des actions sera moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, telle que le cas échéant diminuée de la décote autorisée par la législation, soit actuellement, 5%, étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus ;
- (4) 15% ou toute autre fraction qui aurait été déterminée par la réglementation en vigueur ;
- (5) Dans la limite de 10 % du capital de la Société (tel qu'existant à la date de l'opération) par période de 12 mois, à déroger aux conditions de fixation du prix prévues par les résolutions susvisées et à fixer le prix d'émission des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital émises, selon les modalités suivantes :
 - le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 15%, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini au paragraphe ci-dessus
- (6) Ces montants ne sont pas cumulatifs ; le nombre cumulé maximum autorisé par l'assemblée générale d'actions susceptibles de résulter de l'exercice des options de souscription d'actions et de l'attribution gratuite d'actions est de 395 008 actions ;
- (7) Le prix d'achat ou de souscription par action sera fixé par le directoire au jour où l'option est consentie dans les limites prévues par la loi, sans pouvoir être inférieur à quatre-vingt-quinze pour cent (95 %) de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du conseil d'attribuer les options, arrondi au centime d'euro supérieur, ni s'agissant des options d'achat, à 80 % du prix moyen d'achat des actions auto-détenues par la Société, arrondi au centime d'euro supérieur.

Lors de sa réunion du 22 avril 2020, le conseil de surveillance a formulé les résolutions qui seront soumises au vote de l'Assemblée Générale de juin 2020 et qui viendront remplacer les résolutions arrivant à échéance courant 2020 :

- Renouvellement des autorisations conférées au directoire en lien avec le programme de rachat d'actions et la réduction le capital social.
- Renouvellement des autorisations financières conférées au directoire en matière d'augmentation de capital et émission de titres financiers dans la limite d'un plafond global de 10 M€ en nominal pour les augmentations de capital (2 M€ pour les augmentations de capital par incorporation de réserves) et de 7,5 M€ pour les titres de créance (plafonds identiques à ceux fixés lors de l'IPO).

19.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option

A la connaissance de la Société, il n'existe aucune option, ni aucun accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant la mise en place d'une telle option sur le capital de la Société, à l'exception des Pactes visés à la section 12.5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

19.1.7. Historique du capital social

Evolution du capital social

La Société a été immatriculée au registre du commerce et des sociétés le 14 décembre 2006, avec un capital initial de 90.000 euros intégralement libéré.

Le capital social a été ensuite augmenté, à plusieurs reprises, pour atteindre, le 30 décembre 2008, 49.376.077,50 euros.

Il a été décidé lors de l'assemblée générale des associés de la Société en date du 30 mai 2018 le regroupement des actions de la Société par l'attribution d'une action nouvelle d'une valeur nominale de 5 euros pour 10 actions d'une valeur nominale de 0,50 euro anciennement détenues. Afin de faciliter la mise en œuvre de cette opération de regroupement, il a également été décidé lors de cette assemblée générale une augmentation de capital technique d'un montant de 2,5 euros à la valeur nominale. En conséquence, le capital social s'élève désormais à 49.376.080 euros. Ce montant n'a pas évolué depuis cette date.

Evolution de la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices

Le tableau ci-dessous ne tient pas compte du regroupement d'actions par 10 décidé lors de l'assemblée générale des associés de la Société en date du 30 mai 2018 pour la situation au 31 décembre 2017. La répartition du capital au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2019 a quant à elle été établie en tenant compte de regroupement.

Actionnaires	Situation au 31 décembre 2019 (après regroupement d'actions par 10 décidé par l'AGE du 30 mai 2018)					Situation au 31 décembre 2018 (après regroupement d'actions par 10 décidé par l'AGE du 30 mai 2018)					Situation au 31 décembre 2017 (avant regroupement d'actions par 10 décidé par l'AGE du 30 mai 2018)				
	Actions			Total actions	%	Actions			Total actions	%	Actions			Total actions	%
	Pleine propriété	Nue-propriété	Usufruit			Pleine propriété	Nue-propriété	Usufruit			Pleine propriété	Nue-propriété	Usufruit		
Jean-Eric Chouchan	919 487	5 500 ⁽¹⁾		924 987	9,37%	919 487	5 500 ⁽¹⁾		924 987	9,37%	13 680 440	55 000 ⁽¹⁾		13 735 440	13,91%
Marie-Claude Chouchan	411 750			411 750	4,17%	411 750			411 750	4,17%	4 117 500			4 117 500	4,17%
Léonard Chouchan	135 886			135 886	1,38%	135 886			135 886	1,38%	1 358 860			1 358 860	1,38%
Margaux Chouchan	135 886			135 886	1,38%	135 886			135 886	1,38%	1 358 860			1 358 860	1,38%
Familiale JELC											2 920 840			2 920 840	2,96%
Total Famille Chouchan	1 603 009	5 500		1 608 509	16,29%	1 603 009	5 500		1 608 509	16,29%	23 436 500	55.000		23 491 500	23,79
François Roche			2 128 135	-	0,00%			2 128 135	-	0,00%	2		21 281 395	2	0,00%
Nathalie Roche	128 957	425 177 ⁽²⁾		554 134	5,61%	128 957	425 177 ⁽²⁾		554 134	5,61%	1 289 577	4 251 779 ⁽²⁾		5 541 356	5,61%
Nicolas Roche	128 957	425 927 ⁽²⁾		554 884	5,62%	128 957	425 927 ⁽²⁾		554 884	5,62%	1 289 577	4 259 279 ⁽²⁾		5 548 856	5,62%
Elise Roche	128 957	425 177 ⁽²⁾		554 134	5,61%	128 957	425 177 ⁽²⁾		554 134	5,61%	1 289 576	4 251 779 ⁽²⁾		5 541 355	5,61%
Antonin Roche	128 779	426 677 ⁽²⁾		555 456	5,62%	128 779	426 677 ⁽²⁾		555 456	5,62%	1 287 797	4 266 779 ⁽²⁾		5 554 579	5,62%
Jeanne Roche	128 957	425 177 ⁽²⁾		554 134	5,61%	128 957	425 177 ⁽²⁾		554 134	5,61%	1 289 576	4 251 779 ⁽²⁾		5 541 355	5,61%
Société Immobilière Roche SIR	904 041			904 041	9,15%	904 041			904 041	9,15%	9 392 882			9 392 882	9,51%

Total Famille Roche	1 548 648	2 128 135	2 128 135	3 676 783	37,23%	1 548 648	2 128 135	2 128 135	3 676 783	37,23%	15 838 987	21 281 395	21 281 395	37 120 382	37,58%
Total concert Roche-Chouchan⁽¹⁾	3 151 657	2 133 635	2 128 135	5 285 292	53,52%	3 151 657	2 133 635	2 128 135	5 285 292	53,52%					
TXR S.r.l.	3 440 145			3 440 145	34,84%	3 440 145			3 440 145	34,84%	37 857 773			37 857 773	38,34%
Sabine Chouchan	16 500		16 500	16 500	0,17%	16 500		16 500	16 500	0,17%	165.000		165.000	165.000	0,17%
Laurent Chouchan	750	5 500 ⁽¹⁾		6 250	0,06%	750	5 500 ⁽¹⁾		6 250	0,06%	7.500	55.000 ⁽¹⁾		62.500	0,06%
Catherine Chouchan		5 500 ⁽¹⁾		5 500	0,06%		5 500 ⁽¹⁾		5 500	0,06%		55.000 ⁽¹⁾		55.000	0,06%
Contrat de liquidité ⁽⁴⁾	8 200			8 200	0,08%	7 155			7 155	0,07%					
Public	1 113 329			1 113 329	11,27%	1 114 374			1 114 374	11,28%					
TOTAL	7 730 581	2 144 635	2 144 635	9 875 216	100,00%	7 730 581	2 144 635	2 144 635	9 875 216	100,00%	77 305 760	21 446 395		98 752 155	100,00%

⁽¹⁾ Actions détenues en nue-propriété dont l'usufruit appartient à Sabine Chouchan

⁽²⁾ Actions détenues en nue-propriété dont l'usufruit appartient à François Roche

⁽³⁾ Voir Section 12.5 du présent Document d'Enregistrement Universel pour des explications sur le concert existant entre les familles Roche et Chouchan

⁽⁴⁾ Solde du contrat de liquidité au 31 décembre de l'exercice considéré

Voir la section 16.1 du Document d'Enregistrement Universel.

19.2. Acte constitutif et statuts

19.2.1. Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- ☐ Toutes prises de participations directes ou indirectes dans toutes affaires commerciales, industrielles ou immobilières, seule ou avec un tiers, pour son propre compte ou celui d'un tiers, au moyen d'achat, vente ou échange de toutes actions, parts sociales ou valeurs mobilières quelconques et, d'une manière générale, par la détention de tous titres de sociétés.
- ☐ Pour la réalisation de son objet, la société pourra notamment :
 - Participer à toutes souscriptions, faire tous emplois de fonds et effectuer toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières ou financières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ;
 - Créer, acquérir, vendre, échanger, gérer et exploiter directement ou indirectement, toutes participations dans tous établissements industriels ou commerciaux ; et
 - Détenir, gérer et disposer de marques, de brevets et de droits de propriété intellectuelle de la société ainsi que ceux de ses filiales et participations.
- ☐ Toutes prestations de services dans le domaine de l'étude, la création, la promotion, l'organisation, la gestion, le contrôle, la direction, la politique commerciale de toutes sociétés filiales ou non et, plus généralement, toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à cet objet.
- ☐ Toutes activités d'une société de financement de groupe, et en tant que telle, la fourniture de tout type d'assistance financière à des sociétés faisant partie du groupe de sociétés auquel la société appartient et notamment toutes opérations de financement, de crédit, de gestion de trésorerie, de prêts, d'avances dans toutes participations et, d'une manière générale, toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à cet objet.

D'une manière générale, la société est autorisée à effectuer toute opération commerciale, industrielle et financière qui pourrait se rattacher directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'objet ci-dessus ou à toutes activités connexes ou complémentaires ou susceptibles de contribuer à son extension ou à son développement.

19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société

19.2.2.1. Forme (article 7 des statuts)

Les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de chaque actionnaire en ce qui le concerne, sous réserve, toutefois, de l'application des dispositions légales relatives à la forme des actions détenues par certaines personnes physiques ou morales. Les actions non entièrement libérées revêtent obligatoirement la forme nominative.

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

La propriété des actions délivrées sous la forme nominative résulte de leur inscription en compte nominatif.

19.2.2.2. Cessions – Identification des porteurs de titres (article 8 des statuts)

8.1 Les actions inscrites en compte se transmettent par virement de compte à compte, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

8.2 Tant que les actions de la société seront admises aux négociations sur un marché réglementé, la société pourra en outre, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à tout organisme habilité, le nom, ou s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse postale et, le cas échéant, électronique des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.

19.2.2.3. Droits et obligations attachés aux actions et indivisibilité (article 9 des statuts)

Les droits et obligations attachés à l'action suivent celle-ci, dans quelque main qu'elle passe et la cession comprend tous les dividendes échus et non payés et à échoir et, le cas échéant, la quote-part des réserves et provisions.

La propriété de l'action entraîne, ipso facto, l'approbation par le titulaire des présents statuts ainsi que celle des décisions des assemblées générales d'actionnaires.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices, et dans le boni de liquidation à une quotité proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions ou valeurs mobilières pour exercer un droit quelconque, les actionnaires ou titulaires de valeurs mobilières font leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions ou de valeurs mobilières.

En application de l'article L. 225-123 du code de commerce, à compter de la première cotation des actions de la société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, un droit de vote double s'applique de plein droit aux actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire.

Conformément à l'article L. 225-123 du code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émissions, ce droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions d'anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double attribué en application de l'article L. 225-123. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai mentionné ci-dessus. Il en est de même en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire.

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si celles-ci en bénéficient.

Les droits de vote double dans des sociétés tierces dont bénéficie la société absorbée ou la société scindée sont maintenus, en cas de fusion ou de scission, au profit de la société absorbante ou de la société bénéficiaire de la scission ou, selon le cas, au profit de la société nouvelle résultant de l'opération de fusion ou de scission.

Tout actionnaire peut, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée à la Société renoncer temporairement ou à titre définitif, à tout ou partie de ses droits de vote double. Cette renonciation prend effet le troisième jour ouvrable suivant la réception par la Société de la lettre de renonciation.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société. Les co-propriétaires indivis d'actions sont représentés par l'un d'eux ou par un mandataire commun de leur choix. A défaut d'accord entre eux sur le choix d'un mandataire, celui-ci est désigné par ordonnance du Président du Tribunal de Commerce statuant en référé à la demande du co-propriétaire le plus diligent.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propiétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Par exception à ce qui est ci-dessus précisé et pour le seul cas des donations démembrées consenties sous le bénéfice de l'article 787 B du Code Général des Impôts, le droit de vote appartiendra à l'usufruitier pour les décisions relatives à l'affectation des bénéfices. Pour toutes les autres décisions, le droit de vote appartiendra au nu-propiétaire des actions ainsi démembrées.

En conséquence du regroupement décidé par l'assemblée générale du 30 mai 2018, et jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de début des opérations de regroupement fixée par l'avis de regroupement publié par la Société au Bulletin des annonces légales obligatoires conformément aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 30 mai 2018, toute action non regroupée à droit de vote simple donnera droit à 1 voix et toute action regroupée à droit de vote simple donnera droit à 10 voix, de sorte que le nombre de voix attaché aux actions soit proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent, étant précisé que toute action non regroupée à droit de vote double donnera droit à 2 voix et toute action regroupée à droit de vote double à 20 voix.

19.2.2.4. Droit préférentiel de souscription

Les actions de la Société bénéficient d'un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital dans les conditions prévues par le code de commerce.

19.2.2.5. Limitation des droits de vote

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

19.2.2.6. Rachat par la Société de ses propres actions

Voir la section 19.1.3 du Document d'Enregistrement Universel.

19.2.3. Dispositifs permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Les statuts de la Société ne contiennent pas de dispositifs permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

19.2.4. Stipulations particulières régissant les modifications du capital

Il n'existe aucune stipulation particulière dans les statuts de la Société régissant les modifications de son capital.

19.2.5. Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction

19.2.5.1. Le directoire (articles 11 à 14 des statuts)

19.2.5.1.1. Directoire

Un directoire administre et dirige la société sous le contrôle d'un conseil de surveillance.

Le directoire est composé de deux à sept membres au plus nommés par le conseil de surveillance. Toutefois, lorsque le capital social est inférieur à cent cinquante mille (150.000) euros, les fonctions dévolues au directoire peuvent être exercées par une seule personne.

Les membres du directoire doivent être des personnes physiques ; ils peuvent être choisis en dehors des actionnaires.

Un salarié de la société peut être nommé membre du directoire ; la révocation de ses fonctions de membre du directoire n'a pas pour effet de résilier son contrat de travail.

Le directoire est nommé pour une durée de trois (3) ans, expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat du directoire.

Les membres du directoire sont rééligibles ; ils peuvent être révoqués par l'assemblée générale ou par le conseil de surveillance.

Si un siège devient vacant, le conseil de surveillance doit dans les deux mois modifier le nombre de sièges qu'il avait antérieurement fixé ou pourvoir à la vacance.

En cas de nomination d'un membre du directoire pendant la durée du directoire, soit en remplacement d'un membre soit en supplément des membres en fonction, ce nouveau membre ne peut rester en fonction que pendant la durée du mandat du directoire.

Les membres du directoire ne doivent pas être âgés de plus de 70 ans. Lors que cette limite vient à être dépassée en cours de mandat, le membre concerné est d'office réputé démissionnaire à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires la plus proche.

19.2.5.1.2. Présidence du Directoire

Le conseil de surveillance confère à l'un des membres du directoire la qualité de président pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat de membre du directoire.

Le président du directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Conformément aux dispositions de l'article 706-43 du code de procédure pénale, le Président peut valablement déléguer à toute personne de son choix le pouvoir de représenter la Société dans le cadre des poursuites pénales qui pourraient être engagées à l'encontre de celle-ci.

Le conseil de surveillance peut en outre attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs autres membres du directoire qui portent alors le titre de directeur général.

19.2.5.1.3. Réunions du directoire

Le directoire se réunit, sur la convocation de son président ou de la moitié de ses membres, aussi souvent que l'intérêt de la société et les lois et règlements l'exigent. La convocation peut être faite par tous moyens, par écrit ou oralement.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence, de télécommunication ou tout autre moyen reconnu par la législation.

Les réunions du directoire sont présidées par le président ou, à défaut, par un membre choisi par le directoire au début de la séance.

L'ordre du jour peut n'être arrêté qu'au moment de la réunion.

Les membres du directoire peuvent se faire représenter par un autre membre lors de toute délibération du directoire, sauf lorsque le directoire est composé de deux membres. Chaque membre ne peut disposer que d'un seul pouvoir.

Ses décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du président n'est pas prépondérante.

Les copies ou extraits des délibérations du directoire sont valablement certifiés par le président ou un membre du directoire, un membre du conseil de surveillance ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

19.2.5.1.4. Pouvoirs du directoire

Le directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société ; il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux qui sont expressément attribués par la loi et les présents aux assemblées et au conseil de surveillance

Les membres du directoire peuvent, avec l'autorisation du conseil de surveillance, répartir entre eux les tâches de la direction, mais sans que cette répartition puisse avoir pour effet de retirer au directoire son caractère d'organe assurant collégialement la direction de la société.

19.2.5.2. Le conseil de surveillance (articles 15 à 17 des statuts)

19.2.5.2.1. Composition du conseil de surveillance (article 15 des statuts)

Le conseil de surveillance est composé de 3 membres au moins et de 12 membres au plus.

Les membres du conseil de surveillance sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'assemblée générale ordinaire. Ils sont toujours rééligibles.

Aucun membre du conseil de surveillance ne peut faire partie du directoire.

Toute personne morale doit, lors de sa nomination, désigner une personne physique en qualité de représentant permanent au conseil de surveillance. La durée du mandat du représentant permanent est la même que celle du membre personne morale qu'il représente. Lorsque la personne morale révoque son représentant permanent, elle doit aussitôt pourvoir à son remplacement. Les mêmes dispositions s'appliquent en cas de décès ou démission du représentant permanent.

La durée des fonctions des membres du conseil de surveillance est de trois (3) années. Les fonctions d'un membre du conseil de surveillance prennent fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes annuels de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit membre du conseil de surveillance.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges de membre du conseil de surveillance, ce conseil peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Les nominations effectuées par le conseil en vertu de l'alinéa ci-dessus sont soumises à la ratification de la plus prochaine assemblée générale ordinaire.

A défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le conseil n'en demeurent pas moins valables.

Le membre du conseil de surveillance nommé en remplacement d'un autre membre dont le mandat n'est pas expiré ne demeure en fonction que pendant la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir.

Un salarié de la Société peut être nommé membre du conseil de surveillance. Son contrat de travail doit toutefois correspondre à un emploi effectif.

Le nombre des membres qui sont liés à la Société par un contrat de travail ne peut excéder le tiers des membres en fonction.

Lorsque le nombre des membres du conseil de surveillance est devenu inférieur au minimum légal, le directoire doit convoquer immédiatement l'assemblée générale ordinaire, en vue de compléter l'effectif du conseil de surveillance.

Le nombre des membres du conseil de surveillance qui sont âgés de plus de 90 ans ne peut excéder le tiers des administrateurs en fonction. Lorsque cette limite vient à être dépassée en cours de mandat, le membre le plus âgé est d'office réputé démissionnaire à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires la plus proche.

19.2.5.2.2. Collège de censeurs (article 18 des statuts)

L'assemblée générale ordinaire peut nommer des censeurs. Le conseil de surveillance peut également en nommer directement, sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale.

Ils sont nommés pour une durée de trois (3) années prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Les censeurs sont rééligibles.

Le collège de censeurs étudie les questions que le conseil de surveillance ou son président, ou le directoire soumet, pour avis, à son examen. Les censeurs assistent aux séances du conseil de surveillance et prennent part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans que toutefois leur absence puisse affecter la validité des délibérations.

Ils sont convoqués aux séances du conseil dans les mêmes conditions que les membres du conseil de surveillance.

Le conseil de surveillance peut rémunérer les censeurs par prélèvement sur le montant des jetons de présence alloué par l'assemblée générale aux membres du conseil de surveillance.

19.2.5.2.3. Organisation du conseil de surveillance (article 16 des statuts)

16.1 Le conseil de surveillance élit parmi ses membres un président et un vice-président qui sont chargés de convoquer le conseil et d'en diriger les débats.

Le président et le vice-président, qui doivent être des personnes physiques, exercent leurs fonctions pendant la durée de leur mandat de membre du conseil de surveillance.

16.2 Le conseil de surveillance peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet pour avis à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

19.2.5.2.4. Réunion du conseil de surveillance (article 17 des statuts)

Le conseil de surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société et les dispositions légales ou réglementaires l'exigent, soit au siège social, soit en tout autre endroit en France ou hors de France.

Les membres du conseil de surveillance sont convoqués aux séances du conseil par son président, le vice-président du conseil de surveillance ou conjointement par deux de ses membres. Le conseil peut être convoqué par tout moyen.

Le président ou le vice-président du conseil de surveillance doit convoquer le conseil à une date qui ne peut être postérieure à quinze jours, lorsqu'un membre au moins du directoire ou le tiers au moins des membres du conseil de surveillance lui présentent une demande motivée en ce sens. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Le conseil peut nommer un secrétaire qui peut être choisi parmi les administrateurs soit en dehors d'eux et dont il fixe la durée des fonctions.

Les réunions du conseil de surveillance sont présidées par le président ou, à défaut, par le vice-président ou, à défaut, par un membre choisi par le conseil au début de la séance.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi, sauf s'agissant des décisions fixées, le cas échéant, par un règlement intérieur qui sont prises à la majorité des trois quarts. En cas de partage des voix, celle du président de séance n'est pas prépondérante.

Un règlement intérieur éventuellement adopté par le conseil de surveillance peut prévoir, notamment, que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du conseil de surveillance qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication conformes à la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions visées au cinquième alinéa de l'article L. 225-68 du code de commerce.

Les principales autres dispositions du règlement intérieur du conseil de surveillance relatives à son fonctionnement sont décrites à la section 16.3.1 « Conseil de surveillance » du présent Document de Référence.

19.2.6. Modalités de modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires tels que figurant dans les statuts de la Société ne peuvent être modifiés que par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société.

19.2.7. Assemblées générales d'actionnaires

19.2.7.1. Tenue des assemblées

Les assemblées générales sont convoquées et réunies dans les conditions fixées par la loi.

Lorsque la Société souhaite recourir à la convocation par télécommunication électronique au lieu et place d'un envoi postal, elle doit préalablement recueillir l'accord des actionnaires intéressés qui indiqueront leur adresse électronique.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Le droit de participer aux assemblées est régi par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et est notamment subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au deuxième (2ème) jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes à chaque fois dans les conditions prévues par la loi et les règlements :

- donner une procuration dans les conditions autorisées par la loi et la réglementation,
- voter par correspondance, ou
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandat.

Le conseil de surveillance peut organiser, dans les conditions prévues par la loi et les règlements en vigueur, la participation et le vote des actionnaires aux assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification. Si le conseil de surveillance décide d'exercer cette faculté pour une assemblée donnée, il est fait état de cette décision du conseil dans l'avis de réunion et/ou de convocation. Les actionnaires participant aux assemblées par visioconférence ou par l'un quelconque des autres moyens de télécommunication visés ci-dessus, selon le choix du conseil de surveillance, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil de surveillance ou, en son absence, par le vice-président du conseil de surveillance. A défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents, et acceptant ces fonctions, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau désigne le secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

L'assemblée générale ordinaire réunie sur première convocation ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. L'assemblée générale ordinaire réunie sur deuxième convocation délibère valablement quel que soit le nombre d'actionnaires présents ou représentés.

Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents ou représentés.

L'assemblée générale extraordinaire réunie sur première convocation ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote. L'assemblée générale extraordinaire, réunie sur deuxième convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.

Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés.

Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le président ou le vice-président du conseil de surveillance, par un membre du directoire ou par le secrétaire de l'assemblée.

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires exercent leurs pouvoirs respectifs dans les conditions prévues par la loi.

19.2.7.2. Pouvoirs des assemblées

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires exercent leurs pouvoirs respectifs dans les conditions prévues par la loi.

20. CONTRATS IMPORTANTS

Néant.

21. DOCUMENTS DISPONIBLES

Des exemplaires du Document d'Enregistrement Universel 2019 sont disponibles sans frais au siège social de la Société, 18 rue de Lyon, 75012, France.

Le Document d'Enregistrement Universel 2019 peut également être consulté sur le site Internet du Groupe (www.roche-bobois.com) et sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Les statuts, procès-verbaux des assemblées générales et autres documents sociaux de la Société, ainsi que les informations financières historiques et toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande du Groupe devant être mis à la disposition des actionnaires, conformément à la législation applicable, peuvent être consultés, sans frais, au siège social de la Société.

Depuis l'inscription des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, l'information réglementée au sens des dispositions du Règlement général de l'AMF est également disponible sur le site Internet du Groupe (www.roche-bobois.com).

22. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations concernant les sociétés dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent aux sections 6 « Structure Opérationnelle » et 18 « Informations financières » du présent Document d'Enregistrement Universel.

23. RAPPORT DE RESPONSABILITE SOCIETALE D'ENTREPRISE (FAISANT OFFICE DE DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE ET INCLUANT LE PLAN DE VIGILANCE)

Le présent rapport RSE a été présenté et discuté lors du Conseil de Surveillance de la Société le 22 avril 2020. Le Directoire s'est engagé à présenter, au Conseil de Surveillance, lors de ses prochaines séances, des points d'avancement réguliers sur les engagements et sur la politique RSE du Groupe.

23.1. Rappel des obligations légales

L'Ordonnance 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le Décret du 9 août 2017 introduisent l'obligation, pour certaines sociétés émettant des titres sur un marché réglementé, d'insérer dans leur rapport de gestion une déclaration de performance extrafinancière (DPEF). Les sections de ce Document d'Enregistrement Universel, visées par la table de concordance du chapitre 25.2, permettent de remplir les obligations liées au rapport de gestion.

Cette déclaration doit comporter une description :

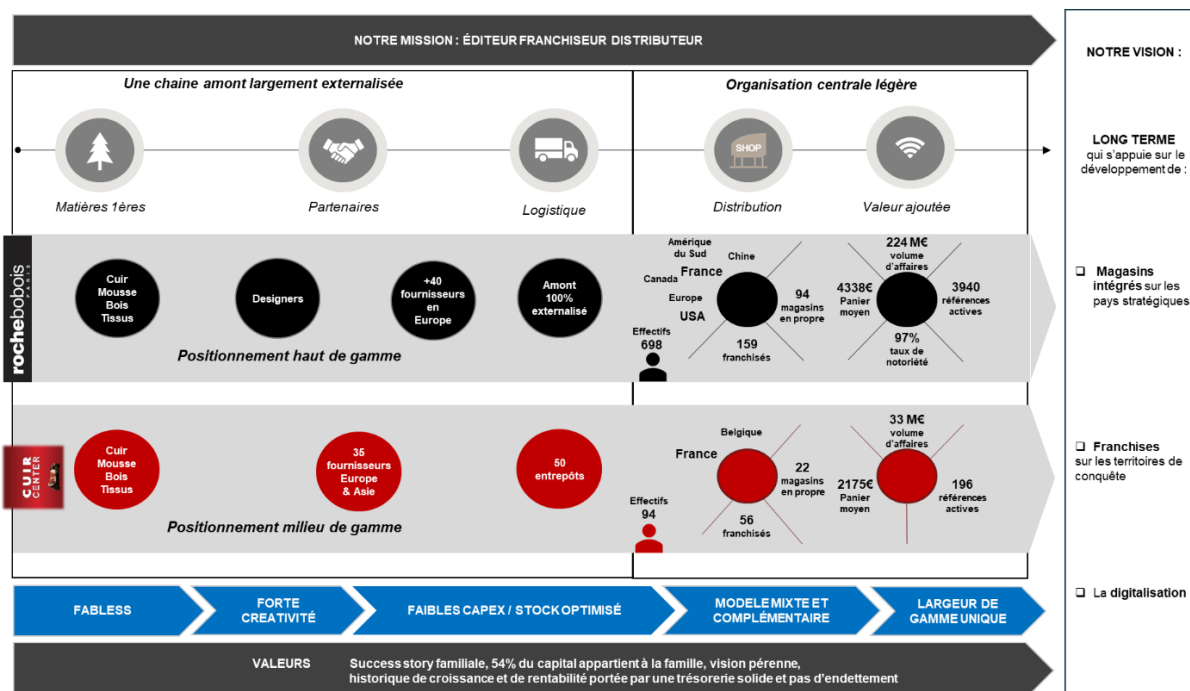
- Du modèle commercial de l'entreprise,
- Des principaux risques extrafinanciers liés à l'activité de la société,
- De la politique suivie par l'entreprise pour prévenir, atténuer et limiter la survenance de ces risques,
- Des résultats de ces politiques incluant des indicateurs clés de performance.

Les éléments présentés doivent faire l'objet d'une vérification externe par un Organisme Tiers Indépendant (OTI).

Le groupe Roche Bobois est soumis à ces nouvelles obligations à partir de l'exercice de reporting 2018.

23.2. Présentation du modèle d'affaires

La description des activités, des atouts compétitifs et du modèle économique du Groupe est effectuée au chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel. On en rappelle ici quelques caractéristiques importantes :



- Une présence dans 54 pays à travers un réseau international de 332 magasins répartis sous deux enseignes : Roche Bobois, leader international du mobilier haut de gamme et Cuir Center, spécialiste français du canapé positionné sur un segment milieu de gamme,
- Un modèle rentable d'éditeur – distributeur – franchiseur reposant sur l'externalisation de la fabrication (« fabless ») auprès de fournisseurs de qualité et sur un réseau de distribution mixte (en propre et en franchise) conférant souplesse et flexibilité,
- Une logistique largement externalisée avec :
 - o Une fabrication des produits réalisée en totalité auprès de fournisseurs avec qui le Groupe entretient des relations fortes depuis des années, ce qui permet de ne pas déployer d'outil de production,
 - o Pour l'enseigne Roche Bobois en Europe, une logistique amont (entre les fabricants et les points de vente) entièrement externalisée auprès de trois transporteurs référencés qui collectent les marchandises auprès des fournisseurs européens puis les distribuent aux dépôts des magasins. Les produits à destination du reste du monde sont expédiés par mer par des transitaires situés en France et en Italie. Le transport aval (des magasins vers les clients) est géré indépendamment par chaque magasin,
 - o Pour Cuir Center, une logistique entièrement organisée et prise en charge par les fournisseurs.

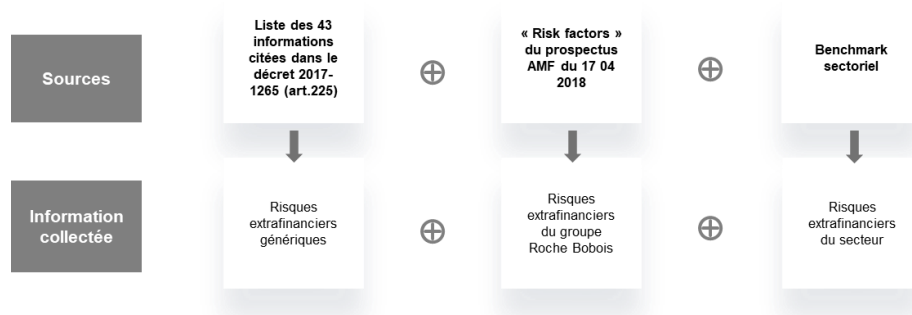
23.3. Principaux risques extrafinanciers et politique RSE

Une cartographie des risques généraux de l'entreprise au cours de l'exercice a été élaborée au chapitre 3 du présent document. Celle présentée dans ce paragraphe se focalise sur les risques RSE.

23.3.1. Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques

La méthodologie permettant d'aboutir aux principaux risques extrafinanciers du groupe Roche Bobois repose sur les trois étapes-clés présentées ci-dessous.

1) Constitution d'un univers de risques à partir du croisement des trois différentes sources ci-dessous :



2) Identification des scénarios de risques, c'est-à-dire des situations pour lesquelles il existe pour le Groupe un risque potentiel relatif à l'environnement, aux conditions de travail, aux droits humains et à la santé/sécurité.

3) Cotation des risques résultant de l'impact potentiel et de la probabilité d'occurrence de ces risques : à partir d'entretiens avec les directions concernées (RH, Finance, opérationnels) et de l'expertise RSE interne, une note (de 1 à 4) est attribuée à chacun des risques préalablement identifiés en termes d'impact et de probabilité puis la criticité (ou risque brut - ou inhérent - avant prise en compte des mesures de contrôle) est calculée par le produit des deux.

23.3.2. Liste des principaux risques

Le calcul des criticités fait ressortir les principaux risques suivants :

Risques	Moyens de maîtrise (cf. chapitre)
Maitrise insuffisante de la chaîne de valeur (fournisseurs, sous-traitants) sous l'angle de la RSE	23.4.1.2
Risques environnementaux liés à la fabrication	23.4.2.2 23.4.2.4 23.4.2.6
Risques environnementaux liés aux matières premières	23.4.2.1
Risques sociaux, santé et sécurité	23.4.3.4
Défaut d'une relation durable avec les franchisés	23.4.1.2.2
Dégradation de la satisfaction des clients consommateurs	23.4.1.4
Dégradation des relations sociales au sein de Roche Bobois	23.4.3.3
Non-respect des contraintes environnementales réglementaires	23.4.1.3.2
Atteinte aux espèces de faune et de flore protégées	23.4.2.6
Impacts négatifs des produits sur la santé et la sécurité des consommateurs	23.4.1.3.1
Utilisation malveillante des données à caractère personnel	23.4.1.5

Ces risques potentiels, identifiés comme majeurs ou forts, font l'objet d'engagements, d'actions, de contrôles et de moyens de maîtrise détaillés dans la suite du document.

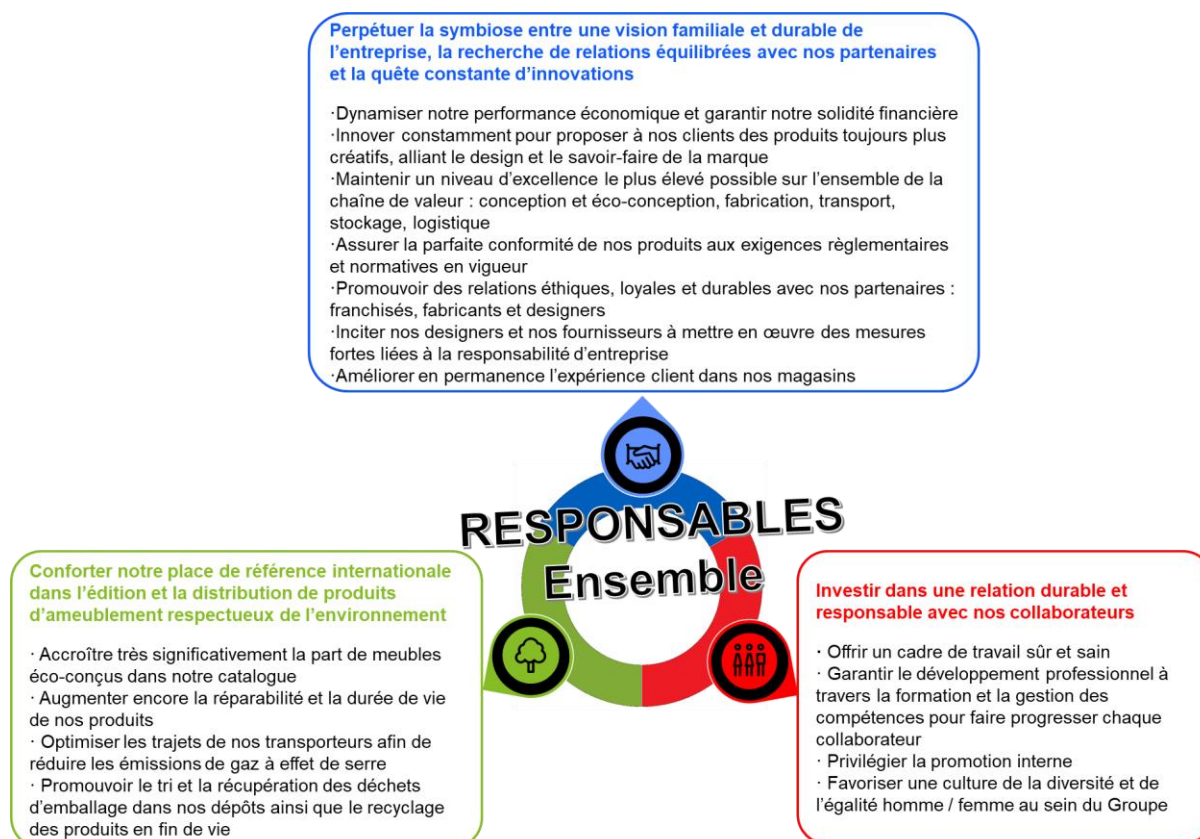
Concernant plus particulièrement les effets du changement climatique, le Groupe estime que ses principaux impacts financiers potentiels seraient :

- Une augmentation de sa facture énergétique (électrique notamment) liée à la nécessité de chauffer et/ou rafraîchir davantage ses magasins,
- Une hausse de ses coûts de transports, liés notamment à la nécessité d'utiliser des modes de transports alternatifs à la route,
- Un renchérissement du montant de ses primes d'assurance afin de maintenir une couverture suffisante en cas de catastrophe climatique.

L'activité en propre du Groupe reste peu impactante en termes d'émissions de CO₂, néanmoins des actions sont entreprises afin de limiter les impacts de son activité et notamment ceux de son activité induite (cf. les paragraphes 23.4.2.1, 23.4.2.2, 23.4.2.3 et 23.4.2.4).

23.3.3. Politique, Charte et objectifs RSE

L'analyse des risques a permis au Groupe d'identifier les enjeux majeurs en termes de RSE. Face à ces enjeux, le Groupe Roche Bobois a déterminé une politique RSE qui a fait l'objet d'une formalisation au travers d'une Charte RSE, signée par le Directoire, et diffusée en 2019 à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Cette politique, qui vise à promouvoir un *French Art de Vivre* durable pour les années à venir, se décline selon les trois axes stratégiques suivants :



Dans cette logique, des objectifs chiffrés à l’horizon 1 à 5 ans ont été définis. Ces objectifs font l’objet d’un suivi régulier afin d’inscrire le progrès dans l’organisation de l’activité du Groupe. Ces objectifs sont repris dans le tableau ci-dessous puis tout au long de ce chapitre afin de mesurer les progrès accomplis au regard des engagements pris.

Allier vision familiale et durable de l’entreprise avec relations équilibrées avec les partenaires et quête constante d’innovations

100% des fabricants et designers du Groupe signataires de la Charte Ethique et Responsabilité d’Entreprise d’ici 2021

Présenter toujours plus de collections originales alliant innovation et créativité

Toujours livrer aux clients du Groupe des produits parfaitement conformes aux exigences réglementaires et normatives en vigueur

Substituer par anticipation des substances problématiques non encore réglementées

100% des nouveaux produits de la marque Roche Bobois conformes à CARB P2 d’ici 2021

Améliorer en permanence l’expérience client en magasin

Conforter la place du Groupe en tant que référence internationale dans l’édition et la distribution de produits d’ameublement respectueux de l’environnement

Systématiser le recours à des bois issus de forêts gérées durablement selon les standards FSC/PEFC pour les nouveaux produits de la marque Roche Bobois d’ici 2025 (progression tous les ans de +20%/année précédente)

100% des nouveaux produits de la marque Roche Bobois labellisés éco-conçus d’ici 2025 (progression tous les ans de +20%/année précédente)

Collaborer avec les transporteurs routiers amont du Groupe pour les engager dans une démarche sur 3 ans analogue à celle de la charte « Objectifs CO2 » de l’ADEME

Optimiser la chaîne logistique amont afin de réduire les transports à vide et le nombre de kilomètres parcourus

Améliorer de manière continue la démontabilité des produits du Groupe de façon à minimiser le volume transporté

Généraliser le tri sélectif des déchets et la collecte des documents papier des sites français du Groupe

Investir dans une relation durable et responsable avec nos collaborateurs

Généraliser les entretiens individuels de bilan annuel à l’ensemble des collaborateurs du Groupe d’ici 2021

Former 100% des équipes de vente du Groupe avec un parcours de formation dédié d’ici 2022

Veiller à l’égalité de traitement entre les salariés et notamment à l’égalité hommes / femmes

Maintenir un taux de Directeur de magasins issus de la promotion interne supérieur à 50%

Publier une charte du télétravail pour les collaborateurs situés en France

Garantir un excellent niveau de santé et de sécurité au travail pour tous les collaborateurs du Groupe

23.3.4 La contribution du Groupe aux Objectifs de Développement Durable

Le Groupe Roche Bobois contribue, par ses activités et ses engagements, aux Objectifs de Développement Durable (ODD) suivants portés par les Nations Unies :

- **ODD 7 – énergie propre et d’un coût abordable** par le déploiement d’actions d’efficacité énergétique dans les magasins et les dépôts,
- **ODD 12 – consommation et production responsables** en développant une offre de produits plus respectueuse de l’environnement, moins consommatrice de ressources naturelles et en jouant un rôle d’acteur majeur dans l’économie circulaire,
- **ODD 13 – mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques** en développant une stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre, notamment lors des phases de transport des marchandises.

- **ODD 15 – vie terrestre** par le renforcement de la traçabilité des matières premières utilisées dans nos produits – notamment le bois – pour garantir la gestion responsable des forêts et la préservation de la biodiversité.

23.4. Performance du groupe Roche Bobois

Afin de limiter l'étendue des analyses, les indicateurs relatifs aux références estimés ici (concerne uniquement ceux des paragraphes 23.4.1.1, 23.4.1.2, 23.4.1.2.1, 23.4.1.3.2, 23.4.2.1 et 23.4.2.2) ont été délibérément limités aux références nouvelles de sièges et de mobilier (hors accessoires et hors variations de dimensions) présentées lors des deux congrès internes de 2019 des enseignes Roche Bobois et Cuir Center et destinés à entrer en collection.

23.4.1. Allier vision familiale et durable de l'entreprise avec relations équilibrées avec les partenaires et quête constante d'innovations

23.4.1.1 Proposer des produits toujours plus créatifs alliant design et savoir-faire

Présentant deux nouvelles collections originales par an, le Groupe offre ainsi un choix et une largeur de gamme uniques à ses clients avec au total près de 4 000 références actives. Une sélection de modèles iconiques et de best-sellers du Groupe, réalisés en partenariat avec des designers et des maisons de couture de renom, est présentée au chapitre 5 de ce document.

C'est ainsi que, pour l'enseigne Roche Bobois en 2019, 382 nouvelles références ont été ajoutées aux collections existantes¹⁸ (+120 pour l'enseigne Cuir Center) en ayant recours aux matériaux les plus nobles : bois, cuir, tissu, marbre, céramique. Cette progression de +7% par rapport à l'exercice précédent illustre la constante créativité du Groupe.

	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<i>Périmètre Groupe</i>	Roche Bobois		Cuir Center		Total	
Nombre total de références (hors variations de dimension)	382	319	120	152	502	471
<i>dont contenant du bois massif</i>	246	193	95	111	341	304
<i>dont contenant des panneaux de particules</i>	260	184	95	82	355	266
<i>dont contenant du cuir</i>	47	53	63	83	110	136
<i>dont contenant de la mousse</i>	165	139	94	113	259	252
<i>dont contenant du marbre</i>	25	28	0	5	25	33
<i>dont contenant de la céramique</i>	21	18	14	13	35	31
<i>dont contenant du textile</i>	148	110	34	43	182	153

23.4.1.2 Consolider les relations de confiance avec les partenaires

Les relations que le Groupe entretient avec ses partenaires – fabricants, fournisseurs, designers et franchisés – sont essentielles pour la conception, la réalisation et la distribution de ses collections

¹⁸ On ne prend pas en compte ici les produits qui ont été supprimés du référencement pendant l'exercice.

originales. L'approche de Roche Bobois s'inscrit dans une démarche de progrès qui s'attache à construire une relation de long terme et à favoriser des partenariats alliant durabilité et créativité.

Fournisseurs et designers

Les fournisseurs de l'enseigne Roche Bobois sont situés en Europe (France, Italie et Portugal principalement) tandis que les produits Cuir Center sont fabriqués en Asie et en Europe. Les matières premières utilisées dans la confection de ces produits (cuir, bois ...) peuvent, elles, provenir de toutes les régions du monde.

Au global pour les deux enseignes, ce sont plus de 86% de produits Made in Europe, dont 15,7% de produits Made in France (20,7% pour la marque Roche Bobois), qui sont entrés en collection en 2019 et ont mobilisé 48 fabricants de meubles et de sièges. Ces pourcentages sont tous en progression par rapport à 2018, illustrant un recentrage de la fabrication des produits du Groupe vers plus de proximité.

	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<i>Périmètre Groupe</i>	Roche Bobois		Cuir Center		Total	
Nombre de produits made in Europe (pays hors UE inclus)	378¹⁹	317	55	64	433	381
Nombre de produits made in France	79	65	0	2	79	67
Nombre de fournisseurs	31	30	17	18	48	48
<i>dont fournisseurs de meubles</i>	<i>51,6%</i>	<i>76,7%</i>	<i>35,3%</i>	<i>27,8%</i>	<i>45,8%</i>	<i>58,3%</i>
<i>dont fournisseurs de sièges</i>	<i>48,4%</i>	<i>23,3%</i>	<i>64,7%</i>	<i>72,2%</i>	<i>54,2%</i>	<i>41,7%</i>
Nombre de fournisseurs certifiés ISO 14 001	5	5	2	2	7	7

La volonté du Groupe est d'accompagner ses fournisseurs et designers afin de les sensibiliser aux enjeux RSE et de les faire progresser sur ces thématiques dans les années à venir. Dans ce cadre, une Charte Ethique et Responsabilité d'Entreprise à destination des partenaires a été rédigée en 2019. Celle-ci prend en compte les sujets liés à l'environnement, mais aussi ceux relatifs au droit du travail, aux droits de l'homme et de l'enfant, à la corruption. Elle inclut également la possibilité, pour Roche Bobois, de réaliser, ou de faire réaliser, certains audits dans le but d'identifier des non-conformités éventuelles avec ses exigences afin de dégager ensemble des pistes d'amélioration. Le but est également d'inciter les fournisseurs du Groupe, pour ceux qui ne le sont pas déjà, à être certifiés par des normes internationales de qualité et de performance environnementale, en particulier la norme ISO 14 001 sur le management de la performance environnementale et la norme ISO 9 001 sur le management de la qualité.

L'objectif est de faire adhérer et signer cette charte par **100%** des **fournisseurs** et **designers** du Groupe d'ici **2021**.

Franchisés

<i>Périmètre Groupe</i>	2019	2018
Nombre de magasins franchisés au 31.12	211	215
<i>dont l'ancienneté est supérieure à 3 ans</i>	<i>87,7%</i>	<i>87,9%</i>
<i>dont l'ancienneté est supérieure à 10 ans²⁰</i>	<i>89,5%</i>	<i>94,6%</i>

¹⁹ Quatre références, nécessitant un savoir-faire très spécifique, ne sont pas disponibles à la fabrication en Europe.

²⁰ Magasins franchisés pour l'enseigne Roche Bobois situés en France uniquement

Le Groupe a développé, depuis l'origine, un important réseau de magasins en franchise, notamment sur les territoires de conquête, en s'appuyant sur la connaissance par les franchisés du marché local. Il noue avec eux des relations pérennes impliquant une confiance réciproque. L'ancienneté des franchisés s'inscrit dans la vision durable de Roche Bobois et dans sa volonté d'établir avec eux des relations équilibrées. Il en résulte un très faible taux de rotation des franchisés, situation que le Groupe souhaite voir perdurer. Cette stabilité est illustrée à fin 2019 par le taux de 89,5% de magasins franchisés français de l'enseigne Roche Bobois qui ont une ancienneté supérieure à 10 ans.

23.4.1.3 Qualité et conformité des produits

Dans le but d'anticiper les législations les plus contraignantes et de proposer la meilleure qualité possible à ses clients, le Groupe procède en permanence à une veille réglementaire rigoureuse et collecte en continu les informations techniques les plus à jour sur ses produits afin de les contrôler et de les améliorer.

Le groupe Roche Bobois enrichit tous les ans son cahier des charges avec ses fournisseurs de manière, entre autres, à collecter davantage de données techniques (sur le type de colles utilisées par exemple) et à anticiper la diminution de certaines substances de ses produits au-delà de la réglementation REACH qui encadre la fabrication, l'importation et l'utilisation de substances en Europe.

Pour veiller au respect de son cahier des charges, le Groupe fait procéder, par des laboratoires indépendants, à des campagnes de tests directement sur ses produits en stocks en magasins ou en dépôts selon un planning défini en interne.

Audits sur le cuir

C'est ainsi qu'en 2019, pour le cuir, matière première fondamentale présente dans de nombreux produits proposés par le Groupe, près de 450 tests ont été réalisés (en augmentation de 7,1% par rapport à l'exercice précédent) aussi bien sur les aspects de typologie des peaux (cuir pleine fleur, cuir corrigé), de qualité (densité des fixateurs de pigments) que sur les teneurs en substances indésirables (telles que le chrome VI et le diméthylfumarate potentiellement allergisants).

96,0% des produits ainsi contrôlés en 2019 sont conformes aux exigences du Groupe. Tout produit identifié comme non-conforme est systématiquement écarté du circuit de vente afin de remonter aux causes d'origine et de mettre en place une solution pérenne en collaboration avec les fournisseurs.

<i>Périmètre France</i>	2019	2018
Nombre d'audits sur les substances chimiques liées au tannage du cuir	449	419
<i>dont contrôles qualité (pleine fleur vs. corrigé)</i>	<i>138</i>	<i>130</i>
<i>dont contrôles qualité (sur le fixateur)</i>	<i>138</i>	<i>130</i>
<i>dont contrôles sur la teneur en Chrome VI</i>	<i>148</i>	<i>141</i>
<i>dont contrôles sur la teneur en diméthylfumarate</i>	<i>25</i>	<i>18</i>
Nombre d'audits conformes sur les substances chimiques liées au tannage du cuir	431	408

Règlementation CARB P2

Parallèlement, le Groupe a mis en œuvre la réglementation CARB P2 qui impose, depuis 2018 sur tout le territoire des États-Unis, des limites maximales en matière d'émissions de formaldéhydes. Cette

substance est présente dans les bois composites (panneaux de particules, MDF, panneaux multiplis) entrant dans la composition de produits finis. Les limites exigées par CARB P2 sont plus contraignantes que celles en vigueur actuellement en Europe (norme E1).

<i>Périmètre : enseigne Roche Bobois</i>	2019	2018
Nombre de références conformes à CARB P2	235	142
Nombre de références contenant des panneaux de particules	260	184

En 2019, 90,0% (contre 77,1% en 2018) des nouveaux produits concernés de l'enseigne Roche Bobois sont déjà conformes à CARB P2, les produits du Groupe vendus aux États-Unis (le premier marché à l'export) étant bien sûr tous conformes. Le Groupe se trouve ainsi en avance sur sa trajectoire visant à atteindre, d'ici 2021, une conformité à CARB P2 de la totalité de ses nouveaux produits vendus sous l'enseigne Roche Bobois. Cette forte progression a été possible grâce à une forte incitation et à une coopération renforcée avec les fournisseurs concernés du Groupe.

23.4.1.4 Ecoute et pilotage de la satisfaction des clients

L'écoute de la satisfaction des clients est au cœur de la préoccupation de chaque collaborateur de Roche Bobois.

Le service client du Groupe œuvre ainsi à l'homogénéisation et à l'amélioration continue de l'expérience client en magasin et joue le rôle d'interface entre les clients, les magasins et les fournisseurs. Sous son impulsion, l'application MyQuality a été développée et mise à disposition en 2019 de l'ensemble des magasins de l'enseigne Roche Bobois (en propre et en franchise) à travers le monde. Celle-ci, disponible en quatre langues, permet à chaque magasin de déclarer tout incident relatif à la qualité des produits Roche Bobois. L'objectif d'une telle centralisation est de détecter très rapidement toute source potentielle de non-qualité et de prendre immédiatement les mesures correctives adaptées auprès des fabricants.

En parallèle, le Groupe mène régulièrement des évaluations de la qualité du service à la clientèle en magasin à l'aide de « clients mystères » avec des critères d'évaluation précis afin de disposer d'une connaissance pratique de la perception de ses clients.

Par ailleurs, l'utilisation par le Groupe des nouvelles technologies, telles l'application 20-20 disponible en magasin, les applications sur mobiles et tablettes ou la réalité virtuelle immersive, est un fort élément de réassurance préachat permettant à chaque client de visualiser ses futurs meubles projetés dans son propre intérieur modélisé en 3D.

23.4.1.5 Compliance et déontologie

Le groupe Roche Bobois intègre l'éthique et la conformité au cœur de ses activités dont la démarche est confiée au responsable Compliance et audit interne du Groupe. Son rôle est de mettre en place les procédures favorisant le respect de la réglementation et des normes applicables mais aussi de les promouvoir auprès de l'ensemble des collaborateurs en diffusant les meilleures pratiques en la matière.

Il veille notamment :

- À la loyauté des pratiques et à la prévention des risques de corruption par la mise en place de dispositifs répondant aux exigences de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin II »,

- Au respect de la protection des données personnelles des clients, fournisseurs et collaborateurs du Groupe telle que définie, entre autres, par les lois nationales et le Règlement Général 2016/679 sur la Protection des Données (RGPD) entré en vigueur le 25 mai 2018.

Le respect des lois, des politiques Groupe et le bon fonctionnement des processus sont parallèlement encadrés par des règles de contrôle interne et de séparation des tâches et contrôlés par des audits internes périodiques.

En matière de Droits de l'homme, le Groupe reconnaît les principes directeurs de l'ONU dans ce domaine et soutient le respect des droits fondamentaux, droits de l'homme, droits de l'enfant et des normes internationales du travail. Le Groupe ne considère cependant pas le risque lié au respect des droits de l'homme comme étant un risque significatif, les parties prenantes du Groupe (magasins en propre, fournisseurs notamment) étant essentiellement situés en Europe et en Amérique du Nord.

Enfin, le groupe Roche Bobois applique une politique fiscale de transparence qui couvre l'ensemble des impôts directs et indirects, taxes, contributions, prélèvements de nature fiscale à la charge de l'entreprise. La maison-mère veille notamment au respect, par les filiales du Groupe, des lois et réglementations et coopère de manière constructive et transparente avec les autorités fiscales et publiques de toute nature.

23.4.2. Conforter la place du Groupe en tant que référence internationale dans l'édition et la distribution de produits d'ameublement respectueux de l'environnement

23.4.2.1 Gestion durable du bois

Le bois est un composant essentiel de l'offre de Roche Bobois. Afin de minimiser son impact sur les forêts de la planète, le Groupe veille à l'utilisation préférentielle, dans la fabrication de ses produits, de produits forestiers issus de forêts gérées durablement. Ce choix porte notamment sur des produits labellisés FSC (Forest Stewardship Council) ou PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), les deux principaux organismes certificateurs dans ce domaine. FSC, en particulier, est un écolabel qui s'attache, outre l'aspect environnemental (préservation des forêts et de la biodiversité), aux questions sociales et sociétales (droits humains, impacts sur les communautés, chaîne d'approvisionnement responsable) et de gouvernance (transparence et monitoring).

Le Groupe est ainsi adhérent de l'organisme FSC France depuis 2018, de FSC International depuis 2019 et a obtenu la licence de communication dédiée, ce qui lui permet de valoriser son engagement auprès de ses clients, prospects et partenaires dans tous les pays d'implantation du Groupe.

Par ailleurs, pour sa communication papier, Roche Bobois imprime l'ensemble de ses catalogues et de ses brochures à destination de la France et de l'Europe exclusivement sur du papier certifié PEFC.



<i>Périmètre Groupe</i>	Objectif 2019	2019	2018
Nombre de produits avec du bois certifié FSC ou PEFC		114	71
% de produits avec du bois certifié FSC ou PEFC		27,9%	20,9%*
<i>Périmètre enseigne Roche Bobois</i>			
% de produits avec du bois certifié FSC ou PEFC	35,8%	35,7%	29,8%*

* pour une meilleure pertinence, les valeurs 2018 ont été modifiées afin d'inclure également les panneaux de particules dans les produits contenant du bois et pas uniquement ceux contenant du bois massif.

La part des nouveaux produits 2019 utilisant du bois certifié FSC ou PEFC est de 27,9% au niveau du Groupe, en progression de +7,0% par rapport à 2018.

Pour la seule marque Roche Bobois, ce taux s'établit à 35,7%, en ligne avec l'objectif **d'augmenter** chaque année la proportion de nouveaux produits certifiés de 20% jusqu'à atteindre 100% de **nouveaux produits**²¹ utilisant du bois certifié.

23.4.2.2 L'éco-conception chez Roche Bobois

Plus globalement, le groupe Roche Bobois est soucieux d'anticiper les futures réglementations et de proposer à ses clients des produits toujours plus respectueux de l'environnement. Il est ainsi engagé depuis 2006 dans une démarche collaborative d'éco-conception avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de développement et de fabrication des produits.

Depuis 2013, le Groupe dispose ainsi d'une méthodologie interne, développée en collaboration avec l'institut technologique FCBA (Forêt Cellulose Bois-construction Ameublement) : l'outil ECO8 permet d'évaluer le degré d'éco-conception d'un produit en prenant en compte huit critères basés sur l'analyse des quatre étapes de son cycle de vie :

- Les **matériaux** utilisés : durables, recyclables, recyclés,
- La **fabrication** : finition avec/sans solvant, collage/assemblage,
- L'**usage** : facilité de nettoyage, réparabilité, possibilité de remplacer un élément,
- La gestion de la **fin de vie** / recyclabilité : nombre et séparabilité des matériaux.

Sur la base des données techniques recueillies auprès des fournisseurs, une note de 1 à 4 est attribuée à chaque produit. Ceux qui obtiennent une note égale ou supérieure à 3 sont considérés comme **éco-conçus** et identifiés comme tels sur le site Internet et les catalogues des collections grâce au logo ci-contre.



L'ensemble des articles présentés lors des congrès de 2019 a ainsi été évalué par ECO8. Il ressort que 27,5% des produits exposés sont labellisés comme éco-conçus. Quand on ne considère que la marque Roche Bobois, on atteint un taux de 36,1% de produits éco-conçus, soit un **taux supérieur à l'objectif fixé pour 2019**. L'atteinte de cet objectif et de celui pour le bois certifié au paragraphe précédent ont été rendus possibles grâce au travail collaboratif engagé entre le Groupe et ses fabricants permettant une sensibilisation et une implication accrue aux problématiques environnementales de manière à présenter un nombre croissant de produits éco-conçus et/ou utilisant du bois géré durablement.

<i>Périmètre Groupe</i>	Objectif 2019	2019	2018
Nombre de produits éco-conçus		138	95
% de produits éco-conçus /collections 2019		27,5%	20,2%
<i>Périmètre enseigne Roche Bobois</i>			
% de produits éco-conçus /collections 2019	35,7%	36,1%	29,8%

²¹ A ce rythme, l'objectif de 100% sera atteint en 2025.

Le Groupe confirme donc son objectif **d'augmenter** chaque année la proportion de produits éco-conçus de **20%** pour la marque **Roche Bobois** jusqu'à atteindre **100% de nouveaux produits** éco-conçus²².

23.4.2.3 Empreinte énergétique des magasins en propre du Groupe

Le groupe Roche Bobois utilise principalement l'électricité comme source d'énergie pour ses magasins (éclairage, chauffage et climatisation). La consommation électrique totale du Groupe sur l'ensemble des magasins en propre, des dépôts et des locaux administratifs s'élève à 11,2 GWh sur l'année 2019, soit une augmentation de +0,5 GWh par rapport à 2018 sachant que 5 nouveaux magasins ont été ouverts pendant l'exercice (ouvertures nettes). La consommation surfacique (par m² de surface de vente) est de 120 kWh/m², en progression de 4,3% par rapport à l'exercice précédent.

<i>Périmètre Groupe</i>	2019	2018
Consommation d'électricité (GWh)	11,2	10,7
Consommation d'électricité par m ² de surface de vente (kWh/m ²)	120	115

Les variations météorologiques rendent difficiles l'analyse d'un écart aussi faible. Néanmoins, afin de mieux maîtriser sa consommation électrique à l'avenir et, outre la poursuite des mesures déjà engagées en matière d'économies d'énergie (généralisation des LEDs, extinction des magasins la nuit, allumage/extinction de l'éclairage en fonction des déplacements des clients...), le Groupe a engagé en 2019 un partenariat avec un prestataire expert de la transition énergétique. Grâce à un outil dédié de collecte automatique des courbes de charge, le Groupe sera en mesure de centraliser en temps réel l'ensemble des consommations électriques de ses différents sites. L'exploitation des données ainsi récoltées sur des sites pilotes a déjà permis de cibler des économies potentielles et d'entreprendre des aménagements en conséquence. La généralisation progressive de cette démarche, d'abord sur l'ensemble des sites en France en 2020 puis progressivement à l'international, permettra vraisemblablement de réaliser de substantielles économies d'énergie.

En parallèle, la négociation potentielle d'un Contrat Prestation Energie (CPE) avec un opérateur d'électricité pour les sites du Groupe situés en France pourra venir compléter cette approche de préservation des ressources naturelles et de lutte contre le réchauffement climatique.

Les engagements du Groupe en matière de consommation énergétique seront définis sur les prochains exercices de reporting.

23.4.2.4 Consommations de carburants liées au transport amont

La logistique amont (transport routier entre les fabricants et les points de vente) de la marque Roche Bobois sur le réseau européen est réalisée par des transporteurs externes. Elle a mobilisé 223 camions en 2019 dont 76% sont conformes à la norme EURO VI (contre 64% en 2018) et 98% sont conformes aux normes EURO V&VI (contre 96% en 2018). Les trajets ainsi parcourus ont généré une émission de 4.187 tonnes de CO₂ en augmentation de 9,0% par rapport à l'exercice précédent.

L'impact généré par le transport de nos produits en dehors de l'Europe et, en particulier la partie maritime, est en revanche difficilement quantifiable de par la multitude de destinations à desservir (plus d'une cinquantaine de pays).

²² A ce rythme, l'objectif de 100% sera atteint en 2025.

<i>Périmètre Groupe (yc. franchisés)</i>	2019	2018
Logistique amont Europe		
Nombre de camions	223	191
<i>dont norme EURO III</i>	2	2
<i>dont norme EURO IV</i>	3	5
<i>dont norme EURO V</i>	48	62
<i>dont norme EURO VI</i>	170	122
Nombre de kilomètres parcourus (en millions)	3,5	3,2*
Type de carburant utilisé	Diesel	Diesel
Emission de CO₂ (tonne)	4 187	3 842*
Emission de CO ₂ pour 1.000 € de marchandise transportée (kg)	46,6	44,7*

* les valeurs 2018 ont été corrigées suite à des données rectificatives transmises a posteriori par l'un des transporteurs

Dans un souci de préservation des ressources naturelles et de lutte contre le réchauffement climatique, le Groupe est attentif à limiter la consommation de carburant de ses prestataires routiers qui constitue indirectement un poste important d'émission de gaz à effet de serre. Aussi, un travail collaboratif en ce sens a été engagé en 2019 avec l'ensemble de ses transporteurs amont, l'idée de base étant de les inciter à s'engager dans une démarche d'amélioration continue similaire à celle proposée par la charte « Objectifs CO₂ » de l'ADEME²³ (2 transporteurs étant italiens, ils ne peuvent y adhérer formellement, cette démarche ne concernant que les transporteurs nationaux). Il s'agit notamment, sur un horizon de trois ans :

- D'obtenir des remontées d'informations de plus en plus précises de la part des transporteurs (isoler les kms parcourus et le tonnage transporté pour Roche Bobois uniquement, déterminer la consommation réelle de chaque camion) de manière à aboutir au calcul et au suivi de l'indicateur des émissions de CO₂ par tonne de marchandise transportée et par km parcouru (g CO₂/t.km). Cet indicateur est plus pertinent que celui remonté jusqu'à présent – les émissions de CO₂ par valeur (€) de marchandise transportée - et est voué à le remplacer.
- De prendre des engagements de réduction des émissions de CO₂ et de mener des actions concrètes en ce sens. Ces actions seront définies autour de quatre axes (axe véhicule, axe carburant, axe conducteur, axe organisation des flux de transport) avec au moins une action d'amélioration à entreprendre par axe. Un indicateur chiffré et mesurable sera suivi par action choisie.

Les premiers résultats de cette politique sont déjà visibles et ont permis :

- Un renouvellement des flottes de véhicules par rapport à l'exercice précédent pour maximiser ceux répondant aux dernières normes EURO VI et EURO V,
- D'inciter à la formation des chauffeurs à l'écoconduite²⁴, une charte en ce sens ayant été rédigée en 2019 et signée par l'ensemble des transporteurs du Groupe.

En parallèle, le Groupe poursuit des actions :

- D'optimisation des trajets afin de réduire les transports à vide et le nombre de kilomètres parcourus,

²³ Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

²⁴ L'écoconduite rassemble les enjeux du développement durable (utilisation efficiente de l'énergie) et de la sécurité routière en apportant aux chauffeurs toutes les solutions à mettre en œuvre au quotidien pour adopter une conduite économique et écologique tout en réduisant le risque routier.

- D'amélioration continue de la démontabilité de ses produits de façon à minimiser le volume transporté.

Pour les produits de la marque Cuir Center, la logistique amont est entièrement organisée et prise en charge par les fournisseurs.

Les engagements du Groupe en matière d'émissions de CO2 seront définis sur les prochains exercices de reporting.

23.4.2.5 Durée de vie des produits

Dans une volonté d'amélioration continue, l'objectif est d'augmenter encore la durée de vie des produits du Groupe. Pour cela l'entreprise :

- Recherche en permanence des matériaux ou des traitements de surface plus résistants : vernis et laque haute dureté, Fenix, Daquacryl,
- Travaille avec ses fournisseurs pour toujours augmenter la disponibilité des pièces détachées,
- Offre un devis gratuit à tous ses clients qui envisagent une réparation de leur produit.

23.4.2.6 Recyclage des déchets

En tant qu'acteur essentiel de l'économie circulaire, le Groupe est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche volontaire de collecte et de recyclage des déchets, que ce soit les déchets d'emballage des produits neufs, le mobilier ancien récupéré ou le papier administratif généré :

- Dans certains sites à Paris et en région parisienne, les emballages fournisseurs des produits Roche Bobois sont collectés et valorisés auprès de prestataires spécialisés,
- Roche Bobois propose en France un service gratuit de reprise de l'ancien mobilier de tous ses clients afin de l'orienter vers une filière de recyclage à travers des organismes comme Ecomobilier pour les meubles ou Eco-systèmes pour les luminaires et les coussins,
- Le tri sélectif et la collecte des documents papier sont en place pour le Siège du Groupe ainsi que pour les magasins parisiens. Cette approche est en cours de généralisation en France dans les magasins en propre.

Par ailleurs, le Groupe envisage de créer une nouvelle collection complète de meubles (buffets, tables...) réalisée à partir de bois provenant de planchers d'anciens wagons de transport de marchandise. Cette opération permettrait de donner une deuxième vie à un matériau noble, chargé d'histoire et patiné par le passage du temps.

23.4.3. Investir dans une relation durable et responsable avec nos collaborateurs

Dans un souci d'amélioration continue de sa méthodologie RSE et d'extension de son périmètre de reporting, l'ensemble des indicateurs sociaux ont été étendus au Groupe à partir de cet exercice 2019²⁵.

²⁵ Lorsque ces indicateurs sont cohérents avec la législation des pays d'implantation du Groupe.

Périmètre Groupe (en ETP au 31.12)	2019	2018
Effectifs		
Total permanents et non-permanents	817	792
Parité femmes/hommes		
dont % de femmes	51,3%	49,1%
dont % d'hommes	48,7%	50,9%
Typologie de contrats		
dont permanents	98,6%	98,0%*
dont non-permanents	1,4%	2,0%*
Métiers		
dont direction (les mandataires sociaux)	0,5%	0,5%
dont administratif	26,6%	28,0%
dont vendeur	57,5%	55,7%
dont personnel logistique	15,5%	15,7%
Effectif par âge		
< 25 ans	5,9%	6,2%
25 à 35 ans	32,3%	34,5%
36 à 45 ans	26,3%	24,5%
46 à 55 ans	24,0%	24,0%
≥ 56 ans	11,5%	10,8%
Effectif par ancienneté		
< 1 an	20,3%	21,4%
1 à 3 ans	27,4%	22,7%
3 à 5 ans	10,8%	12,7%
5 à 10 ans	15,1%	15,1%
10 à 20 ans	16,6%	18,2%
20 à 30 ans	7,7%	8,1%
≥ 30 ans	2,1%	1,8%

* 47 contrats affectés par erreur en CDD en 2018 ont été basculés en CDI.

La répartition des effectifs par société et par pays est effectuée au chapitre 15 du présent Document d'Enregistrement Universel. Au global, les indicateurs relevés attestent :

- D'une croissance maîtrisée des effectifs (817 ETP au total) avec une augmentation de 3,2% pour une croissance de 6,9% du chiffre d'affaires à taux de change courant par rapport à 2018 (+5.2% à taux de change constant),
- De la forte internationalisation du Groupe avec, à fin 2019, 417 salariés travaillant hors de France représentant 51,0% de l'effectif total,
- De la parité entre le nombre d'hommes et de femmes au sein du Groupe avec 51,3% de femmes,
- De la très forte prédominance de la part des emplois durables avec presque 99% de contrats à durée indéterminée,
- De la forte proportion des équipes de vente (57,5%) parmi les salariés en lien avec l'activité du Groupe,
- D'une société dans laquelle de nombreux collaborateurs font carrière (26,4% ont plus de 10 ans d'ancienneté), le Groupe favorisant tant l'emploi des seniors (11,5% des effectifs ont plus de 56 ans), que l'intégration des jeunes (38,2% ont moins de 35 ans).

23.4.3.2 Disposer des compétences-clés et les développer pour les besoins présents et futurs

La Direction des Ressources Humaines du Groupe est responsable, en partenariat avec la Direction Générale, de la gestion des carrières et des compétences visant à mettre en adéquation le savoir-faire des collaborateurs avec les besoins de l'entreprise, anticiper les besoins futurs, orienter la politique formation et détecter le potentiel d'évolution des collaborateurs.

Dans cette perspective, l'entreprise met en place des entretiens individuels annuels et des revues du personnel dont l'objectif est de faire le bilan de l'année écoulée, d'évaluer les besoins en formation des collaborateurs et de leur proposer des évolutions au regard des opportunités et enjeux. L'ambition est de généraliser cette pratique d'entretiens personnalisés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe d'ici à 2021.

Le Groupe développe en parallèle l'employabilité et l'évolution professionnelle de ses salariés par le renforcement et l'acquisition de compétences. A cet égard, le service formation accompagne les collaborateurs au travers de parcours de formation personnalisés. L'année 2019 a été l'opportunité de réaliser de nouveaux recrutements au sein de ce service et de bâtir une stratégie de développement durable des talents, basée sur des parcours de formation combinant des formations en présentiel et des formations en digital (formations en ligne sous plusieurs formats : e-learning, vidéos, podcasts, microlearning, quizz, flashtraining...). Cette offre sera complétée, dès 2020, par une plateforme d'apprentissage en ligne nommée « myLearning », ouverte aux collaborateurs du Groupe et aux franchisés, qui proposera de multiples parcours de formation :

- Parcours Manager,
- Parcours sur les métiers de vendeur-conseiller en décoration,
- Parcours d'intégration des nouveaux arrivants,
- Parcours de développement individuel : leadership, conduite du changement, agilité ...

<i>Périmètre Groupe</i>	2017 à 2019	2016 à 2018
Formation		
Nombre d'heures de formation	7 657	NA
<i>Périmètre France</i>		
Nombre d'heures de formation	2 921	3 778

Cette nouvelle dynamique permettra ainsi aux heures de formation dispensées aux collaborateurs de repartir nettement à la hausse, notamment en France. **L'objectif** que se fixe le Groupe est de **former, d'ici 2022, 100% de ses équipes de vente via ces nouveaux outils.**

23.4.3.3 Favoriser l'engagement et la motivation des salariés

L'une des priorités de la politique sociale du Groupe est l'engagement et la motivation de ses collaborateurs impactant leur bien-être au travail et, in fine, la performance économique de l'entreprise.

L'entreprise est ainsi tout particulièrement vigilante à l'égalité de traitement entre ses salariés et s'engage à respecter le principe de non-discrimination sous toutes ses formes ainsi qu'à promouvoir la diversité : le Groupe comprend autant de femmes que d'hommes et 38,7% des cadres sont des femmes (en progression de +0,7% par rapport à 2018). L'écart de rémunération avec les hommes est en moyenne de 18,3% et celui-ci s'est creusé en 2019 du fait notamment des résultats exceptionnels enregistrés sur

cet exercice : des commissions supérieures ont été versées aux cadres où la proportion d'hommes est plus forte. La performance individuelle des magasins peut toutefois être amenée à varier sensiblement d'une année à l'autre.

<i>Périmètre Groupe</i>	2019	2018
Egalité homme / femme au 31.12		
% de femmes	51,3%	49,1%
% de femmes cadres	38,7%	38,0%
Ecart de rémunération homme / femme	18,3%	9,0%

La politique de rémunération prévoit également, pour une partie des salariés français, des accords d'intéressement. Par ailleurs, le Groupe souhaite que ses salariés disposent d'une couverture sociale protectrice, aussi prend-il en charge, pour l'ensemble de ses collaborateurs en France, l'intégralité des frais d'adhésion de la complémentaire santé obligatoire. Un système de distribution de tickets restaurants, déjà en place pour beaucoup de salariés, est également en cours de généralisation sur la France.

Afin de fidéliser et de récompenser ses collaborateurs, le Groupe favorise la promotion interne dans le choix de ses cadres. C'est ainsi que 54,6% des directeurs de magasins à fin 2019 sont issus de la filière interne, en augmentation de 6,1% par rapport à l'exercice précédent.

<i>Périmètre Groupe</i>	2019	2018
Promotion interne		
Directeurs de magasins issus de la promotion interne	54,6%	48,5%*

** Les valeurs 2018 ont été modifiées afin de ne pas se limiter aux seules promotions intervenues pendant l'exercice concerné mais d'inclure celles intervenues pendant les exercices précédents.*

Le Groupe a également initié, en 2019, un plan d'Attribution d'Actions Gratuites (AGA) à destination d'une quarantaine de ses collaborateurs-clés pour un montant global de près de 2 millions d'euros.

Le Groupe attache aussi une attention particulière au handicap et s'engage notamment à garantir l'accès de ses magasins aux personnes en situation de handicap.

Enfin, pour favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ses collaborateurs, le Groupe encourage le télétravail. Une charte en ce sens est en cours de validation au niveau du Directoire du Groupe.

23.4.3.4 Garantie de la santé et de la sécurité au travail

L'une des priorités du Groupe est d'offrir à tous ses collaborateurs un environnement de travail sûr et sain.

Le taux d'absentéisme est de 2,0% en France, alors que la moyenne nationale s'élevait à 5,1% en 2018 selon le baromètre du groupe de conseil Ayming. Les populations touchées sont quasi-exclusivement les équipes de vente et le personnel logistique.

Le Groupe s'efforce de maintenir un excellent niveau de santé et de sécurité au travail par des efforts entrepris en matière de formation et de sensibilisation aux risques professionnels.

<i>Périmètre Groupe (hors USA et Royaume-Uni²⁶)</i>	2019	2018
Absentéisme		
Taux d'absentéisme (toutes absences confondue)	2,2%	NA
Nombre d'heures d'absence	23 988	NA
<i>dont absence pour maladie</i>	96,7%	NA
Nombre de jours d'absence suite à un accident du travail	200	NA
Sécurité au travail		
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	9	NA
Nombre d'accidents du travail sans arrêt	4	NA
<i>Périmètre France</i>		
Absentéisme		
Taux d'absentéisme (toutes absences confondue)	2,0%	1,4%
Nombre d'heures d'absence	14 568	10 703
<i>dont absence pour maladie</i>	96,0%	93,9%
Nombre de jours d'absence suite à un accident du travail	106	253
Sécurité au travail		
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	5	7
Nombre d'accidents du travail sans arrêt	2	2

23.5. Note méthodologique du reporting RSE

Cette note a pour objectif d'expliquer la méthodologie de reporting appliquée par Roche Bobois en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE).

23.5.1. Période de reporting

Les indicateurs chiffrés RSE sont reportés sur la période du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019 (12 mois).

23.5.2. Périmètre de reporting

Les indicateurs RSE sont communiqués, sauf mention contraire dans le rapport, sur l'ensemble du périmètre Groupe, c'est-à-dire pour la totalité des entités juridiques des deux enseignes Roche Bobois et Cuir Center : magasins et sites administratifs situés en France, filiales à l'international, sociétés mises en équivalence. Le périmètre de reporting n'inclut pas les activités des franchisés, excepté pour les indicateurs concernant le transport routier. Toutefois le Groupe envisage à l'avenir d'intégrer ses franchisés au sein de sa démarche RSE, notamment au travers de la signature d'une charte RSE qui reprendrait les principaux engagements du Groupe.

23.5.3. Méthodologie et outil de reporting

Les informations communiquées dans ce rapport ont été collectées auprès de différents contributeurs au sein des entités du Groupe par des fichiers de collecte adaptés à chacun d'entre eux. Ces fichiers ont été consolidés au niveau du Groupe par l'équipe RSE.

²⁶ La législation de ces pays ne permet pas de distinguer les absences pour maladie ou accidents du travail des congés payés.

23.5.4. Données sociétales

Nombre de références : Cet indicateur s'entend comme le nombre de modèles de sièges et de meubles (hors accessoires et hors variations de dimensions et de revêtement) présentés lors des deux congrès internes de 2019 des enseignes Roche Bobois et Cuir Center et destinés à entrer en collection (% minimal de précommandes).

23.5.5. Données environnementales

Kilomètres parcourus : cet indicateur ne concerne que le transport routier amont (des sites de productions des fabricants vers les dépôts des magasins) sur le réseau européen de la marque Roche Bobois auprès de ses trois principaux transporteurs pour les magasins en propre et ceux en franchise. Les tournées de livraisons des transporteurs associant plusieurs clients, les valeurs indiquées ont été estimées comme la fraction du total des kilomètres parcourus en 2019 par chaque transporteur liée au volume de marchandises transporté pour Roche Bobois exclusivement. Le transport aval (des magasins vers les clients), géré indépendamment par chaque magasin, est plus difficile à estimer à ce stade.

Pour les produits Cuir Center, le Groupe achète rendu et le transport amont est géré directement par les fournisseurs.

Emissions de CO2 : les émissions de CO2 en 2019 concernent celles liées au transport routier amont de la marque Roche Bobois pour l'Europe (magasins en propre et en franchise). Elles ont été estimées de manière homogène pour tous les camions à partir de leurs kilomètres parcourus et du taux d'émission préconisé par l'ADEME en 2019 (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) pour les véhicules de 40 tonnes (composant l'essentiel de la flotte des transporteurs), soit 1,19 kgCO2/km.

23.5.6. Données sociales

Effectifs : les effectifs reportés sont comptabilisés en ETP (Equivalent Temps Plein) et s'entendent comme le nombre de contrats permanents et non-permanents (excluant les contrats de professionnalisation et d'apprentissage, les stagiaires et les intérimaires) présents dans le Groupe au 31.12.2019.

Salaires : les écarts de salaires moyens reportés comprennent ceux des salariés permanents et non-permanents du Groupe (hors mandataires sociaux) incluant les commissions perçues et excluant l'intéressement.

Formation : le nombre d'heures de formation reporté comptabilise les heures de formation en présentiel et en e-learning suivies par les collaborateurs en France en 2017, 2018 et 2019.

Absentéisme et sécurité au travail : les données reportées relatives à l'absentéisme et au nombre d'accidents du travail prennent en compte les accidents liés aux trajets entre le domicile des collaborateurs et leur lieu de travail.

Pour le cas particulier des employés sous contrat cadre sans taux horaire, leurs heures d'absence ont été déterminées de la façon suivante : jours d'absence en jours ouvrés x 8h.

23.5.7. Respect du bien-être animal

La question du bien-être animal n'est directement applicable que pour les fournisseurs de cuir de rang 2 voire de rang 3 du Groupe.

En lien avec ce sujet, la Société s'engage néanmoins :

- A mieux encadrer à l'avenir les achats de cuir de ses fournisseurs afin d'intégrer cette thématique. Le Groupe constate toutefois que l'évolution des modes de consommation conduit à une demande en constante diminution en salons cuir tant chez Roche Bobois que chez Cuir Center au profit du textile.
- A intégrer, dès l'exercice 2020, un indicateur sur ses produits contenant des plumes de gallinacés (plumes de canard, d'oie...).

23.5.8. Thématiques jugées non matérielles

Les thématiques suivantes, requises par la loi dite « Grenelle II » ont été jugées non matérielles au regard de l'activité de Roche Bobois et ne font pas l'objet d'une communication spécifique dans le présent Document de Référence :

- Lutte contre le gaspillage alimentaire,
- Lutte contre la précarité alimentaire,
- Respect d'une alimentation responsable équitable et durable.

23.6. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Remarque préliminaire du Groupe Roche Bobois : Le rapport de l'OTI comportait quatre commentaires sur l'exercice 2018 et comporte deux commentaires dans celui sur l'exercice 2019 (cf. rapport pages suivantes). Le Groupe a pour objectif de mettre en place des actions prioritaires afin de répondre à ces deux commentaires dès l'exercice 2020

ROCHE BOBOIS

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la
déclaration consolidée de performance extra-
financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2019

MAZARS SAS

SIEGE SOCIAL : 61 RUE HENRI REGNAULT - 92 075 - LA DEFENSE CEDEX
TEL : +33 (0) 1 49 97 60 00 - FAX : +33 (0) 1 49 97 60 01

SOCIETE PAR ACTIONS SIMPLIFIEE

CAPITAL DE 37 000 EUROS - RCS NANTERRE 377 505 565

ROCHE BOBOIS

Société anonyme au capital de 49 376 080 €
Siège social : 18 rue de Lyon 75012 Paris
RCS PARIS B 493 229 280

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra- financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2019

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société ROCHE BOBOIS, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000¹ :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

¹ ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - o apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - o corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour le risque Dégradation des relations sociales au sein de Roche Bobois, nous avons mené nos travaux dans une sélection d'entités², pour les autres risques, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection

² France et Etats-Unis

d'entités contributrices² et couvrent entre 38% et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 4 personnes et se sont déroulés entre février et avril 2020 sur une durée totale d'intervention de 3 semaines.

Nous avons mené plusieurs entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions ressources humaines, audit interne et environnement et achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Les politiques présentées ne couvrent pas le risque d'utilisation malveillante des données.
- Concernant les risques liés à la dégradation de la satisfaction client ainsi qu'à l'utilisation malveillante des données à caractère personnel, la société travaille à la définition d'indicateurs clés de performance.

ROCHE BOBOIS
Exercice clos le
31 décembre 2019

Fait à Paris La Défense, le 28 avril 2020

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS



Signature numérique
de Edwige REY
Date : 2020.04.28
18:17:46 +02'00'

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

Annexe 1

Informations qualitatives (actions et résultats) relatives aux principaux risques

- Maîtrise insuffisante de la chaîne de valeur (fournisseurs, sous-traitants) sous l'angle de la RSE ;
 - o *Risques environnementaux liés à la fabrication*
 - o *Risques environnementaux liés aux matières premières*
 - o *Risques sociaux, santé et sécurité*
- Défaut d'une relation durable avec les franchisés ;
- Dégradation de la satisfaction des clients consommateurs ;
- Dégradation des relations sociales au sein de Roche Bobois ;
- Non-respect des contraintes environnementales réglementaires ;
- Atteinte aux espèces de faune et de flore protégées ;
- Impacts négatifs des produits sur la santé et la sécurité des consommateurs ;
- Utilisation malveillante des données à caractère personnel.

Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clés de performance

Entités contributrices	Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clés de performance
Groupe	Emission de CO ₂ pour 1.000 € de marchandise transportée (kg)
	Pourcentage de produits éco-conçus /collections 2019
	Pourcentage de produits made in Europe
	Pourcentage de produits made in France
	Norme EURO de chaque camion
	Nombre de kilomètres parcourus par an de chaque camion
	Type de carburant de chaque camion
	Nombre de fournisseurs (fabricants)
	Nombre de fournisseurs certifiés ISO 14 001
	Pourcentage de produits conformes à la législation CARB
	Pourcentage de produits contenant du bois certifié FSC ou PEFC / produits contenant du bois
	Pourcentage des produits contrôlés en 2019 conformes aux exigences du Groupe sur les substances chimiques liées au tannage du cuir
France Etats-Unis	Pourcentage de directeurs issus de la promotion interne
	Total Effectif CDD et CDI en ETP présents au 31/12/2019
	Nombre de cadres et nombre de femmes cadres et/ou ayant un rôle de management au 31/12
	Nombre de directeurs et de femmes directeurs de magasin au 31/12
	Nombre d'embauches en CDI sur l'année
France	Nombre de sorties sur l'année
	Consommation d'électricité par m ² de surface de vente (kWh/m ²)
	Nombre d'heures de formation
	Taux d'absentéisme
	Nombre d'accidents du travail avec arrêt (CDD, CDI, stagiaires) sur l'année
	Nombre d'accidents du travail sans arrêt (CDD, CDI, stagiaires) sur l'année
	Nombre de jours d'absence suite à un accident du travail sur l'année (CDD, CDI, stagiaires)
	Pourcentage de magasins franchisés dont l'ancienneté est supérieure à 3 ans / à 10 ans

24. ANNEXES

24.1. Comptes sociaux annuels établis pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

ROCHE BOBOIS SA

18 rue de Lyon

75012 PARIS

0153461000



Etats Comptables et Fiscaux

31/12/2019



Bilan



Bilan Actif

ROCHE BOBOIS SA

Période du 01/01/19 au 31/12/19
Edition du 24/02/20
Tenue de compte EUR

RUBRIQUES	BRUT	Amortissements	Net (N) 31/12/2019	Net (N-1) 31/12/2018
CAPITAL SOUSCRIT NON APPELÉ				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concession, brevets et droits similaires				
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles				
TOTAL immobilisations incorporelles :				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriel				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
TOTAL immobilisations corporelles :				
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES				
Participations évaluées par mise en équivalence				
Autres participations	132 107 090		132 107 090	132 107 090
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts				
Autres immobilisations financières	285 764		285 764	273 754
TOTAL immobilisations financières :	132 392 853		132 392 853	132 380 843
ACTIF IMMOBILISÉ	132 392 853		132 392 853	132 380 843
STOCKS ET EN-COURS				
Matières premières et approvisionnement				
Stocks d'en-cours de production de biens				
Stocks d'en-cours production de services				
Stocks produits intermédiaires et finis				
Stocks de marchandises				
TOTAL stocks et en-cours :				
CRÉANCES				
Avances, acomptes versés sur commandes				
Créances clients et comptes rattachés				
Autres créances	8 653 792		8 653 792	2 428 725
Capital souscrit et appelé, non versé				
TOTAL créances :	8 653 792		8 653 792	2 428 725
DISPONIBILITÉS ET DIVERS				
Valeurs mobilières de placement				
Disponibilités	1 628 176		1 628 176	422 074
Charges constatées d'avance				
TOTAL disponibilités et divers :	1 628 176		1 628 176	422 074
ACTIF CIRCULANT	10 281 968		10 281 968	2 850 799
Frais d'émission d'emprunts à étaler				
Primes remboursement des obligations				
Écarts de conversion actif				
TOTAL GÉNÉRAL	142 674 821		142 674 821	135 231 642

Bilan Passif

ROCHE BOBOIS SA

Période du 01/01/19 au 31/12/19
Édition du 24/02/20
Tenue de compte EUR

RUBRIQUES	Net (N) 31/12/2019	Net (N-1) 31/12/2018
SITUATION NETTE		
Capital social ou individuel dont versé	49 376 080	49 376 080
Primes d'émission, de fusion, d'apport, ...	49 238 770	49 238 770
Écarts de réévaluation dont écart d'équivalence		
Réserve légale	2 682 713	1 826 688
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées		
Autres réserves	15 519 527	15 519 527
Report à nouveau	13 502 270	
Résultat de l'exercice	2 954 084	17 120 904
TOTAL situation nette :	133 273 445	133 081 969
SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT		
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES		
CAPITAUX PROPRES	133 273 445	133 081 969
Produits des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
AUTRES FONDS PROPRES		
Provisions pour risques		
Provisions pour charges		
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		
DETTES FINANCIÈRES		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires	6 910 000	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 212 881	1 522 090
Emprunts et dettes financières divers		
TOTAL dettes financières :	8 122 881	1 522 090
AVANCES ET ACOMPTES RECUS SUR COMMANDES EN COURS		
DETTES DIVERSES		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	357 839	388 284
Dettes fiscales et sociales	850 576	91 012
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	70 080	148 287
TOTAL dettes diverses :	1 278 495	627 583
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE		
DETTES	9 401 376	2 149 673
Ecarts de conversion passif		
TOTAL GÉNÉRAL	142 674 821	135 231 642

Compte de Résultat



Compte de Résultat (Première Partie)

ROCHE BOBOIS SA

Période du 01/01/19 au 31/12/19
Edition du 24/02/20
Tenue de compte EUR

RUBRIQUES	France	Export	Net (N) 31/12/2019	Net (N-1) 31/12/2018
Ventes de marchandises				
Production vendue de biens				
Production vendue de services	318 750		318 750	476 530
Chiffres d'affaires nets	318 750		318 750	476 530
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges				
Autres produits			6	670
PRODUITS D'EXPLOITATION			318 756	477 200
CHARGES EXTERNES				
Achats de marchandises [et droits de douane]				
Variation de stock de marchandises				
Achats de matières premières et autres approvisionnements				
Variation de stock [matières premières et approvisionnements]				
Autres achats et charges externes			708 452	1 810 801
TOTAL charges externes :			708 452	1 810 801
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS			4 659	8 298
CHARGES DE PERSONNEL				
Salaires et traitements			702 227	76 122
Charges sociales			275 220	23 697
TOTAL charges de personnel :			977 447	99 819
DOTATIONS D'EXPLOITATION				
Dotations aux amortissements sur immobilisations				
Dotations aux provisions sur immobilisations				
Dotations aux provisions sur actif circulant				
Dotations aux provisions pour risques et charges				
TOTAL dotations d'exploitation :				
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION			150 003	95 001
CHARGES D'EXPLOITATION			1 840 561	2 013 919
RÉSULTAT D'EXPLOITATION			(1 521 805)	(1 536 719)

Compte de Résultat (Seconde Partie)

ROCHE BOBOIS SA

Période du 01/01/19 au 31/12/19
Edition du 24/02/20
Tenue de compte EUR

RUBRIQUES	Net (N) 31/12/2019	Net (N-1) 31/12/2018
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(1 521 805)	(1 536 719)
Bénéfice attribué ou perte transférée Perte supportée ou bénéfice transféré		
PRODUITS FINANCIERS		
Produits financiers de participation	3 618 649	17 416 414
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	47 858	
Autres intérêts et produits assimilés		
Reprises sur provisions et transferts de charges	18 462	
Différences positives de change		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	15 775	
	3 700 744	17 416 414
CHARGES FINANCIÈRES		
Dotations financières aux amortissements et provisions		18 462
Intérêts et charges assimilées	71 593	4 737
Différences négatives de change		
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	22 227	7 784
	93 820	30 983
RÉSULTAT FINANCIER	3 606 924	17 385 431
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	2 085 119	15 848 712
PRODUITS EXCEPTIONNELS		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		
Produits exceptionnels sur opérations en capital		
Reprises sur provisions et transferts de charges		
CHARGES EXCEPTIONNELLES		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		
Impôts sur les bénéfices	(868 965)	(1 272 192)
TOTAL DES PRODUITS	4 019 500	17 893 614
TOTAL DES CHARGES	1 065 416	772 710
BÉNÉFICE OU PERTE	2 954 084	17 120 904

Annexe



ROCHE BOBOIS SA

18, rue de Lyon
75012 PARIS

ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX CLOS LE 31/12/2019

A la clôture du 31 décembre 2019, les comptes de la société ROCHE BOBOIS S.A. présentent un total bilan de 142 675 k€. Le compte de résultat de l'exercice est un bénéfice de 2 954 k€.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019.

Les notes et tableaux présentés ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

Faits marquants de l'exercice :

Financement :

Le 20 décembre 2019, ROCHE BOBOIS S.A. a souscrit une ligne d'investissement auprès du LCL pour 8 M€. Cette ligne, destinée à couvrir les besoins généraux de financement et d'investissement du Groupe, n'a fait l'objet d'aucun tirage en date du 31 décembre 2019.

I - RENSEIGNEMENTS D'ORDRE GENERAL

1°) Modes et méthodes d'évaluation

Les règles générales appliquées résultent des dispositions du Plan Comptable Général.

Les comptes annuels sont établis et présentés conformément à la réglementation française en vigueur, résultant des arrêtés du comité de la réglementation comptable (CRC) et en conformité avec le règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général adopté par le collège de l'ANC le 5 juin 2014 et homologué le 16 octobre 2014.

La méthode de base retenue pour l'entrée et l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité générale a été la méthode des coûts historiques.

2°) Changements de méthode

Néant.

3°) Consolidation

La société ROCHE BOBOIS S.A. est la société mère de ROCHE BOBOIS GROUPE S.A. Elle intègre fiscalement cette dernière et ses filiales détenues à plus de 95% dans le cadre d'un accord signé le 1^{er} janvier 2009 et renouvelé le 2 janvier 2015.

Depuis l'exercice 2017, les comptes consolidés de ROCHE BOBOIS S.A. sont présentés en normes IFRS. La transition aux normes IFRS a été réalisée en date du 1^{er} janvier 2015, en préparation de l'introduction de la société sur Euronext Paris en juillet 2018.

4°) Evènements post-clôture

Compte tenu des circonstances exceptionnelles provoquées par la crise sanitaire du Coronavirus (Covid-19) et des mesures de confinement annoncées, l'ensemble des magasins Roche Bobois et Cuir Center est fermé depuis le 16 mars 2020. Ces mesures visent à protéger la santé de tous les collaborateurs et à freiner la propagation du virus. La production en France, Italie et au Portugal et les livraisons se sont poursuivies normalement jusqu'à mi-mars 2020. A noter, que pour Cuir Center, en Chine, les usines des fournisseurs fonctionnent désormais à plein régime.

A ce jour, la société anticipe donc un allongement des délais de livraison des commandes enregistrées au 1^{er} trimestre 2020 mais ne comptabilise aucune annulation de commande.

Toutes les commandes fermes seront livrées dès que la situation le permettra. En parallèle, et selon la durée du confinement, la Société anticipe un repli significatif, voire très significatif, de son chiffre d'affaires au 2^{ème} trimestre 2020 et de ses prises de commandes. Toutefois ce trimestre est traditionnellement une période où les prises de commandes sont plus faibles (saisonnalité du secteur de l'ameublement).

Roche Bobois rappelle la force de son modèle à la contremarque qui a déjà su démontrer par le passé sa résilience aux différentes crises ; les achats sont alors décalés dans le temps et les prises de commandes font l'objet d'un rattrapage dans les mois qui suivent.

Par ailleurs, les projections de trésorerie réalisées au niveau groupe associées à la convention de gestion centralisée de trésorerie permettra d'assurer les besoins de financement de la société confirmant le principe de continuité d'exploitation retenu dans le cadre de clôture des comptes.

II - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIF

1°) Immobilisations incorporelles

Aucun frais d'établissement ne figure dans les comptes de la société. Aucun élément au titre d'un fonds commercial ne figure dans les comptes de la société.

2°) Immobilisations corporelles. Production d'immobilisations.

Il n'y a pas de production d'immobilisation faite par la société pour elle-même. Aucune immobilisation corporelle ne figure dans les comptes de la société.

3°) Filiales et participations

Pour les titres acquis, la valeur brute des titres immobilisés correspond à la valeur d'acquisition y compris, le cas échéant, les frais accessoires.

Les provisions pour dépréciation des titres de participation sont déterminées en tenant compte de l'évolution des résultats et de la performance financière des participations.

Les immobilisations financières sont uniquement constituées des titres de ROCHE BOBOIS GROUPE S.A. pour une valeur de 132,1 M€.

La valeur des titres qui figurent à l'actif a été confortée par une approche multicritère (DCF et cours de bourse).

Par conséquent, aucune dépréciation n'a été constituée à la clôture.

4°) Etat de l'actif immobilisé

Non applicable.

5°) Avances et crédits aux dirigeants

Néant.

6°) Créances

Les créances, qui s'élèvent à 8 654 k€ à la clôture des comptes, sont composées, de créances d'impôts payés par les filiales françaises pour, dans le cadre de l'intégration fiscale, dont ROCHE BOBOIS S.A. constitue la tête, pour un montant de 1 897 k€ et de prêts consentis à nos différentes filiales pour un montant de 6700 k€. Ces prêts sont consentis pour les besoins généraux de financements et d'investissements de ces filiales.

7°) Etat des amortissements

Non applicable.

8°) Etat des provisions

Non applicable.

9°) Charges à répartir sur plusieurs exercices

Non applicable.

10°) Charges constatées d'avance

Non applicable.

11°) Produits à recevoir Non applicable.

III - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE PASSIF

1°) Capital social

Il est constitué de 9 875 216 actions de 5 (cinq) euros chacune (au nominal).

Tableau de variation des capitaux propres						
Débit : - Crédit : +	31.12.2018	Augmen tations	Diminu tions	Affectation du résultat N-1	Résultat N	31.12.2019
Capital social	49 376 080					49 376 080
Primes liées au capital	49 063 770					49 063 770
Prime de fusion	175 000					175 000
Réserve légale	1 826 688			856 026		2 682 714
Autres réserves	15 519 527					15 519 527
Report a nouveau créditeur				13 502 270		13 502 270
Résultat	17 120 904			(17 120 904)	2 954 084	2 954 084
Total hors subv. et prov. régl.	133 081 969			(2 762 608)	2 954 084	133 273 445
<i>Distribution de dividendes (+)</i>				2 762 608		2 762 608
Total capitaux propres	133 081 969				2 954 084	133 273 445
<i>Nombre d'actions (ou parts sociales)</i>	9 875 216					9 875 216
<i>Valeur nominale (en €)</i>	5,00					5,00

2°) **Résultat de l'exercice corrigé** : sans objet.

3°) **Situation fiscale différée** : sans objet.

4°) **Situation fiscale latente** : néant.

5°) **Dettes garanties par des sûretés réelles** : néant.

6°) **Obligations convertibles** : néant.

8°) **Dettes diverses** :

Les dettes fournisseurs, dont le montant total est de 358 K€, sont essentiellement constituées par des honoraires pour un montant de 342 k€.

Dans le cadre de l'intégration fiscale, dont ROCHE BOBOIS S.A. constitue la tête, les dettes de notre société envers nos filiales s'élèvent à 212 k€.

9°) **Produits constatés d'avance** : néant.

IV - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF

1°) **Comptes concernant des entreprises liées ou en participation** :
- voir tableau annexé.

2°) **Echéances des créances et des dettes** :
- voir tableau 2057 de la liasse fiscale.

3°) Ecart de conversion : non applicable.

4°) Crédit-bail : non applicable

5°) Effectifs / Rémunération des dirigeants :

Au 31 décembre 2019 l'effectif est de 19 personnes et se repartit de la façon suivante :

Cadres et assimilés :	9 (dont 4 dirigeants)
Agents de maîtrise :	0
Employés :	10
Ouvriers :	<u>0</u>
Total :	19

Les rémunérations des dirigeants sont décrites dans le Document de Référence de la Société, au chapitre 15.

6°) Reprises d'amortissements : néant.

7°) Entreprises liées : voir tableau annexé.

8°) Réévaluation : néant.

V - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES CHARGES ET LES PRODUITS

1°) Opération de crédit-bail : néant.

2°) Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires est de 318 750 €, il est constitué de prestations de services uniquement facturées en France.

3°) Ventilation du résultat financier : + 3 606 924 €

Produits :

Revenus de participations	3 618 649
Revenus de prêts	47 858
Plus-values actions propres	15 775
Divers	18 462

Charges :

Moins-values actions propres	22 227
Intérêts d'emprunts	70 114
Divers	1 479

VI - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ENGAGEMENTS

9°) Engagements financiers donnés :

- Dans le cadre de la ligne de crédit du 20 décembre 2018 conclue entre la Société et la CAISSE REGIONALE DE CREDIT AGRICOLE MUTUEL DE PARIS ET D'ILE-DE FRANCE, portant sur un montant de 10 000 000 euros, la société s'est engagée à respecter un covenant financier portant sur son ratio d'endettement net consolidé sur son EBITDA consolidé (limite de 2). Le tirage au 31 décembre 2019 est de 6 900 k€.
- La Société, dans le cadre d'engagements contractuels signés le 28 juillet 2016 avec ses 3 dirigeants, bénéficiaires d'actions gratuites de Roche Bobois Groupe S.A., s'était engagée à assurer la liquidité future de ces actions, notamment en consentant une promesse d'achat à chaque attributaire, exerçable en trois tranches, à partir de 2021. Dans le cadre de l'introduction en bourse, la Société a signé de nouveaux engagements contractuels en date du 30 mai 2018. Ces engagements se substituent aux précédents et ont permis d'assurer la liquidité d'une partie des actions au début du mois d'août 2018 et consentent une promesse d'achat à chaque attributaire, exerçable au 1er janvier et au 31 mars 2020. La valeur des actions pour l'exercice de ces promesses est prévue dans ces engagements contractuels par une formule dite de transparence de holding, basée sur le cours de bourse de Roche Bobois S.A. A la clôture de 2019, cet engagement est évalué à 3,6 millions d'euros.
- le Groupe a mis en place un plan de participation des salariés dans le capital de la Société dont la première période d'attribution s'achèvera en octobre 2021. Ainsi, le Groupe a initié, en 2019, un plan d'Attribution d'Actions Gratuites (AGA) à destination de 36 collaborateurs-clés. Ce plan ne concerne pas le Directoire de la Société. Il permet de fidéliser les Managers clés des sièges parisiens, régionaux et internationaux du Groupe. Le plan porte sur l'attribution d'un montant nominal de 88 900 actions gratuites de Roche Bobois SA, représentatives d'environ 0,9% du capital actuel. Les dix premiers bénéficiaires se partageant 38 406 actions gratuites. L'attribution définitive des actions n'est ni immédiate ni automatique. En effet, les actions gratuites seront définitivement acquises en trois tranches (après 2 ans en 2021, puis au bout de 3 ans en 2022 et de 4 ans en 2023, à chaque fois sous condition de présence. A chaque attribution, le nombre d'actions effectivement attribuées varie en fonction de la performance (EBITDA du groupe). Il ne peut cependant pas varier au-delà de 110% (à la hausse) ou de 80% (à la baisse) du montant nominal. Le maximal total d'actions attribuables au titre de ce plan est donc de $88\,900 \times 1,1$ soit 97 790 actions. Ce montant serait atteint si l'ensemble des attributaires remplissaient la clause de présence aux trois dates d'attribution et si la clause de performance était atteinte en 2020, 2021 et 2022.
- Dans le cadre de la ligne de crédit du 22 novembre 2019 conclue entre la Société et LE CREDIT LYONNAIS, portant sur un montant de 8 000 000 euros, la société s'est engagée à respecter un covenant financier portant sur son ratio d'endettement net consolidé sur son EBITDA consolidé (limite de 2). A la clôture du 31 décembre 2019 la société n'a pas utilisé cette ligne de crédit.

10°) Engagements financiers reçus : néant.

24.2. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux annuels clos le 31 décembre 2019

ROCHE BOBOIS

Rapport des commissaires aux comptes
sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

GRANT THORNTON

MAZARS

GRANT THORNTON

SIEGE SOCIAL : 29, RUE DU PONT - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE

TEL : +33 (0)1 41 25 85 85

SOCIETE PAR ACTIONS SIMPLIFIEE D'EXPERTISE COMPTABLE ET DE COMMISSARIAT AUX COMPTES INSCRITE
AU TABLEAU DE L'ORDRE DE LA REGION PARIS ILE DE FRANCE ET MEMBRE DE LA COMPAGNIE REGIONALE
DE VERSAILLES

CAPITAL DE 2 297 184 EUROS - RCS NANTERRE 632 013 84

MAZARS

SIEGE SOCIAL : 61, RUE HENRI REGNAULT - 92075 PARIS LA DÉFENSE CEDEX

TEL : +33 (0) 1 49 97 60 00 - FAX : +33 (0) 1 49 97 60 01

SOCIETE ANONYME D'EXPERTISE COMPTABLE ET DE COMMISSARIAT AUX COMPTES A DIRECTOIRE ET
CONSEIL DE SURVEILLANCE

CAPITAL DE 8 320 000 EUROS - RCS NANTERRE 784 824 153

ROCHE BOBOIS

Société anonyme au capital de 49 376 080 €

Siège social : 18 rue de Lyon - 75012 Paris

RCS PARIS B 493 229 280

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

GRANT THORNTON

MAZARS

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

A l'assemblée générale de la société Roche Bobois,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Roche Bobois relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Directoire le 24 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des participations

(Note II.3 de l'annexe aux comptes annuels)

Description du risque :

Au 31 décembre 2019, les titres de participation figurent au bilan des comptes annuels de la société Roche Bobois pour un montant net de 132,1 millions d'euros et sont uniquement constitués des titres de la société Roche Bobois Groupe. Les titres de participation sont inscrits à leur date d'entrée au coût d'acquisition et éventuellement dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la note II.3. « Filiales et participations » de l'annexe aux comptes annuels, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur comptable des titres de participation est supérieure à leur valeur d'utilité. Cette valeur d'utilité a été confortée par une approche multicritère (DCF et cours de bourse).

Nous avons considéré que l'évaluation des participations est un point clé de l'audit compte tenu du caractère significatif des titres de participation à l'actif du bilan au 31 décembre 2019.

Notre réponse au risque :

Nos travaux ont consisté notamment à :

- Prendre connaissance des éléments justifiant la méthode d'évaluation et les éléments chiffrés utilisés par la direction pour réaliser cette évaluation ;
- Vérifier l'exactitude arithmétique du calcul de la valeur d'utilité retenue par la société.

Enfin, nous avons vérifié que la note II.3.de l'annexe aux comptes annuels fournit une information appropriée.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire arrêté le 24 mars 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêt des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Roche Bobois par les statuts à la constitution de la société le 8 décembre 2006 pour le cabinet Mazars et lors de l'assemblée générale du 19 janvier 2018 pour le cabinet Grant Thornton.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Mazars était dans la treizième année de sa mission sans interruption et le cabinet Grant Thornton dans la troisième année, dont deux années pour les deux cabinets depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation.
- Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation.

S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 24 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

GRANT THORNTON

SOLANGE AÏACHE

MAZARS

CHARLES DESVERNOIS

24.3. Information concernant les rémunérations de chaque mandataire social prévues aux articles R. 225-56 II et L. 225-37-3 I du Code de commerce et projets de résolution présentés par le Conseil de surveillance s'y rapportant

24.3.1. Informations prévues aux articles R. 225-56-1 II et L. 225-37-3 I

Eléments listés au II de l'article R. 225 56-1

Eléments listés au II de l'article R. 225-56-1	
Eléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et avantages de toute nature – Importance respective	<p>Membres du directoire :</p> <p>Guillaume Demulier, président du directoire : Guillaume Demulier bénéficie, depuis le 18 juillet 2019, d'une rémunération fixe annuelle d'un montant brut de 320.000 euros au titre de son mandat de président du directoire ainsi que d'une rémunération variable dont le montant est calculé sur la base de critères quantitatifs (progression du volume d'affaires et de l'Ebitda, étant précisé que la politique de rémunération intègre la possibilité de prévoir des critères qualitatifs). S'agissant des avantages en nature, Guillaume Demulier bénéficie de la prise en charge des primes de l'assurance chômage mandataire social. Guillaume Demulier est titulaire d'un contrat de travail avec la société Roche Bobois Groupe SA qui est suspendu depuis le 18 juillet 2019.</p> <p>Eric Amourdedieu, membre du directoire et directeur général : Eric Amourdedieu bénéficie, depuis le 1^{er} octobre 2019, d'une rémunération fixe annuelle d'un montant brut de 320.000 euros au titre de son mandat de membre du directoire et directeur général ainsi que d'une rémunération variable dont le montant est calculé sur la base de critères quantitatifs (progression du volume d'affaires et de l'Ebitda, étant précisé que la politique de rémunération intègre la possibilité de prévoir des critères qualitatifs). S'agissant des avantages en nature, Eric Amourdedieu bénéficie d'un véhicule de fonction avec usage personnel et de la prise en charge des primes de l'assurance chômage mandataire social. Eric Amourdedieu est titulaire d'un contrat de travail avec la société Roche Bobois Groupe SA qui est suspendu depuis le 1^{er} octobre 2019.</p> <p>Antonin Roche, membre du directoire : Antonin Roche bénéficie d'une rémunération fixe annuelle d'un montant brut de 40.000 euros au titre de son mandat de membre du directoire. Il est par ailleurs rémunéré au titre du contrat de travail qui le lie au GIE Intérieur Services et bénéficie dans ce cadre d'une rémunération fixe d'un montant brut de 30.000 euros et d'une rémunération variable calculée en fonction du chiffre d'affaires hors taxes et du résultat d'exploitation des magasins Roche Bobois de Paris et de la région parisienne appartenant au Groupe. S'agissant des avantages en nature, il bénéficie de la mutuelle Groupe.</p> <p>Martin Gleize, membre du directoire : Martin Gleize bénéficie d'une rémunération fixe annuelle d'un montant brut de 20.000 euros au titre de son mandat de membre du directoire. Il est par ailleurs rémunéré au titre du contrat de travail qui le lie à la société Roche Bobois Groupe et bénéficie dans ce cadre d'une rémunération fixe d'un montant brut de 116.668 euros et d'une rémunération variable calculé sur la base du nombre d'ouvertures de magasins à l'international au cours de l'exercice et sur la rentabilité des filiales internationales du Groupe, dans la limite de 30 % de sa rémunération totale (hors mandat sur la Société). Il perçoit également une rémunération annuelle de 93.000 euros au titre de ses fonctions de président de Roche Bobois USA. S'agissant des avantages en nature, il bénéficie de la mutuelle Groupe et d'une voiture de fonction.</p>

Eléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et avantages de toute nature – Importance respective	<p>Membres du conseil de surveillance : Jean-Eric Chouchan, président du conseil de surveillance reçoit une rémunération fixe au titre de son mandat de président du conseil de surveillance. Cette rémunération est fixée à 57.000 euros depuis le 1^{er} janvier 2020. Tous les autres membres du conseil de surveillance, à savoir Nicolas Roche, vice-président, la Société Immobilière Roche représentée par Emmanuel Masset, Giovanni Tamburi, Mercedes Erra et Annalisa Lousteau Elia, reçoivent une rémunération fixe annuelle d'un montant de 20.000 euros augmentée d'une rémunération variable liée à leur participation aux réunions du conseil et, pour les deux dernières au comité d'audit dont elles sont les deux membres. Le montant de cette rémunération variable s'élève actuellement à 1.500 euros par réunion du conseil de surveillance ou du comité d'audit à laquelle les membres sont présents (étant précisé que lorsqu'une réunion du comité d'audit se tient en même temps qu'une réunion du conseil de surveillance, aucune rémunération variable supplémentaire pour la réunion du comité d'audit).</p>
Rémunération en actions / périodes d'acquisition et/ou de conservation – Contribution de la rémunération en actions à la politique de rémunération	Bien qu'aucune rémunération de cette nature ne soit actuellement octroyée aux mandataires sociaux, la politique de rémunération intègre la possibilité d'octroyer une rémunération en actions aux mandataires sociaux éligibles.
Période de report – Restitution de rémunération variable	La politique de rémunération ne prévoit pas de période de report ou de restitution de la rémunération variable allouée aux mandataires sociaux.
Critères de nature financière et non financière conditionnant l'attribution des éléments de rémunération variable – Contribution de ces critères aux objectifs de la politique de rémunération	<p>Membres du directoire : La politique de rémunération prévoit une rémunération variable dont les critères varient en fonction de chaque membre du directoire. Afin de contribuer aux objectifs de la politique de rémunération, les critères sont basés sur la progression de l'activité et des résultats de la Société et du Groupe.</p> <p>Membres du conseil de surveillance : A l'exception du président du conseil de surveillance qui perçoit une rémunération fixe au titre de son mandat de président, les autres membres du conseil de surveillance reçoivent, en plus de leur rémunération fixe, une rémunération variable liée à leur participation aux réunions du conseil de surveillance. Ainsi, pour chaque séance, ils reçoivent une rémunération complémentaire, actuellement fixée à 1.500 euros par séance.</p>
Durée du mandat, et le cas échéant, des contrats de travail ou de prestations de service – Période de préavis et conditions de révocation ou résiliation applicables	<p>Membres du directoire : La durée du mandat du directoire est de trois (3) années ; elle expire à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Ainsi, le mandat du directoire, composé de Guillaume Demulier, Eric Amourdedieu, Antonin Roche et Martin Gleize expirera à l'issue de l'assemblée générale à tenir en 2021 à l'effet de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Ils sont révocables de leur mandat au sein du directoire dans les conditions prévues par la loi par l'assemblée générale ou le conseil de surveillance. Ils peuvent démissionner de leur mandat à tout moment. S'agissant du contrat de travail liant Antonin Roche au GIE Intérieur Services, celui-ci est à durée indéterminée et soumis, s'agissant de sa résiliation, au Code du travail et à la convention collective applicable. Il en est de même du contrat de travail conclu entre Martin Gleize et la société Roche Bobois Groupe SA.</p> <p>Membres du conseil de surveillance : La durée du mandat des membres du conseil de surveillance est de trois (3) années ; elle expire à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Les mandats de tous les membres actuels du conseil de surveillance expireront à l'issue de l'assemblée à tenir en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Ils sont révocables par l'assemblée générale dans les conditions prévues par la loi et peuvent démissionner à tout moment de leur mandat.</p>

Eléments listés au II de l'article R. 225-56-1	
Caractéristiques principales et conditions de résiliation des engagements correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités de rupture ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou d'un changement de fonction ou postérieurement à celles-ci, ou des droits conditionnels octroyés au titre d'engagements de retraite à prestations définies	Aucun membre du directoire ou du conseil de surveillance ne bénéficie d'engagement d'une telle nature de la part de la Société ou du Groupe. La politique de rémunération ne prévoit pas la possibilité de prévoir de tels engagements au bénéfice des mandataires sociaux.
Critères de performance auxquels est soumis le versement de l'indemnité de rupture	Sans objet.

Informations listées au I de l'article L. 225-37-3

1- Guillaume Demulier, président du directoire

Informations listées au I de l'article L. 225-37-3	Montant versé ou attribué au titre de l'exercice 2019 / Commentaires
1. Rémunération totale	
– Rémunération fixe	154 786 €.
– Rémunération variable / critères	Pour l'exercice 2019, le montant de la rémunération variable de Guillaume Demulier au titre de son mandat de président du directoire de Roche Bobois s'établit à 70.080 €, déterminé sur la base de critères quantitatifs (progression du volume d'affaires et de l'Ebitda).
– Rémunération exceptionnelle	17 348 € correspondant au solde de ses congés payés acquis dans le cadre de la suspension de son contrat de travail avec Roche Bobois Groupe.
– Avantages de toute nature	227 € correspondant à une partie de la mutuelle du Groupe.
– Rémunération en titres de capital	Au titre de l'exercice 2019, Guillaume Demulier n'a perçu aucune rémunération en titre de capital.
2. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	- Rémunération fixe : 68,83 %. - Rémunération variable : 31,17 %.
3. Restitution de rémunération variable	Sans objet.
4. Engagements de toute nature dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonction ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Néant.
Engagements de retraite de retraite et autres avantages viagers	Néant.
5. Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	96.395 € (rémunération versée au titre du contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe étant précisé que ce contrat de travail est suspendu depuis le 18 juillet 2019)
6. Ratio niveau de rémunération de Guillaume Demulier / rémunération moyenne (ETP) des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	Rémunération sur la Société : 5,24 x Rémunération totale : 7,98 x
Ratio niveau de rémunération de Guillaume Demulier / rémunération médiane (ETP) des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	Rémunération sur la Société : 6,63 x Rémunération totale : 10,09 x
7. Evolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société et de la rémunération moyenne (ETP) des salariés de la Société et des 2 ratios ci-dessus au cours des 5 derniers exercices	Non applicable. La Société n'avait pas de salariés antérieurement à 2019.
8. Respect de la politique de rémunération adoptée par la rémunération totale	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
9. Prise en compte du vote de l'assemblée générale prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
10. Ecart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération	Aucun.
11. Application du second alinéa de l'article L. 225-83 du Code de commerce	Sans objet.

2- Eric Amourdedieu, membre du directoire et directeur général

Informations listées au I de l'article L. 225-37-3	Montant versé ou attribué au titre de l'exercice 2019 / Commentaires
1. Rémunération totale	
– Rémunération fixe	138 125 €.
– Rémunération variable / critères	Pour l'exercice 2019, le montant de la rémunération variable de Eric Amourdedieu au titre de son mandat de membre du directoire et directeur général de Roche Bobois s'établit à 64.320 €, déterminé sur la base de critères quantitatifs (progression du volume d'affaires et de l'Ebitda).
– Rémunération exceptionnelle	Néant.
– Avantages de toute nature	14 902 € correspondant à une partie de la mutuelle du Groupe, une voiture de fonction, un téléphone portable et une assurance perte d'emploi chef d'entreprise (GSC).
– Rémunération en titres de capital	Au titre de l'exercice 2019, Eric Amourdedieu n'a perçu aucune rémunération en titre de capital.
2. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération fixe : 68,23 %. - Rémunération variable : 31,77 %.
3. Restitution de rémunération variable	Sans objet.
4. Engagements de toute nature dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonction ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Néant.
Engagements de retraite de retraite et autres avantages viagers	Néant.
5. Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	166 875 € (rémunération versée au titre du contrat de travail conclu avec Roche Bobois Groupe étant précisé que ce contrat de travail est suspendu depuis le 24 septembre 2019)
6. Ratio niveau de rémunération de Eric Amourdedieu / rémunération moyenne (ETP) des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	Rémunération sur la Société : 4,72 x Rémunération totale : 9,09 x
Ratio niveau de rémunération de Eric Amourdedieu / rémunération médiane (ETP) des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	Rémunération sur la Société : 5,97 x Rémunération totale : 11,50 x
7. Evolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société et de la rémunération moyenne (ETP) des salariés de la Société et des 2 ratios ci-dessus au cours des 5 derniers exercices	Non applicable. La Société n'avait pas de salariés antérieurement à 2019.
8. Respect de la politique de rémunération adoptée par la rémunération totale	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
9. Prise en compte du vote de l'assemblée générale prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
10. Ecart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération	Aucun.
11. Application du second alinéa de l'article L. 225-83 du Code de commerce	Sans objet.

3- Antonin Roche, membre du directoire

Informations listées au I de l'article L. 225-37-3	Montant versé ou attribué au titre de l'exercice 2019 / Commentaires
1. Rémunération totale	
– Rémunération fixe	40 000 €.
– Rémunération variable / critères	Néant.
– Rémunération exceptionnelle	Néant.
– Avantages de toute nature	227 € correspondant à une partie de la mutuelle du Groupe.
– Rémunération en titres de capital	Au titre de l'exercice 2019, Antonin Roche n'a perçu aucune rémunération en titre de capital.
2. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	- Rémunération fixe : 100 %.
3. Restitution de rémunération variable	Sans objet.
4. Engagements de toute nature dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonction ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Néant.
Engagements de retraite de retraite et autres avantages viagers	Néant.
5. Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	147.487 € (rémunération fixe de 30.000 € et rémunération variable de 117.487 € versées au titre du contrat de travail conclu avec le GIE Intérieur Services, étant précisé que la rémunération variable est fonction du chiffre d'affaires hors taxes et du résultat d'exploitation réalisés par les magasins Roche Bobois de Paris et de la région parisienne appartenant au Groupe).
6. Ratio niveau de rémunération de Antonin Roche / rémunération moyenne (ETP) des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	Rémunération sur la Société : 0,93 x Rémunération totale : 4,38 x
Ratio niveau de rémunération de Antonin Roche / rémunération médiane (ETP) des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	Rémunération sur la Société : 1,18 x Rémunération totale : 5,53 x
7. Evolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société et de la rémunération moyenne (ETP) des salariés de la Société et des 2 ratios ci-dessus au cours des 5 derniers exercices	Non applicable. La Société n'avait pas de salariés antérieurement à 2019.
8. Respect de la politique de rémunération adoptée par la rémunération totale	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
9. Prise en compte du vote de l'assemblée générale prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
10. Ecart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération	Aucun.
11. Application du second alinéa de l'article L. 225-83 du Code de commerce	Sans objet.

4- Martin Gleize, membre du directoire

Informations listées au I de l'article L. 225-37-3	Montant versé ou attribué au titre de l'exercice 2019 / Commentaires
1. Rémunération totale	
– Rémunération fixe	18 333 €.
– Rémunération variable / critères	Néant.
– Rémunération exceptionnelle	Néant.
– Avantages de toute nature	4.163 € correspondant à une partie de la mutuelle du Groupe et une voiture de fonction.
– Rémunération en titres de capital	Au titre de l'exercice 2019, Martin Gleize n'a perçu aucune rémunération en titre de capital.
2. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	- Rémunération fixe : 100 %.
3. Restitution de rémunération variable	Sans objet.
4. Engagements de toute nature dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonction ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Néant.
Engagements de retraite de retraite et autres avantages viagers	Néant.
5. Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	279.568 € (dont 116.668 € de rémunération fixe et 69.900 € de rémunération variable versées au titre de son contrat de travail avec Roche Bobois Groupe, la rémunération variable étant basée sur le nombre d'ouverture de magasins à l'international au cours de l'exercice et sur la rentabilité des filiales internationales du Groupe, et 93.000 € versée au titre de ses fonctions de président de Roche Bobois USA).
6. Ratio niveau de rémunération de Martin Gleize / rémunération moyenne (ETP) des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	Rémunération sur la Société : 0,43 x Rémunération totale : 7,14 x
Ratio niveau de rémunération de Martin Gleize / rémunération médiane (ETP) des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	Rémunération sur la Société : 0,54 x Rémunération totale : 9,03 x
7. Evolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société et de la rémunération moyenne (ETP) des salariés de la Société et des 2 ratios ci-dessus au cours des 5 derniers exercices	Non applicable. La Société n'avait pas de salariés antérieurement à 2019.
8. Respect de la politique de rémunération adoptée par la rémunération totale	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
9. Prise en compte du vote de l'assemblée générale prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
10. Ecart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération	Aucun.
11. Application du second alinéa de l'article L. 225-83 du Code de commerce	Sans objet.

5- Jean-Eric Chouchan, président du conseil de surveillance

Informations listées au I de l'article L. 225-37-3	Montant versé ou attribué au titre de l'exercice 2019 / Commentaires
1. Rémunération totale	
– Rémunération fixe	30 000 €.
– Rémunération variable / critères	4 000 € liée à l'assiduité aux séances du conseil.
– Rémunération exceptionnelle	Néant.
– Avantages de toute nature	Néant.
– Rémunération en titres de capital	Néant.
2. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	- Rémunération fixe : 88,24 %. - Rémunération variable : 11,76 %
3. Restitution de rémunération variable	Sans objet.
4. Engagements de toute nature dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonction ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Néant.
Engagements de retraite de retraite et autres avantages viagers	Néant.
5. Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	Néant
6. Ratio niveau de rémunération de Jean-Eric Chouchan / rémunération moyenne (ETP) des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	0,79 X
Ratio niveau de rémunération de Jean-Eric Chouchan / rémunération médiane (ETP) des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	1,00 X
7. Evolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société et de la rémunération moyenne (ETP) des salariés de la Société et des 2 ratios ci-dessus au cours des 5 derniers exercices	Non applicable. La Société n'avait pas de salariés antérieurement à 2019.
8. Respect de la politique de rémunération adoptée par la rémunération totale	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
9. Prise en compte du vote de l'assemblée générale prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
10. Ecart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération	Aucun.
11. Application du second alinéa de l'article L. 225-83 du Code de commerce	Sans objet.

6- Nicolas Roche, vice-président du conseil de surveillance

Informations listées au I de l'article L. 225-37-3	Montant versé ou attribué au titre de l'exercice 2019 / Commentaires
1. Rémunération totale	
– Rémunération fixe	20.000 €.
– Rémunération variable / critères	7.500 € liée à l'assiduité aux séances du conseil.
– Rémunération exceptionnelle	Néant.
– Avantages de toute nature	Néant.
– Rémunération en titres de capital	Néant.
2. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	- Rémunération fixe : 72,73 %. - Rémunération variable : 27,27 %.
3. Restitution de rémunération variable	Sans objet.
4. Engagements de toute nature dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonction ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Néant.
Engagements de retraite de retraite et autres avantages viagers	Néant.
5. Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	139.333 € (rémunération versée au titre de son contrat de travail avec Roche Bobois International).
6. Respect de la politique de rémunération adoptée par la rémunération totale	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
7. Prise en compte du vote de l'assemblée générale prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
8. Ecart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération	Aucun.
9. Application du second alinéa de l'article L. 225-83 du Code de commerce	Sans objet.

7- Giovanni Tamburi, membre du conseil de surveillance

Informations listées au I de l'article L. 225-37-3	Montant versé ou attribué au titre de l'exercice 2019 / Commentaires
1. Rémunération totale	
– Rémunération fixe	20.000 €.
– Rémunération variable / critères	9.000 € liée à l'assiduité aux séances du conseil.
– Rémunération exceptionnelle	Néant.
– Avantages de toute nature	Néant.
– Rémunération en titres de capital	Néant.
2. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	- Rémunération fixe : 68,97 %. - Rémunération variable : 31,03 %.
3. Restitution de rémunération variable	Sans objet.
4. Engagements de toute nature dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonction ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Néant.
Engagements de retraite de retraite et autres avantages viagers	Néant.
5. Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	Néant.
6. Respect de la politique de rémunération adoptée par la rémunération totale	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
7. Prise en compte du vote de l'assemblée générale prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
8. Ecart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération	Aucun.
9. Application du second alinéa de l'article L. 225-83 du Code de commerce	Sans objet.

8- Mercedes Erra, membre du conseil de surveillance

Informations listées au I de l'article L. 225-37-3	Montant versé ou attribué au titre de l'exercice 2019 / Commentaires
1. Rémunération totale	
– Rémunération fixe	20.000 €.
– Rémunération variable / critères	9.000 € liée à l'assiduité aux séances du conseil.
– Rémunération exceptionnelle	Néant.
– Avantages de toute nature	Néant.
– Rémunération en titres de capital	Néant.
2. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	- Rémunération fixe : 68,97 %. - Rémunération variable : 31,03 %.
3. Restitution de rémunération variable	Sans objet.
4. Engagements de toute nature dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonction ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Néant.
Engagements de retraite de retraite et autres avantages viagers	Néant.
5. Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	Néant.
6. Respect de la politique de rémunération adoptée par la rémunération totale	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
7. Prise en compte du vote de l'assemblée générale prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
8. Ecart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération	Aucun.
9. Application du second alinéa de l'article L. 225-83 du Code de commerce	Sans objet.

9- Annalisa Loustau-Elia, membre du conseil de surveillance

Informations listées au I de l'article L. 225-37-3	Montant versé ou attribué au titre de l'exercice 2019 / Commentaires
1. Rémunération totale	
– Rémunération fixe	20.000 €.
– Rémunération variable / critères	10.500 € liée à l'assiduité aux séances du conseil.
– Rémunération exceptionnelle	Néant.
– Avantages de toute nature	Néant.
– Rémunération en titres de capital	Néant.
2. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	- Rémunération fixe : 65,57 %. - Rémunération variable : 34,43 %.
3. Restitution de rémunération variable	Sans objet.
4. Engagements de toute nature dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonction ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Néant.
Engagements de retraite de retraite et autres avantages viagers	Néant.
5. Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	Néant.
6. Respect de la politique de rémunération adoptée par la rémunération totale	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
7. Prise en compte du vote de l'assemblée générale prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
8. Ecart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération	Aucun.
9. Application du second alinéa de l'article L. 225-83 du Code de commerce	Sans objet.

10- François Roche, président du conseil de surveillance jusqu'au 12 novembre 2019

Informations listées au I de l'article L. 225-37-3	Montant versé ou attribué au titre de l'exercice 2019 / Commentaires
1. Rémunération totale	
– Rémunération fixe	42 750 €.
– Rémunération variable / critères	Néant.
– Rémunération exceptionnelle	Néant.
– Avantages de toute nature	Néant.
– Rémunération en titres de capital	Néant.
2. Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Sans objet.
3. Restitution de rémunération variable	Sans objet.
4. Engagements de toute nature dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonction ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Néant.
Engagements de retraite de retraite et autres avantages viagers	Néant.
5. Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	Néant
6. Ratio niveau de rémunération de François Roche / rémunération moyenne (ETP) des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	1,00 x
Ratio niveau de rémunération de François Roche / rémunération médiane (ETP) des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	1,26 X
7. Evolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société et de la rémunération moyenne (ETP) des salariés de la Société et des 2 ratios ci-dessus au cours des 5 derniers exercices	Non applicable.
8. Respect de la politique de rémunération adoptée par la rémunération totale	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
9. Prise en compte du vote de l'assemblée générale prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce	Conforme aux résolutions adoptées par l'assemblée générale du 27 juin 2019.
10. Ecart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération	Aucun.
11. Application du second alinéa de l'article L. 225-83 du Code de commerce	Sans objet.

24.3.2. Projets de résolution relatifs à la politique de rémunération et aux informations sur les rémunérations de chaque mandataire social présentés par le Conseil de Surveillance

[♦] RESOLUTION

Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225 68 du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225 82 2 I et II la politique de rémunération des mandataires sociaux telle qu'elle est présentée au paragraphe 13.1.1. du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

[♦] RESOLUTION

Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 225 37 3 du Code de commerce concernant les mandataires sociaux

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225 68 du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225 100 II, les informations mentionnées au I de l'article L. 225 37 3 figurant au paragraphe 24.3.1 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

[♦] RESOLUTION

Approbation des éléments de rémunération versée ou attribuée à Jean-Eric Chouchan, président du conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225 68 du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225 100 III, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Jean-Eric Chouchan à raison de son mandat de président du conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019, tels que présentés au paragraphe 24.3.2. du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

[♦] RESOLUTION

Approbation des éléments de rémunération versée ou attribuée à Guillaume Demulier, président du directoire au titre de l'exercice 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225 68 du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225 100 III, les éléments fixes, variables et

exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Guillaume Demulier à raison de son mandat de président du directoire au titre de l'exercice 2019, tels que présentés au paragraphe 24.3.2. du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

[♦] RESOLUTION

Approbation des éléments de rémunération versée ou attribuée à Eric Amourdedieu, membre du directoire et directeur général au titre de l'exercice 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225 68 du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225 100 III, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Eric Amourdedieu à raison de son mandat de membre du directoire et directeur général au titre de l'exercice 2019, tels que présentés au paragraphe 24.3.2. du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

[♦] RESOLUTION

Approbation des éléments de rémunération versée ou attribuée à Antonin Roche, membre du directoire au titre de l'exercice 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225 68 du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225 100 III, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Antonin Roche à raison de son mandat de membre du directoire au titre de l'exercice 2019, tels que présentés au paragraphe 24.3.2. du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

[♦] RESOLUTION

Approbation des éléments de rémunération versée ou attribuée à Martin Gleize, membre du directoire au titre de l'exercice 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225 68 du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225 100 III, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Martin Gleize à raison de son mandat de membre du directoire au titre de l'exercice 2019, tels que présentés au paragraphe 24.3.2. du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

[♦] RESOLUTION

Approbation des éléments de rémunération versée ou attribuée à Gilles Bonan, ancien président du directoire au titre de l'exercice 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225 68 du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225 100 III, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Gilles Bonan à raison de son mandat de président du directoire jusqu'au 18 juillet 2019 au titre de l'exercice 2019, tels que présentés au paragraphe 24.3.2. du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

[♦] RESOLUTION

Approbation des éléments de rémunération versée ou attribuée à François Roche, ancien président du conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225 68 du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225 100 III, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à François Roche à raison de son mandat de président du conseil de surveillance jusqu'au 12 novembre 2019 au titre de l'exercice 2019, tels que présentés au paragraphe 24.3.2. du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

25. TABLES DE CONCORDANCE

25.1. Table de concordance avec le rapport financier annuel

Rapport financier annuel		Chapitres du Document d'Enregistrement Universel
1	Attestation du responsable du rapport financier annuel	1
2	Rapport de gestion	Voir index ci-dessous
3	Rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	14.7
4	Rapport de responsabilité sociale et environnementale	23
5	Communiqué relatif aux honoraires des commissaires aux comptes	2.3
6	Comptes consolidés établis en normes IFRS	18.1.1.1
7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés établis en normes IFRS	18.1.1.2
8	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales	23.6
9	Comptes annuels établis pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	24.1
10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels clos au 31 décembre 2019	24.2
11	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise (inclus dans le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels)	18.1.1.2

25.2. Table de concordance avec le rapport de gestion

Rapport financier annuel		Chapitres du Document d'Enregistrement Universel
1	Situation de la Société et activité au cours de l'exercice écoulé	5, 18
2	Examen des comptes et résultats	7, 18
3	Affectation des résultats	18.5
4	Dépenses non déductibles fiscalement	18.8
5	Rappel des dividendes distribués	18.5
6	Principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée / Utilisation des instruments financiers par la Société	3
7	Information sur les délais de paiement des fournisseurs	18.9
8	Activité en matière de recherche et développement	5.5

9	Évolution prévisible et perspectives d'avenir	5, 11
10	Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	5.7, 10.1
11	Participation des salariés au capital à la clôture de l'exercice	15.3
12	Gouvernement d'entreprise	14
13	Informations générales concernant les mandataires sociaux	12
14	Rémunération et engagements de retraite et autres avantages viagers des mandataires sociaux	13
15	Informations relatives aux conventions intervenues entre la Société et (i) un dirigeant possédant plus de 10% des droits de vote d'une société ou (ii) ou une société détenant plus de la moitié du capital de la Société.	12.5, 14.2, 14.7, 17.3
16	État récapitulatif des opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice écoulé	13.4
17	Activités des filiales et des sociétés contrôlées	6, 22
18	Prises de participations significatives dans des sociétés ayant leur siège en France, ou prises de contrôle de telles sociétés ; cessions de telles participations	6, 22
19	Renseignements relatifs à la répartition du capital et à l'autocontrôle – Programme de rachat d'actions	16, 19.1.3
20	Modifications intervenues au cours de l'exercice dans la composition du capital	18.1.7
21	Évolution du titre – Risque de variation de cours	16.6
22	Délégations de pouvoirs ou de compétence en matière d'augmentation de capital	14.7
23	Informations requises par l'article L. 225-100-3 du code de commerce	14.7
24	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	18.3

25.3. Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise

Le présent Document d'Enregistrement Universel comprend les informations requises par l'article L. 225 68 alinéa 6 dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise. Afin de faciliter la lecture dudit rapport, la table de concordance ci-dessous permet d'identifier les sections le constituant.

Informations requises dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	Sections du Document d'Enregistrement Universel
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil de surveillance et du comité d'audit – Missions de ces organes – Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil de surveillance	12.2 – 14.3 – 14.5
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du directoire – Missions du directoire	12.1
Limitations apportées par le conseil de surveillance aux pouvoirs du directoire	14.5
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise – Dispositions du Code écartées et explications	14.4 – 14.7
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société durant l'exercice écoulé par les mandataires sociaux	12.3
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale, i.e. conventions intervenues, directement ou indirectement ou par personne interposée, entre : <ul style="list-style-type: none"> - d'une part, l'un des membres du directoire ou du conseil de surveillance, le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la société ; et - d'autre part, une autre société dont la société possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital 	14.2 – 17.3
Tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs en cours de validité accordées par l'assemblée générale au directoire dans le domaine des augmentations de capital	19.1.5
Observation du conseil de surveillance sur le rapport de gestion et le rapport sur la gestion du groupe établis par le directoire ainsi que sur les comptes annuels et consolidés de l'exercice écoulé	14.7
Rémunération fixe, variable et/ou exceptionnelle totale et avantages de toute nature dus et versés à chaque mandataire social durant l'exercice, y compris sous forme d'attribution de titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, par la société, les sociétés qu'elle contrôle ou les sociétés la contrôlant – Description des critères en application desquels les éléments de la rémunération ont été calculés ou les circonstances à la suite desquelles ils ont été attribués, en faisant référence, le cas échéant, aux résolutions votées dans les conditions prévues à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Il est fait mention, s'il y a lieu, de l'application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-83.	13.1 – 13.3
Engagement de toute nature pris au bénéfice des mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres engagements viagers	13.1
Présentation des projets de résolution du conseil de surveillance prévu à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce relative aux principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du directoire et du conseil de surveillance – Approbation de la part variable de la rémunération de certains membres du directoire à verser au titre de l'exercice 2018	13.1

<p>Description et explications des éléments suivants lorsqu'ils sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structure du capital de la société - Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce - Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce (participations significatives et d'autocontrôle) - Liste des détenteurs de tous titres comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci - Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier - Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote - Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil de surveillance, du directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société - Pouvoirs du conseil de surveillance et du directoire en matière, en particulier, d'émission ou de rachat d'actions - Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts - Accords prévoyant des indemnités pour les membres du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange 	<p>16.1 – 19.1 12.5 – 16.3 – 19.2.2 16.1 – 19.1.7 12.5 – 16.2 – 16.3 Néant 12.5 19.2.4 – 19.2.6 19.1.3 – 19.2.3 16.4 – 19.2.3 Néant</p>
<p>Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou les dispositions des statuts qui prévoient ces modalités</p>	<p>19.2.7</p>