



DOCUMENT DE REFERENCE
RAPPORT DE GESTION

2018 / 2019

3

CHAPITRE 3

RAPPORT DE
GESTION 2018/2019Quelques définitions :

• EBITDA :

L'EBITDA ("Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization") se définit comme le résultat d'exploitation courant avant dépréciation et amortissement des actifs corporels et incorporels. Il s'agit en effet des revenus avant intérêts, impôts (taxes), dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations (mais après dotations aux provisions sur stocks et créances clients). Le Groupe considère l'EBITDA, mesure à caractère non comptable, comme une mesure de performance.

• Marge brute :

BIGBEN INTERACTIVE calcule sa marge brute en faisant la différence entre le Chiffre d'affaires et les achats consommés. Les autres produits opérationnels se retrouvent entre la Marge brute et l'EBITDA.

• Endettement financier brut :

L'endettement financier brut désigne les dettes financières de l'entreprise, c'est-à-dire les passifs financiers à moyen et à long terme, ainsi que les concours bancaires courants. BIGBEN INTERACTIVE le calcule en sommant les passifs financiers à long terme et ceux à court terme.

• Endettement financier net :

La dette financière nette ou l'endettement financier net désigne le solde des dettes financières de l'entreprise et des placements financiers. Il peut être créditeur ou débiteur et représente ainsi la situation de l'entreprise vis-à-vis des tiers. BIGBEN INTERACTIVE le calcule en retranchant de la trésorerie et équivalents de trésorerie l'endettement financier brut.

• Ratio de gearing :

Ce ratio désigne le taux de financement d'une entreprise. Il compare l'endettement global d'une société à ses fonds propres et permet de déterminer en l'occurrence son degré de solvabilité. BIGBEN INTERACTIVE le calcule en faisant le rapport Endettement financier net sur Total des Capitaux propres.

3.1 •

Activité et événements de l'exercice 2018/2019

Événements de marché significatifs sur la période

Se reporter au paragraphe 2.2 du présent document de référence.

Activité commerciale et faits marquants de l'exercice

- Croissance des activités d'Édition et poursuite des activités Accessoires Gaming

La forte croissance (+42,9 %) des activités « Jeux » se traduisant par une contribution aux ventes de 49,1 M€ est l'événement majeur de l'exercice 2018/2019 pour BIGBEN INTERACTIVE, avec en particulier l'expansion des ventes digitales (+121,1 %) qui représentent désormais 49 % du poids total de l'activité Édition, et améliorent la rentabilité globale de cette activité. Par ailleurs, le Retail, malgré une actualité éditoriale plus réduite que prévue, a également progressé en 2018/2019 de +27,8 % grâce notamment aux titres *Tennis World Tour*® et *Warhammer Inquisitor Martyr* qui ont rencontré un franc succès. En revanche, les sorties des titres très attendus *Warhammer Chaosbane* et *Sinking City* ont été décalées au 1^{er} trimestre de l'exercice 2019/2020.

Dans le même temps, les activités d'Accessoires Gaming ont progressé (+6,6 %) pour atteindre 56,4 M€ de ventes s'appuyant sur le lancement durant la période 2018/2019 de produits sous licence *Sony PlayStation*® 4 (poursuite des ventes des produits *Revolution Pro Controller 1 et 2* et lancements réussis au 4^{ème} trimestre des manettes *Revolution Unlimited Pro Controller* et *Asymmetric Wireless*).

Comme décrit plus amplement au chapitre 3.3, BIGBEN INTERACTIVE a aussi acquis en 2018/2019 l'intégralité du capital et des droits de vote des trois studios de développement Cyanide SA, Kylotonn SAS et Eko Software SAS. Ces acquisitions ont permis non seulement d'accueillir des collaborateurs talentueux dans le giron du Groupe mais s'inscrivent également au cœur de la stratégie Gaming de BIGBEN INTERACTIVE (déjà décrite au Chapitre 2) qui vise à devenir Développeur-Éditeur afin de pouvoir à l'avenir proposer à un marché du Gaming qui se digitalise de plus en plus un contenu développé en interne. L'effectif du Groupe est ainsi passé de 353 salariés au 31 mars 2018 à 603 salariés au 31 mars 2019.

- Contraction du chiffre d'affaires des activités Mobile

L'activité Mobile affiche en 2018/2019 une contraction de 9,3 % de son chiffre d'affaires à 109,8 M€. Le segment a été marqué par un recul relatif des volumes de mobiles, en raison de la tendance des consommateurs à allonger la durée de conservation de leurs smartphones. En revanche, le succès des écrans de protection *Force Glass*®, la montée en puissance des coques de protection *Force Case*®, et le lancement réussi de la gamme de chargeurs et de câbles haute performance *Force Power*® confirme la dynamique des ventes d'accessoires premium, les consommateurs souhaitant protéger des smartphones toujours plus onéreux.

- Baisse des ventes de produits Audio sur un marché en mutation

Malgré le succès de sa gamme *Lumin'Us* et des ventes sous marque *Thomson*, l'activité Audio est en baisse de 18,7 % à 30,2 M€ principalement impactée par la mutation d'un marché qui s'oriente vers l'audio connecté et un fort effet de base lié au lancement l'an dernier de nouvelles gammes de produits. BIGBEN INTERACTIVE a anticipé cette tendance et plusieurs développements de produits innovants, qui seront mis sur le marché en 2019, sont en cours.

3.2.

Analyse des résultats et de la structure financière à l'issue de l'exercice 2018/2019

Activités et résultats d'ensemble du Groupe

- Evolutions marquantes en matière de contribution des activités

L'exercice 2018/2019 est caractérisé par une activité étale, le chiffre d'affaires restant stable à 245,5 M€ contre 245,4 M€ lors de l'exercice précédent, dissimulant néanmoins une situation très contrastée : l'activité Gaming de BIGBEN INTERACTIVE ayant en effet affiché des hausses de revenus de plus de 20,9 % tandis que les métiers Mobile et Audio ont vu leurs ventes en baisse. Dans le détail :

Les ventes de l'activité Gaming s'élèvent à 105,5 M€, en hausse de 20,9 % par rapport à la période 2017/2018, grâce en particulier à la bonne performance des ventes d'Édition et d'Accessoires.

- Jeux : le segment génère des ventes annuelles de 49,1 M€ soit une croissance de 42,9 %. Le succès des jeux *Tennis World Tour*® et *Warhammer Inquisitor Martyr* a permis d'amortir l'impact du décalage au 1^{er} trimestre 2019/2020 de la sortie de *Warhammer Chaosbane* et *Sinking City*. Les ventes digitales poursuivent, quant à elles, leur essor (+ 121,1 %) et représentent 49 % du poids total de l'activité Édition en 2018/2019 (contre 36 % en 2017/2018).

- Accessoires : l'activité enregistre un chiffre d'affaires de 56,4 M€, en progression (+6,6 %) grâce au succès des manettes sous licence *PlayStation 4* créées par le Groupe (*Revolution Pro Controller 1 et 2* et lancements réussis au 4^{ème} trimestre des manettes *Revolution Unlimited Pro Controller* et *Asymmetric Wireless*)

L'activité Mobile affiche au cours de l'exercice 2018/2019 une contraction de 9,3 % de son chiffre d'affaires à 109,8 M€. Le succès des coques de protection *Force Case*® et écrans de protection *Force Glass*® ainsi que le lancement réussi de la gamme de chargeurs et de câbles haute performance *Force Power*® confirmant la dynamique des ventes d'accessoires premium pour les dernières générations de smartphone, ont permis de compenser un recul relatif des volumes de mobiles et des accessoires associés sur le marché, en raison de la tendance

Evolution du chiffre d'affaires et de sa répartition par marché adressé au cours des 3 derniers exercices :

Données en M€ et en %	31 mars 2017 consolidés		31 mars 2018 consolidés		31 mars 2019 consolidés		Croissance 2017/2018 vs 2016/2017	Croissance 2018/2019 vs 2017/2018
	M€	%	M€	%	M€	%		
Chiffre d'affaires	208,1	100,0 %	245,4	100,0 %	245,5	100,0 %	17,9 %	0,0 %
Gaming	69,7	33,5 %	87,2	35,5 %	105,5	43,0 %	25,2 %	20,9 %
Mobile	105,5	50,7 %	121,0	49,3 %	109,8	44,7 %	14,7 %	-9,3 %
Audio	32,9	15,8 %	37,1	15,1 %	30,2	12,3 %	13,0 %	-18,7 %

Répartition du chiffre d'affaires par trimestre au cours des 3 derniers exercices :

Données en M€ et en %	31 mars 2017 consolidés		31 mars 2018 consolidés		31 mars 2019 consolidés	
	M€	%	M€	%	M€	%
Chiffre d'affaires	208,1	100,0 %	245,4	100,0 %	245,4	100,0 %
1 ^{er} trimestre	38,0	18,3 %	47,1	19,2 %	48,7	19,8 %
2 ^{ème} trimestre	46,9	22,5 %	62,9	25,6 %	57,3	23,3 %
3 ^{ème} trimestre	71,9	34,6 %	80,1	32,6 %	80,3	32,7 %
4 ^{ème} trimestre	51,3	24,7 %	55,3	22,5 %	59,2	24,2 %

des consommateurs à allonger la durée de conservation de leurs smartphones.

Sur un marché en pleine mutation qui s'oriente vers l'audio connecté, et malgré le succès de sa gamme *Lumin'Us* et des ventes sous marque *Thomson*, l'activité Audio est en baisse de 18,7 % à 30,2 M€.

La saisonnalité de l'activité reste importante sur le 3^{ème} trimestre (octobre à décembre), mais les bonnes performances des activités Accessoires de mobilité et Audio ces dernières années, moins directement liées à la période de Noël, ainsi que les sorties cadencées des jeux vidéo, ont permis au 3^{ème} trimestre de voir sa part dans le chiffre d'affaires annuel rester étale. Au titre de l'exercice 2018/2019, la croissance enregistrée au cours du quatrième trimestre (+ 7,1 % par rapport à l'exercice précédent) a entretenu cette tendance. Aussi, lors de cet exercice 2018/2019, le poids de la contribution du 3^{ème} trimestre atteint 32,7 % du chiffre d'affaires annuel, contre 32,6 % lors de l'exercice précédent.

- Résultats dégagés par le Groupe

Malgré une quasi stagnation du niveau d'activité, BIGBEN INTERACTIVE a enregistré une progression significative de son résultat opérationnel courant dont le montant s'élève à 21,7 M€, contre 16,4 M€ lors de l'exercice 2017/2018 (+ 32,5 %).

Cette progression s'explique par une marge brute toujours conséquente (39,8 % du chiffre d'affaires) qui bénéficie d'un effet mix produits propres au sein notamment des activités Gaming ou Mobile vs activités de distribution de produits tiers, ainsi que par une bonne maîtrise des coûts de structure et de personnel qui n'augmentent que de 11,7 %.

A noter que le résultat opérationnel courant tient compte de dotations aux amortissements des immobilisations pour un montant de 23,2 M€ lors de l'exercice 2018/2019, montant à mettre en regard du portefeuille d'actifs développé par le Groupe dans le cadre de ses activités d'Édition.

- Résultat financier

Contrairement à l'exercice 2017/2018 pendant lequel BIGBEN INTERACTIVE avait été marqué par des pertes de change à hauteur de -1,8 M€, l'exercice 2018/2019 a bénéficié d'effets de change favorable à hauteur de 1,5 M€ qui, additionnées aux charges financières sur les emprunts en cours qui s'établissent à -1,1 M€ au 31 mars 2018 (vs -0,9 M€ au 31 mars 2018) portent le coût de l'endettement financier net à +0,5 M€ contre -2,8 M€ lors de l'exercice 2017/2018.

• Résultat net

In fine, après prise en compte des impôts sur le résultat à hauteur de 5,4 M€, BIGBEN INTERACTIVE a affiché au titre de l'exercice 2018/2019 un résultat net de 17,4 M€, contre un résultat net lors de l'exercice précédent de 8,9 M€ (+94,2 %).

Activités et résultats de la Maison-Mère

Au titre de l'exercice 2018/2019, la Maison-Mère BIGBEN INTERACTIVE a réalisé un chiffre d'affaires de 88,4 M€, pour un résultat opérationnel excédentaire de 0,3 M€, contre respectivement 83,2 M€ de chiffre d'affaires et - 0,9 M€ de résultat opérationnel lors de l'exercice précédent.

Principalement, ces résultats sont le fruit de la performance des activités Gaming (Edition et Accessoires), en croissance significative. Dans le même temps, les activités Audio ont elles connu une décroissance, notamment du fait d'un environnement plus concurrentiel.

Après prise en compte essentiellement de produits financiers de participation correspondant aux dividendes remontés des filiales, de résultat exceptionnel et d'opérations d'intégration fiscale, le résultat net de l'entité Maison-Mère BIGBEN INTERACTIVE ressort à 18,1 M€ au titre de l'exercice 2018/2019, contre 2,1 M€ en 2017/2018.

Activités et résultats des filiales

• Activités déagées par zone géographique (ventes par pays de destination)

Les activités du Groupe en France restent largement prépondérantes, totalisant 144,0 M€ au titre du dernier exercice 2018/2019, soit 58,7 % du total (niveau en baisse par rapport à l'exercice précédent : 158,8 M€, soit 64,7 % du total d'activité).

A l'international, les activités sont restées très dynamiques, en croissance de 17,2 % au cours de l'exercice, atteignant ainsi 101,5 M€. Cette progression résulte des ventes digitales de jeux ainsi que des bonnes performances enregistrées au sein des nouvelles filiales : croissance de plus de 43 % de l'activité en Espagne, avec un chiffre d'affaires atteignant 10,0 M€ notamment grâce au contrat Orange Espagne, activité également en hausse de plus de 24 % en Italie avec un chiffre d'affaires atteignant 9,9 M€. A noter également l'apport d'un chiffre d'affaires de 10,5 M€ des nouveaux studios. Au sein des implantations historiques, la Belgique est en hausse de 12 % avec un chiffre d'affaires de 14,7 M€ tandis que l'Allemagne voit son chiffre d'affaires baisser de 1,2 % avec un chiffre d'affaires de 16,5 M€. Quant aux activités Hors Europe, elles voient leurs ventes baisser de 36 % pour atteindre 12,3 M€ de chiffre d'affaires.

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique * et par marché au cours des 3 derniers exercices (France vs International) :

Données en M€ et en %	31 mars 2017			31 mars 2018			31 mars 2019		
	France	Intern.	% Intern.	France	Intern.	% Intern.	France	Intern.	% Intern.
Chiffre d'affaires	132,2	75,9	36 %	158,8	86,6	35 %	144,0	101,5	41 %
Gaming	15,2	54,5	78 %	19,3	67,9	78 %	24,7	80,8	77 %
Mobile	98,4	7,2	7 %	117,3	3,7	3 %	101,9	7,9	7 %
Audio	18,6	14,3	43 %	22,2	14,9	40 %	17,4	12,8	42 %

* : répartition des ventes par pays de destination, et non par entité juridique en tant que telle. Ainsi, les chiffres indiqués ci-dessus sont différents des données indiquées en annexes des comptes, les informations présentées en annexes restant directement en lien avec les entités juridiques composant le Groupe. Afin d'être plus en phase avec les usages du marché, le Groupe BIGBEN a jugé judicieux de présenter la répartition géographique de ses ventes sous des axes matriciels couplant Métier et Pays de destination. De ce fait, cette répartition a été établie de manière plus précise, notamment en affinant les ventes d'édition digitale par pays de destination.

L'international confirme ainsi clairement son statut de relais de croissance tangible pour le Groupe, concrétisant les choix stratégiques du management en la matière.

• Performance des grands sous-ensembles ou filiales du Groupe

La performance économique des différents sous-ensembles ou filiales du Groupe est résumée au sein des annexes des comptes consolidés, dans le cadre de la présentation des Informations sectorielles (selon 5 zones géographiques : France, Benelux, Allemagne, Asie et Europe du Sud).

Sur l'exercice 2018/2019, il convient à nouveau de mettre en avant la performance des implantations hors Europe, comprenant notamment la filiale située à Hong-Kong. La contribution au résultat opérationnel de cet ensemble s'élève ainsi à près de 6,2 M€ contre 4,2 M€ l'exercice précédent. L'Allemagne, dont les activités ont légèrement décliné sur la période, affiche une contribution au résultat opérationnel positive de 1,0 M€ contre 1,4 M€ l'exercice précédent. La zone Europe du Sud enregistre également un léger recul de son niveau de contribution pour atteindre 0,7 M€ contre 1,4 M€ l'exercice précédent. Enfin, la zone Benelux contribue elle à hauteur de près de 1,0 M€ au résultat opérationnel du Groupe contre 0,7 M€ lors de l'exercice précédent.

Structure financière du Groupe

• Capitaux propres et endettement

Lors de l'exercice 2018/2019, BIGBEN INTERACTIVE a vu son endettement financier augmenter du fait notamment des emprunts souscrits pour financer les acquisitions des trois studios de développement Cyanide SA, Kylotonn SAS et Eko Software SAS. Néanmoins, son niveau de gearing à fin mars 2019 reste raisonnable avec 22,0 % par rapport à ses capitaux propres, contre 7,2 % à fin mars 2018 et 10,5 % à fin mars 2017.

Ainsi, avec une situation opérationnelle à nouveau en amélioration tangible (l'EBITDA atteignant 44,9 M€ en 2018/2019 contre 29,7 M€ en 2017/2018) et malgré un endettement net en hausse en volume de 26,6 M€, le Groupe obtient en fin d'exercice une situation bilanciale très saine, son levier net (Endettement Net rapporté à l'EBITDA) n'étant que de 0,8.

Au niveau des actifs, il est rappelé que le bilan du Groupe présente aujourd'hui des goodwill de l'ordre de 58,3 M€ incluant notamment le Goodwill post opération ModeLabs Group et les goodwill sur les acquisitions des trois studios de développement acquis en 2018, ainsi que des autres immobilisations incorporelles pour 66,2 M€, correspondant essentiellement à la clientèle activée de ModeLabs Group (13,8 M€) et les produits développés par le Groupe en Edition (50,9 M€).

Calcul du gearing net du Groupe :

Données en M€ et en %	31 mars 2017	31 mars 2018	31 mars 2019
Actifs non courants	87,0	91,3	141,4
Capitaux propres Groupe	126,0	134,6	164,3
Endettement financier *	21,7	26,3	50,4
Trésorerie et équivalents	8,5	16,6	14,2
Total de bilan	207,4	223,8	291,9
Gearing net	10%	7%	22%

* : y compris concours bancaires courants

- Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation

Continuant à bénéficier de l'amélioration de ses résultats opérationnels, BIGBEN INTERACTIVE affiche au titre de son exercice clos au 31 mars 2019 une capacité d'autofinancement de 46,9 M€. Dans le même temps, l'évolution du besoin en fonds roulement implique toutefois une contribution négative de l'ordre de 21,9 M€ (après impôts et intérêts payés), tenant compte d'une évolution défavorable du poste correspondant aux créances clients et à une légère augmentation du stock liée à l'accroissement d'activité. En conséquence, les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation s'élèvent à 25,0 M€ au cours de l'exercice 2018/2019.

- Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement s'élèvent pour l'exercice 2018/2019 à - 44,0 M€, du fait des montants nets décaissés pour les acquisitions des trois studios de développement Cyanide, Kylotonn et Eko Software (13,8 M€) et illustrant également la montée en puissance des efforts de BIGBEN INTERACTIVE en particulier sur les activités d'Édition et de développement (29,6 M€ investis au cours du dernier exercice).

- Flux de trésorerie provenant des activités de financement

Les flux de trésorerie provenant des activités de financement s'élèvent à 19,2 M€ et correspondent essentiellement à de nouveaux emprunts souscrits pour 27,0 M€ compensés par des remboursements d'emprunts à hauteur de 5,5 M€ et de la distribution du solde du dividende relatif à l'exercice 2017/2018 de 1,9 M€ en août 2018.

- Restrictions éventuelles à l'utilisation des capitaux

Il n'existe aucune restriction portant sur l'utilisation de ses capitaux par la Société. Se référer toutefois au paragraphe 3.8 portant sur les facteurs de risques, et en particulier sur les covenants bancaires.

Synthèse du tableau de flux consolidé :

Données en M€	31 mars 2017	31 mars 2018	31 mars 2019
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	15,6	21,0	22,6
<i>Marge brute d'autofinancement</i>	<i>23,2</i>	<i>27,6</i>	<i>46,9</i>
<i>Variation du besoin en fonds de roulement *</i>	<i>-7,6</i>	<i>-6,5</i>	<i>-24,3</i>
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-8,4	-14,7	-44,0
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	-2,6	8,0	19,2
Augmentation (diminution) de la trésorerie	4,5	14,1	-2,2
Trésorerie à l'ouverture	-7,5	-2,9	11,2
<i>Incidence des variations de devises</i>	<i>-0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>0,3</i>
Trésorerie à la clôture (y compris concours bancaires courants)	-2,9	11,2	9,3

* : y compris Impôt sur le résultat payé et Intérêts payés

3.3.

Événements récents et perspectives

Acquisition de 100 % du capital de Cyanide SA

BIGBEN INTERACTIVE a acquis le 20 juin 2018 l'intégralité du capital et des droits de vote du studio de développement Cyanide SA. Le prix de transaction est de 20,0 M€ payés pour 50,20 % en numéraire et 49,80 % par la création de 697.445 actions nouvelles Bigben en rémunération de l'apport d'actions Cyanide. Un complément de prix plafonné et basé sur le résultat net de la société Cyanide (et de ses filiales) au 31 mars 2019 pourra être versé en septembre 2019.

Afin d'éviter toute dilution ultérieure au capital de Cyanide, BIGBEN INTERACTIVE s'est par ailleurs porté acquéreur de tous les titres de capital potentiel au jour de la transaction, et ce pour un montant en numéraire de 1,1 M€.

Créé en 2000 par des professionnels expérimentés de l'industrie du jeu vidéo, Cyanide est un studio français de référence, reconnu pour sa capacité à développer des jeux innovants dans de nombreux genres (stratégie, narratif, tir, management, sport, action et aventure), ainsi que pour la qualité de ses productions.

Installé en France (Paris et Bordeaux) et au Canada (Montréal), le studio comptait à sa date d'acquisition 110 collaborateurs et avait enregistré pour son exercice 2017/2018 (clôture au 31 mars 2018, chiffres audités) un chiffre d'affaires de 6,1 M€ et un résultat net de 1,9 M€.

Depuis sa fondation, Cyanide a produit une cinquantaine de jeux, en sachant maintenir un équilibre entre la création de nouvelles Propriétés Intellectuelles (*Pro Cycling Manager, Styx, The Council...*) et la production de jeux sous licences (*Game of Thrones, Blood Bowl, Tour de France...*).

Cyanide SA et sa filiale canadienne Amusement Cyanide Inc. sont consolidées depuis le 20 juin 2018 dans les comptes du Groupe.

Augmentation de capital suite à l'acquisition définitive d'actions gratuites attribuées en 2017

153.260 actions gratuites avaient été attribuées par le Conseil d'administration du 31 août 2017 aux membres du personnel salariés et aux mandataires sociaux des entités du Groupe. L'acquisition définitive au bout d'un an était liée à une condition de présence continue et à l'obtention d'un niveau prédéterminé de résultat opérationnel courant. L'ensemble des entités du Groupe ayant rempli leur condition de performance, la quantité de 143.760 actions gratuites définitivement acquises par 275 bénéficiaires résulte du départ de 26 bénéficiaires.

Il a été en conséquence procédé à l'émission de 143.760 actions nouvelles par incorporation de réserves.



Acquisition de l'intégralité du capital de Kylotonn SAS

La participation minoritaire de 24,99 % prise en juillet 2017 dans le capital du studio Kylotonn SAS, en charge notamment du développement pour le Groupe des jeux *WRC*, *TT Isle of Man* et *V-Rally 4*, a été portée le 18 avril 2018 à 45 % par l'exercice d'une promesse de vente croisée sur le solde de la participation des associés minoritaires de Kylotonn. Après avoir ensuite acquis en numéraire, le 2 octobre 2018, 55 % des titres de M. Roman Vincent, son dirigeant fondateur, BIGBEN INTERACTIVE détient dorénavant la totalité du capital du studio Kylotonn SAS, connu sous le label *KT Racing*.

Créé en 2002 à Paris, le studio Kylotonn a développé plus de 25 jeux en se spécialisant, depuis quelques années, dans les jeux de course parmi lesquels les emblématiques *WRC* édités par BIGBEN INTERACTIVE. Le studio qui comptait à sa date d'acquisition 95 développeurs à Paris et 25 à Lyon, utilise la technologie 3D temps réel interne (Kt engine) pour le développement de ses créations multiplateformes (*PS4*, *Xbox One*, *PC* et *Switch*).

Acquisition de 100 % du capital d'Eko Software SAS

BIGBEN INTERACTIVE a acquis le 18 octobre 2018 l'intégralité du capital et des droits de vote du studio de développement Eko Software SAS. Le prix de transaction est de 8,5 M€ payés pour 65 % en numéraire et 35 % par la création de 295.575 actions nouvelles Bigben en rémunération de l'apport d'actions Eko Software. Un complément de prix plafonné et basé sur le résultat net de la société Eko Software au 31 décembre 2018 sera versé en juin 2019.

Créé en 1999, entre-autres par Jules-Benjamin Lalisce, Eko Software est un studio français reconnu qui a développé une trentaine de jeux, dont les très célèbres *How to survive 1* et *2* qui à eux seuls se sont vendus cumulativement à plusieurs millions d'exemplaires.

Une fructueuse collaboration lie Eko Software à BIGBEN INTERACTIVE depuis de nombreuses années. Eko Software a ainsi réalisé *Rugby 18*, *Handball 16* et *Handball 17* et développe actuellement pour le compte de BIGBEN INTERACTIVE trois jeux dont le très attendu *Warhammer : Chaosbane*. Ce dernier sortira le 4 juin 2019 et s'est déjà vu décerner lors de la récente Gamescom le prix du "Meilleur jeu fun à plusieurs" par le site Jeuxvideo.com.

Installé en France à Paris, le studio comptait à sa date d'acquisition environ 40 collaborateurs et son exercice fiscal clôturé au 31 décembre 2017 s'était soldé par un chiffre d'affaires de 2,4 M€ et un résultat net de 0,7 M€.

Perspectives pour l'exercice en cours et l'exercice suivant

Le Groupe anticipe en début d'exercice 2019/2020 une accélération de la croissance soutenue par l'activité Gaming qui verra la sortie de jeux à fort potentiel tels que *Warhammer : Chaosbane* (développé par le studio Eko Software), *The Sinking City*, *Tennis World Tour Roland Garros Edition* ainsi que *Pro Cycling Manager 2019* et *Tour de France 2019* (développés par le studio Cyanide). Les ventes digitales vont continuer leur progression et devraient dépasser les ventes physiques. L'activité bénéficiera également de la poursuite des ventes des deux dernières manettes *Revolution Unlimited Pro Controller* et *Asymmetric Wireless* pour *PlayStation 4*. Les activités Mobile et Audio devraient, quant à elles, poursuivre leur redressement avec la commercialisation de nouveaux produits en marques propres.

Fort de la bonne orientation de son activité et de sa rentabilité, le Groupe, mettant l'accent sur l'amélioration régulière de la marge opérationnelle courante :

- annonce pour 2019/2020 un objectif de chiffre d'affaires de 270 à 290 M€ avec un taux de Résultat Opérationnel Courant égal à 10 %,

- et confirme les objectifs liés à son plan « BIGBEN 2022 » avec pour l'exercice

2021/2022 un chiffre d'affaires supérieur à 350 M€ et un taux de Résultat Opérationnel Courant égal à 12 %.

3.4 •

Organisation du groupe et des filiales

Evolution récente de l'organigramme juridique du Groupe

- Acquisition de la société Cyanide SAS

Se référer au paragraphe 3.3.

- Acquisition de la société Kylotonn SAS

Se référer au paragraphe 3.3.

- Acquisition de la société Eko Software SAS

Se référer au paragraphe 3.3.

Organigramme juridique du Groupe

- BIGBEN INTERACTIVE SA

BIGBEN INTERACTIVE est la société-mère du Groupe assurant :

- l'édition et l'achat des accessoires Gaming sous la marque BIGBEN INTERACTIVE ainsi que des produits Audio pour toutes les unités d'Europe Continentale,

- l'édition de logiciels de jeu vidéo en physique et en digital ainsi que la négociation des accords de distribution internationaux,

- les ventes à l'export en dehors des zones de chalandises gérées par ses filiales étrangères,

- la centralisation de la logistique des produits Gaming et Audio ainsi que celle des produits Mobile depuis 2014, pour l'ensemble des unités d'Europe continentale (France, Allemagne, Benelux, Espagne et Italie),

- l'adossement financier du groupe (garantie vis-à-vis de l'environnement bancaire des filiales étrangères si nécessaire).

- GAMES.FR

L'entité GAMES.FR était à l'origine une chaîne de magasins spécialisés dans le jeu vidéo, implantés dans de grandes agglomérations françaises (centres villes et centres commerciaux). Pour cette filiale, après la fermeture à l'issue de la précédente décennie de l'ensemble de son réseau de points de vente physiques souffrant d'une absence de taille critique, l'avenir est passé par le développement d'une activité de vente en ligne (Games.fr).

Cette nouvelle activité qui s'était montrée particulièrement prometteuse, enregistrant ainsi un chiffre d'affaires de 5,2 M€ lors de l'exercice 2013/2014, avait vécu depuis quelques années un certain repli. L'activité semble avoir repris sur une tendance plus positive au cours des deux derniers exercices, le chiffre d'affaires 2018/2019 s'établissant ainsi à 4,3 M€.

Il convient de préciser que ce chiffre d'affaires concerne uniquement la vente en ligne de produits physiques, et non l'activité dite de téléchargement (activité elle portée par l'entité BIGBEN INTERACTIVE SA, dont les ventes ont une nouvelle fois progressé lors du dernier exercice : + 121,1 % pour atteindre près



de 20,3 M€).

- BIGBEN INTERACTIVE BELGIUM SA

Acquise en 1999, anciennement ATOLL SOFT, BIGBEN INTERACTIVE BELGIUM était initialement une société de distribution de produits Gaming (jeu vidéo et accessoires), soit en direct en Belgique et au Luxembourg, soit au travers sa filiale BIGBEN INTERACTIVE NEDERLAND aux Pays-Bas. Après avoir représenté en distribution exclusive les plus grands éditeurs de jeu vidéo de son territoire, cette entité a aujourd'hui principalement vocation à soutenir les activités commerciales du Groupe dans l'ensemble du Benelux, spécialement sur les activités Accessoires, Audio et Jeux Vidéo.

Depuis septembre 2017, cette filiale qui a conservé la distribution exclusive au Benelux des jeux édités par *Square Enix*, a transféré le stock de ces produits dans l'entrepôt dédié de Games.fr localisé sur la plateforme logistique européenne du Groupe de Lauwin-Planque. Elle reste ainsi propriétaire de son stock mais les prestations de stockage, préparation des commandes et expédition aux clients beluxiens sont déléguées à Games.fr en contrepartie d'une compensation financière.

- BIGBEN INTERACTIVE NEDERLAND BV

Cette société est filiale de la société BIGBEN INTERACTIVE BELGIUM pour la commercialisation de produits sur le territoire des Pays Bas. Elle est consolidée dans les comptes de BIGBEN INTERACTIVE BELGIUM SA qui gère pour son compte ses approvisionnements.

- BIGBEN INTERACTIVE GmbH

Cette entité créée en 2000 a vocation à soutenir les activités commerciales du Groupe en en Allemagne, Autriche et Suisse alémanique, spécialement sur les activités Accessoires, Audio et Jeux Vidéo.

- BIGBEN INTERACTIVE HK Ltd

Elle aussi créée en 2000, cette entité assure la conception des accessoires de jeu vidéo sous la marque BIGBEN INTERACTIVE. Elle assure également le sourcing des composants et la gestion industrielle des fabrications sur ces produits et a vocation à centraliser l'ensemble des achats du Groupe en accessoires de jeu vidéo et de téléphonie, ainsi que sur les produits Audio.

- BIGBEN INTERACTIVE SPAIN SL

Cette entité créée au cours de l'exercice 2013/2014 a vocation à soutenir les activités commerciales du Groupe en Espagne, spécialement sur les activités Accessoires, Audio et Jeux Vidéo.

- BIGBEN INTERACTIVE ITALIA SRL

Cette entité créée au cours de l'exercice 2014/2015 a vocation à soutenir les activités commerciales du Groupe en Italie, spécialement sur les activités Accessoires, Audio et Jeux Vidéo.

- ModeLabs Group SAS

ModeLabs Group SA était, avant son rachat par BIGBEN INTERACTIVE, la société-mère du groupe ModeLabs, structure alors cotée sur NYSE Euronext Paris. Retirée de la cote en août 2012 puis transformée en société par actions simplifiée (SAS), elle a fait l'objet en décembre 2017 d'une Transmission Universelle du Patrimoine avec BIGBEN INTERACTIVE SA avec effet rétroactif au 1^{er} avril 2017.

- BIGBEN CONNECTED SAS

Anciennement ModeLabs SA, cette entité devenue BIGBEN CONNECTED SAS

en mars 2013 avait historiquement pour activité la conception et la distribution d'accessoires de téléphonie ainsi que le négoce de téléphones mobiles. Dans le cadre des opérations visant à focaliser le Groupe sur les activités d'accessoires pour mobiles, l'activité de négoce de terminaux mobiles avait été filialisée au sein de l'entité ModeLabs Mobiles SAS, filiale cédée in fine en mars 2016.

L'activité de BIGBEN CONNECTED est aujourd'hui concentrée sur la conception et la commercialisation en France et à l'international d'accessoires pour téléphones et tablettes, développés ou distribués par le Groupe.

- ModeLabs Sourcing Ltd

ModeLabs Sourcing Ltd avait été constituée en 2010 pour l'achat d'accessoires de téléphonie et de terminaux mobiles. L'achat d'accessoires s'effectuant aujourd'hui sous le contrôle de BIGBEN INTERACTIVE (HK) Ltd, cette société subsiste sans activité depuis mars 2013 et est aujourd'hui en cours de dissolution.

- Cyanide SA

BIGBEN INTERACTIVE SA a acquis le 20 juin 2018 l'intégralité du capital et des droits de vote du studio de développement Cyanide SA. La société a depuis été transformée en février 2019 en SAS (Société par actions Simplifiée)

- Kylotonn SAS

BIGBEN INTERACTIVE SA avait pris une participation minoritaire de 24,99 % en juillet 2017 dans le capital du studio Kylotonn SAS qui avait été portée le 18 avril 2018 à 45 %. Après avoir ensuite acquis le 2 octobre 2018, 55% des titres de son dirigeant fondateur, BIGBEN INTERACTIVE détient dorénavant la totalité du capital du studio Kylotonn SAS, connu sous le label *KT Racing*.

- Eko Software SAS

BIGBEN INTERACTIVE SA a acquis le 18 octobre 2018 l'intégralité du capital et des droits de vote du studio de développement Eko Software SAS.

- BIGBEN CONNECTED POLSKA ZO.O

Dans le cadre de la poursuite de son expansion en Europe, BIGBEN CONNECTED SAS a constitué début 2019 une nouvelle filiale en Pologne. Celle-ci a obtenu un numéro d'immatriculation auprès du KRS le 31 mars 2019.

Autres filiales et participations

- BIGBEN INTERACTIVE USA

Constituée dans le cadre d'un Joint-Venture constitué avec RDS INDUSTRIES Inc Torrance, Californie lors de l'exercice 2013/2014, cette structure détenue à 50 % par le Groupe a vocation à représenter d'un point de vue commercial BIGBEN INTERACTIVE aux Etats-Unis et à développer les ventes du Groupe sur ce nouveau territoire.

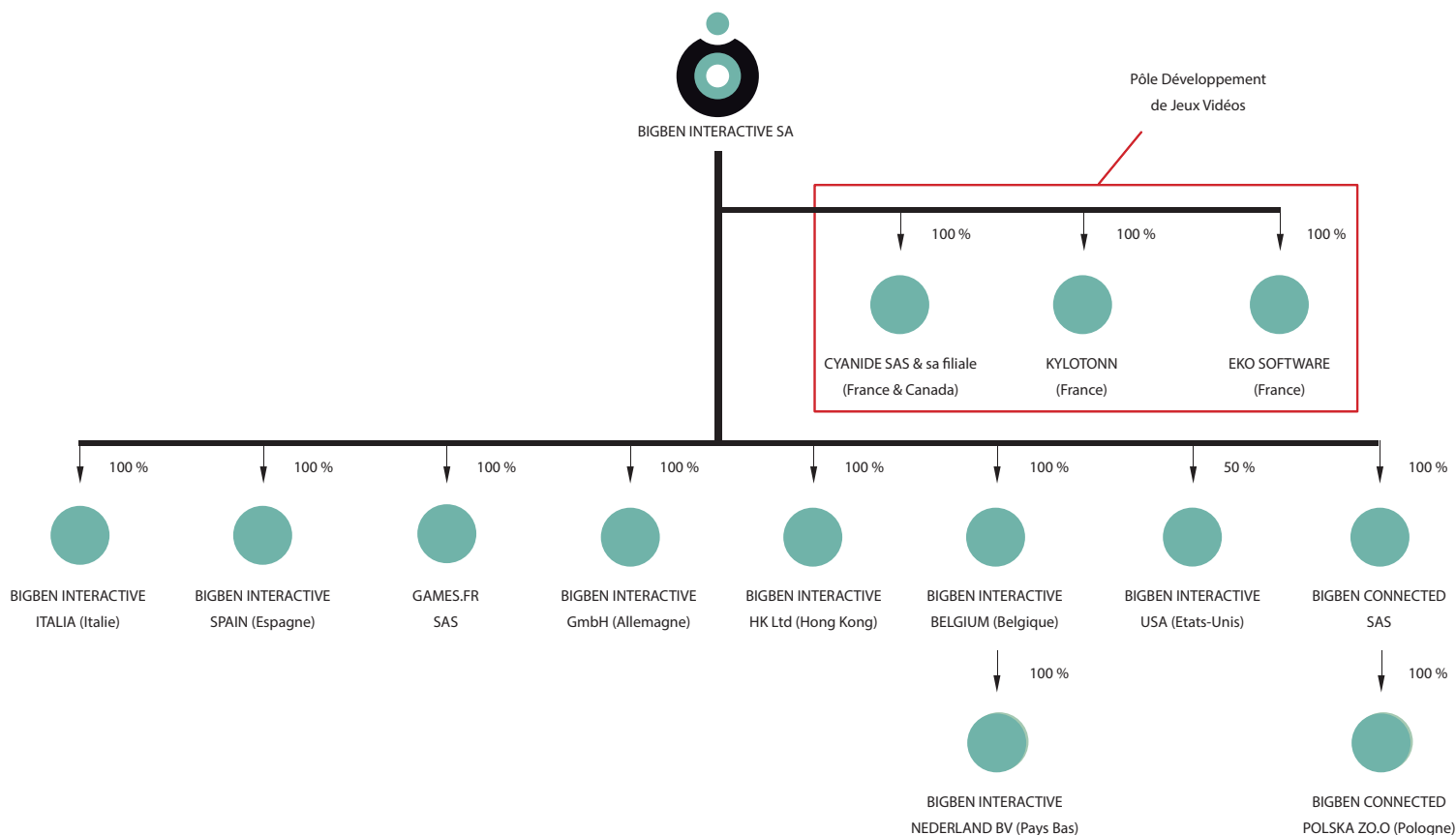
- NEWAVE ITALIA SRL

Au-delà des sociétés présentées dans le schéma ci-après, il convient d'indiquer que le Groupe disposait depuis mai 2011 d'une participation de 25,9 % au capital de la société italienne NEWAVE ITALIA SRL, spécialisée sur les activités de distribution de produits numériques. La structure a été mise en liquidation le 16 mars 2015 à l'initiative de son dirigeant.

Du fait de la faible probabilité de récupérer cet investissement (200 K€) déjà provisionné, cette participation a été déconsolidée à l'issue du premier semestre 2016/2017.

Organigramme juridique du Groupe

Organigramme juridique du Groupe BIGBEN INTERACTIVE (au 31 mars 2019) :



Les niveaux de détention indiqués correspondent au pourcentage de capital et des droits de vote détenus par BIGBEN INTERACTIVE, en l'absence de droit de vote double au niveau des filiales.

3.5.

Politique d'investissements

Efforts en matière de R&D

Au cours des dernières années, la Société a vu ses budgets d'investissement poursuivre leur progression, accompagnant sa stratégie de développement de produits (Gaming, Audio et Mobile), avec en particulier une forte accélération lors de l'exercice 2015/2016, tendance qui s'est poursuivie au titre du dernier exercice. Ainsi, aujourd'hui, les budgets globaux d'investissement (au sens large et non au sens comptable) représentent aujourd'hui des montants compris entre 22 et 35 M€ par exercice, en moyenne, montants qui devraient tendre vers 40 M€ à moyen terme.

Ces montants se répartissent en 3 postes principaux :

- les charges de personnels internes affectés à la recherche et au développement de nouveaux produits, et les charges additionnelles associées, charges correspondant aujourd'hui à des montants compris entre 3,5 et 4,0 M€ par an. A noter qu'aucun frais de ce type n'est activé, tout comme les frais de moules qui sont incorporés directement au prix de revient des marchandises ;

- les charges de soustraction auprès de développeurs externes, et ce en particulier dans le cadre du développement de jeu (software) pour lesquels BIGBEN INTERACTIVE est Editeur, pour des montants de dépenses annuelles d'environ 18,0 à 30,0 M€, en moyenne. Ces montants devraient s'accroître au cours des prochains exercices, pour se rapprocher des 25,0 M€ par an ; et enfin

- les charges liées à la protection juridique des développements réalisés par le Groupe comprises entre 0,5 M€ et 0,7 M€, BIGBEN INTERACTIVE consentant également de plus en plus de frais opérationnels pour la protection de ses développements (dépôts de brevets, marques et modèles).

Autres investissements

Les investissements réalisés par BIGBEN INTERACTIVE au cours des derniers exercices ont été focalisés sur l'acquisition de droits de licence (*Thomson*, etc...).

Le développement de produits innovants pour les métiers de l'accessoire Gaming (manette *Nacon*® pour PC ou manette *Revolution Pro Controller* sous licence *PlayStation*® 4 de Sony) et les produits Audio du Groupe ainsi que l'acquisition de droits à reproduire relatifs à l'Édition de logiciels de jeu vidéo (*Warhammer*, *Tennis World Tour*, etc...) ont également été poursuivis.



Ces investissements sont menés dans la droite ligne de la stratégie de la Société conduisant à accroître le développement de produits propres, produits distribués soit sous la marque Bigben Interactive ou sous l'une des marques du Groupe, soit via l'utilisation de licences de marques.

BIGBEN INTERACTIVE souhaite aujourd'hui focaliser ses investissements sur le développement de ses activités propres, à savoir l'univers des jeux édités au sein de l'activité Gaming, des produits Mobile et de l'Audio.

BIGBEN INTERACTIVE ne prévoit en conséquence pas, pour le moment, de réaliser d'investissements significatifs pour les années à venir et pour lesquels les organes de direction de la Société auraient pris des engagements fermes, et ce même si le Groupe reste attentif à toute opportunité de croissance externe entrant dans cette orientation stratégique.

3.6•

Effectifs

Evolution des effectifs et répartition

Répartition des effectifs par catégorie :

Par catégorie	31 mars 2017	31 mars 2018	31 mars 2019
Cadres	123	129	201
Employés	221	224	402
Total	343	353	603

Répartition des effectifs par entité juridique :

Par entité juridique	31 mars 2017	31 mars 2018	31 mars 2019
Bigben Interactive	157	162	168
Games.fr	9	8	7
Bigben Benelux	13	12	14
Bigben Interactive HK	26	26	27
Bigben Interactive GmbH	19	21	18
Bigben Spain SL	13	14	29
Bigben Interactive Italy	7	10	12
Bigben Connected	99	100	101
Cyanide	-	-	85
Cyanide Canada	-	-	35
Kylotonn	-	-	73
Eko Software	-	-	34
Total	343	353	603

Lors de l'exercice 2018/2019, les effectifs ont fortement augmenté, portés par les effectifs des trois studios nouvellement acquis Cyanide SA, Kylotonn SAS et Eko Software SAS mais également par le renforcement des équipes siège sur les activités d'Édition de jeux. Ainsi, l'effectif s'établit à 603 personnes.

Participation des salariés au capital de la Société

• Actionnariat des salariés

Historiquement, les actions détenues par les salariés faisaient l'objet d'une gestion collective (FCPE BIGBEN INTERACTIVE Actionnariat), et ce par exemple pour un niveau de détention correspondant à 19.449 titres au 31 mars 2015. Durant l'exercice 2015/2016, ce véhicule FCPE a été dissout, la Société n'ayant en conséquence plus de lisibilité directe du niveau de participation de ses salariés au capital de BIGBEN INTERACTIVE.

Les salariés du Groupe se sont également vus attribuer définitivement 140.800 actions gratuites en août 2017 et 143.760 actions gratuites en août 2018 qui sont actuellement bloquées en période de conservation obligatoire de deux ans jusque respectivement les 31 août 2019 et 31 août 2020 et deviendront disponibles à compter des dates susmentionnées.

En tout état de cause, la participation des salariés telle que définie à l'article 225-102 du Code de Commerce restant inférieure à 3 % du capital social de la Société, l'Assemblée Générale ne doit pas à ce jour procéder à la nomination d'un ou plusieurs administrateurs désignés sur proposition des salariés actionnaires.

Il n'est pas prévu d'introduire dans les statuts de la Société la possibilité d'une élection d'un ou plusieurs administrateurs par le personnel de la Société et/ou de ses filiales.

• Capital potentiel aux mains des salariés

Au cours de l'exercice 2018/2019, en date du 3 septembre 2018 et du 26 novembre 2018, le Conseil d'administration a décidé l'attribution de 250.000 actions gratuites au profit de 389 bénéficiaires. L'acquisition définitive au bout d'un an est à nouveau liée à une condition de présence continue et/ou à une condition de performance liée à l'obtention d'un niveau prédéterminé de résultat opérationnel courant. Sur la base de la quantité d'actions gratuites définitivement acquises, il sera procédé à l'émission d'actions nouvelles par incorporation de réserves, une réserve spéciale indisponible égale au montant total nominal des 250.000 actions attribuées, soit 500.000 €, ayant été constituée lors de l'attribution.

Les 10 premiers bénéficiaires de cette attribution gratuite d'actions disposent ensemble d'un volume correspondant à 129.250 actions.

• Résolution adoptée par l'Assemblée Générale - Délégation

Résolution « Augmentation de capital réservée aux adhérents du PEE »

Le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée Générale du 20 juillet 2018 la faculté de procéder dans un délai de 18 mois à une augmentation de capital au bénéfice des salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées, adhérents au Plan d'Épargne Entreprise existant dans la Société pour un montant maximal de 400.000 €. Les actionnaires réunis en Assemblée Générale ont rejeté cette résolution.

Résolution « Attribution d'actions gratuites »

L'attribution d'actions gratuites permet le développement de l'actionnariat salarié en faisant participer l'ensemble des salariés qui le souhaitent aux perspectives boursières de BIGBEN INTERACTIVE.

Il sera donc à nouveau demandé à l'Assemblée générale de déléguer au Conseil d'administration la faculté, dans un délai de 18 mois, de décider une attribution d'actions gratuites aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées. Le montant maximal de l'attribution serait porté à 700.000 € de capital social, soit 350.000 actions.

3.7.

Autres informations

Informations requises par la LME sur les délais de paiement des fournisseurs et les créances clients

Ci-dessous est présenté le tableau correspondant à l'échéancier des dettes fournisseurs à la clôture fin mars 2019. Les retards de paiement correspondent principalement à :

- des déductions opérées en attente d'avoirs de RFA, repricing ou retours de marchandises,
- des facturations par les éditeurs des contrats de royauté non régularisés.

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu :

Affectation du résultat de l'exercice 2018/2019

Dans le cadre du projet d'acquisition de ModeLabs Group, opération significative pour BIGBEN INTERACTIVE, le Conseil d'administration avait décidé de suspendre le versement de dividende au titre des exercices 2010/2011, 2011/2012 et 2012/2013, afin de préserver l'intégralité de ses ressources financières pour cette opération. Ainsi, aucun dividende n'avait été distribué au titre des exercices 2010/2011, 2011/2012 et 2012/2013.

Au titre de l'exercice 2013/2014, l'Assemblée Générale du 22 juillet 2014 avait décidé la distribution d'un dividende d'un montant de 0,15 € par action. Ce montant pouvait être versé en numéraire ou au travers de la création d'actions nouvelles, au choix de l'actionnaire (article 243 bis du Code Général des Impôts).

Au titre des exercices 2014/2015, 2015/2016 et 2016/2017, l'Assemblée Générale du 31 août 2015, du 22 juillet 2016 et du 21 juillet 2017 avaient décidé de ne pas distribuer de dividende, au regard des résultats des exercices correspondant. En revanche, le Conseil d'administration proposa, lors de sa réunion du 20 novembre 2017, la distribution d'un acompte à valoir sur le dividende de l'exercice 2017/2018, les résultats du 1^{er} semestre étant en ligne avec les prévisions. Un acompte sur dividende de 0,10 € par action fut donc détaché le 4 janvier 2018 et mis en paiement le 8 janvier 2018. L'Assemblée Générale du 20 juillet 2018 conséquemment vota un dividende de 0,20 € par action au titre de l'exercice 2017/2018 ; compte tenu de l'acompte sur dividende de 0,10 € par action mis en paiement le 8 janvier 2018, le solde restant à distribuer était de 0,10 € par action et fut détaché le 30 juillet 2018 et mis en paiement le 3 août 2018.

Compte tenu de la qualité des résultats du Groupe, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 27 mai 2019, de soumettre au vote de l'Assemblée Générale qui se réunira le 19 juillet 2019, un dividende de 0,20 € par

En milliers d'euros	Article D.441 I-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D.441 I-2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (non échu)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)

(A) Tranches de retard de paiement

Nombre de factures concernées	493					382	3 476					5 844
Montant total des factures concernées HT	11 887	3 463	-	-	-	3 463	10 263	910	310	3 863	4 934	10 017
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	17,88 %	5,06 %	-	-	-	5,06 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							11,61 %	1,03 %	0,35 %	4,37 %	5,58 %	11,33 %

(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées

Nombre de factures exclues		236										
Montant total des factures exclues		2 425										

(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L 441-6 ou article L 443-1 du Code de Commerce)

Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : Chaque facture est suivie avec son propre délai contractuel. Ce délai varie généralement de 10 à 45 jours fin de mois.	Délais contractuels : Chaque facture émise est suivie avec son propre délai contractuel. Ce délai varie généralement de 0 à 45 jours fin de mois pour les ventes de marchandises.
--	--	---



action au titre de l'exercice 2018/2019. Il sera détaché le 24 juillet 2019 et mis en paiement le 26 juillet 2019.

Lors de cette même assemblée, il est également prévu d'approuver le montant global des dépenses et charges visées par les articles 39-4 du Code Général des Impôts, soit la somme de 21.272 € et l'impôt correspondant, soit 7.091 €.

Tableau des résultats de la Société au cours des 5 derniers exercices

Cf page suivante.

Dépenses non déductibles fiscalement

Conformément aux dispositions de l'article 223 quater et 223 quinquies du Code Général des Impôts, les comptes de l'exercice écoulé mettent en avant des dépenses non déductibles fiscalement pour un montant de 21 K€.

Honoraires des contrôleurs légaux

Les honoraires suivants ont été versés aux contrôleurs légaux par la Société au cours des deux derniers exercices.

Cf ci-dessous.

Parcours boursier de l'action Bigben Interactive

Se référer au paragraphe 1.3 du présent document de référence.

Calendrier financier

22 juillet 2019 :
Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2019/2020

21 octobre 2019 :
Chiffre d'affaires du 2ème trimestre 2019/2020

Honoraires des contrôleurs légaux :

25 novembre 2019 :
Résultats intermédiaires du 1er semestre 2019/2020

20 janvier 2020 :
Chiffre d'affaires du 3ème trimestre 2019/2020

27 avril 2020 :
Chiffre d'affaires du 4ème trimestre 2019/2020

25 mai 2020 :
Résultats annuels de l'exercice 2019/2020

3.8.

Facteurs de risque

La Société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés ci-après.

La Société ne peut exclure, toutefois, que d'autres risques puissent se matérialiser à l'avenir et avoir un effet défavorable significatif sur la Société, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement.

La Société n'identifie pas à ce jour de facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société.

Facteurs de risques liés à l'activité

- Risques liés à la concentration de la clientèle du Groupe

Historiquement, la Société travaille en France avec l'ensemble des intervenants de la grande distribution, qui ne présentent pas à son sens un risque de solvabilité. BIGBEN INTERACTIVE ne souscrit donc pas d'assurance-crédit pour ses transactions sur le territoire métropolitain.

Elle a en revanche recours à l'assurance-crédit de type export souscrite auprès d'Atradius pour ses ventes dans les Dom Tom et en dehors de la France

en milliers d'euros et en %	31 mars 2018				31 mars 2019			
	KPMG	%	FMA	%	KPMG	%	FMA	%
Certification des comptes	160	95 %	109	100 %	185	85 %	119	100 %
Emetteur	95	56 %	95	87 %	105	48 %	105	88 %
Sociétés intégrées globalement	65	39 %	14	13 %	80	37 %	14	12 %
Services autres que la certification des comptes	8	5 %	0	0 %	32	15 %	0	0 %
Emetteur	8	5 %	0	0 %	32	15 %	0	0 %
Sociétés intégrées globalement	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Sous-total	168	100 %	109	100 %	217	100 %	119	100 %
Autres prestations	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Total	168	100 %	109	100 %	217	100 %	119	100 %



Nature des indicateurs (en euros)	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015
Capital en fin d'exercice					
Capital social	39 000 238	36 726 678	36 445 078	32 826 754	32 822 408
Nombre d'actions ordinaires existantes	19 500 119	18 363 339	18 222 539	16 413 377	16 411 204
Nombre d'actions à dividende prioritaire existantes	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer					
- par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
- par exercice de droit de souscription	-	-	-	-	-
- par attribution d'actions gratuites	250 000	153 260	145 500	-	-
- par exercice de bons de souscription	-	-	-	1 927 471	1 929 644
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	88 434 229	83 229 767	74 008 844	80 535 008	75 475 016
Résultats avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	17 354 046	2 264 455	(2 172 389)	(838 047)	35 833 710
Impôts sur les bénéfices	(1 916 734)	(2 815 629)	(2 735 283)	(2 125 125)	(1 736 366)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultats après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	18 122 571	2 058 401	3 318 083	819 072	4 892 279
Montant des bénéfices distribués	1 903 843	1 835 707	-	-	2 425 079
Résultats par action					
Résultats après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,99	0,28	0,03	0,08	2,29
Résultats après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,93	0,11	0,18	0,05	0,30
Dividende versé à chaque action	0,10	0,10	-	-	0,15
Personnel					
Nombre de salariés	175	163	162	158	149
Montant de la masse salariale	6 015 574	5 607 602	5 423 380	5 036 889	4 885 199
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	2 636 295	2 557 736	2 244 031	2 113 840	2 035 438

métropolitaine. Dans ses autres pays d'implantation (Allemagne, Benelux, Espagne, Italie), le Groupe souscrit une assurance-crédit sur pratiquement tous ses clients.

Le tableau ci-après présente les 10 premiers clients du Groupe et leur poids au titre des deux derniers exercices. Ce tableau montre l'absence de dépendance majeure à un client donné et la capacité du Groupe à gagner de nouveaux clients significatifs. La perte toutefois de l'un de ces clients aurait un impact sur le niveau de chiffre d'affaires du Groupe ainsi que sur ses parts de marché.

Concentration de la clientèle de BIGBEN INTERACTIVE au titre des deux derniers exercices (en M€) :

Clients	CA (M€)	%	%	Clients	CA (M€)	%	%
Client 1	28,0	11,4	11,4	Client 1	24,7	10,1	10,1
Client 2	19,6	8,0	19,4	Client 2	14,3	5,8	15,9
Client 4	17,7	7,2	26,6	Client 3	13,3	5,4	21,3
Client 5	13,8	5,6	32,2	Client 4	9,7	4,0	25,3
Client 3	13,0	5,3	37,5	Client 5	8,5	3,5	28,8
-	11,2	4,6	42,1	Client 6	6,2	2,5	31,3
Client 8	9,5	3,9	46,0	Client 7	5,4	2,2	33,5
-	6,8	2,8	48,8	Client 8	4,3	1,8	35,3
-	5,7	2,3	51,1	Client 9	3,7	1,5	36,8
-	5,6	2,3	53,4	Client 10	3,2	1,3	38,1
Autres	114,4	46,7 %		Autres	152,2	62,0 %	
Total CA	245,4	(2017 / 2018)		Total CA	245,5	(2018 / 2019)	

- Dépendance à l'égard des calendriers de sorties des consoles de jeu vidéo ou des téléphones portables

Dans le cadre de ses activités actuelles, BIGBEN INTERACTIVE intervient sur plusieurs marchés de technologie dont les structures individuelles induisent des degrés de dépendance forts différents :

- Sur le marché du Gaming où le Groupe intervient en tant que distributeur de produits mais surtout en tant qu'éditeur de jeux et concepteur d'accessoires, l'activité reste dépendante des calendriers et de la réussite des sorties des consoles de jeu de manière générale. Ainsi, tout retard ou toute déception après le lancement par un intervenant comme *Nintendo*, *Sony* ou *Microsoft* d'une nouvelle plateforme de jeu, et pour laquelle le Groupe aurait investi de manière significative en termes de produits accompagnant cette sortie, serait de nature à avoir un impact significatif sur le niveau d'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de BIGBEN INTERACTIVE.

- Sur le marché du Mobile, le métier d'accessoiriste exercé par le Groupe dépend de la sortie des téléphones et des tablettes de fabricants tels que Apple, Samsung, ou encore Huawei. L'activité dans le domaine de la téléphonie est néanmoins beaucoup plus diffuse, puisque répartie selon un grand nombre de modèles de produits, contre seulement 5 ou 6 consoles de jeu (de salon et portables) actives sur le marché du Gaming. Toutefois, comme le Groupe a pu le constater au cours des derniers exercices, l'appétit des consommateurs pour ces produits reste bien évidemment dépendant de la base installée de supports (téléphones, tablettes) sur le marché et de l'évolution de cette base installée en fonction du lancement et du succès des nouveaux produits commercialisés auprès du public.

- Enfin, le marché des produits Audio ne connaît pas ce type de dépendance vis-à-vis de fabricants. L'accès différé à une nouvelle technologie développée par un consortium regroupant constructeurs et opérateurs pourrait néanmoins avoir un impact sur l'adaptation des produits aux nouvelles demandes du marché considéré. Il s'agit ici plus de la capacité de chaque acteur à réagir aux évolutions du marché que d'une dépendance pure.

Ainsi, BIGBEN INTERACTIVE a su diluer le risque historique de dépendance qui pesait sur ses seules activités Gaming, en devenant un acteur global de la convergence numérique intervenant sur 3 marchés : Gaming, Mobile et Audio. Sa base d'activités élargie dans des univers complémentaires lui permet aujourd'hui d'intervenir sur des environnements soutenus par des fabricants de produits électroniques beaucoup plus nombreux.

- Risque lié aux systèmes fermés de consoles

Les dernières générations de console (notamment *Sony* et *Microsoft*) avaient instauré des systèmes fermés, lesquels avaient freiné le développement des accessoires par les tiers. Néanmoins, les négociations au cas par cas d'accords de licence spécifiques avec ces fabricants de consoles ont jusqu'ici permis de limiter ce risque pour le Groupe. La tendance actuelle vers le « cloud gaming » et la création de nouvelles plateformes (*Epic Games Store*, *EA Origin*, *Google Stadia*, *Humble bundle*, *Xbox Gamepass*, *PS Plus*, etc.) devrait encore réduire à l'avenir cette menace de nouveau système fermé.

- Risques liés aux éventuels décalages dans la commercialisation des produits majeurs développés par le Groupe

Dans le cadre des programmes de développement de nouveaux produits (soit sur la base de ses équipes internes ou sur la base d'un recours à des sous-traitants), la Société peut connaître certains retards dans la conduite de ses projets. Tout décalage par rapport au pipe de sortie de produits implique inmanquablement un manque à gagner en termes de contribution au chiffre d'affaires de BIGBEN INTERACTIVE.

Cela fut notamment le cas au début de la décennie pour le développement d'un jeu initialement confié à un prestataire ayant ensuite connu des difficultés

financières, un autre développeur externe ayant dû être trouvé pour finaliser la mise au point du jeu, ajustement ayant décalé la mise à disposition du marché du jeu en question. Plus récemment, un prestataire n'ayant pas mesuré l'importance des moyens techniques et humains à affecter au développement d'un jeu qui lui avait été confié, le jeu n'a pas pu être sorti en temps voulu avec la qualité attendue. La sélection drastique des sous-traitants et le suivi étroit de l'avancement de leurs travaux a pour vocation d'éviter ces nuisances. Néanmoins, dans le domaine de l'Édition, BIGBEN INTERACTIVE peut dans certains cas décider du décalage de certains jeux, si la qualité des développements ne lui paraît pas suffisante ou si pour des raisons marketing, il lui paraît judicieux de faire coïncider la sortie du jeu avec un événement extérieur majeur. Cette option lui permet ainsi d'assurer à ses consommateurs une satisfaction et jouabilité optimale de ses jeux, qui devrait se traduire par une maximisation desdites ventes. L'année 2018/2019 a ainsi été marquée par l'annonce du décalage de deux jeux majeurs : *Warhammer Chaosbane* et *Sinking City* au 1^{er} trimestre 2019/2020 afin de les améliorer, de les sortir au moment propice et ainsi de maximiser leur rentabilité.

- Saisonnalité de l'activité durant l'exercice

Historiquement, l'activité de la Société était marquée par une forte saisonnalité, la période de fin d'année calendaire restant une période très importante en termes d'activité (fêtes de Noël). L'un des objectifs du rapprochement de BIGBEN INTERACTIVE et de ModelLabs Group consistait à réduire la saisonnalité de l'activité au cours de l'année.

Ainsi, alors qu'historiquement le 3^{ème} trimestre (octobre à décembre) représentait près de 45 % du chiffre d'affaires annuel de BIGBEN INTERACTIVE avant acquisition de ModelLabs Group, cette proportion avait été réduite à 36,7 % au cours de l'exercice 2012/2013. Après deux exercices 2013/2014 et 2014/2015 durant lesquels la part du chiffre d'affaires du Groupe réalisée lors du 3^{ème} trimestre était remontée, à respectivement 40,2 % et 40,0 %, le Groupe était parvenu lors des exercices 2015/2016, 2016/2017 et 2017/2018 à voir cette proportion se réduire, pour représenter respectivement 36,8 %, 35,0 % puis 32,6 % de son chiffre d'affaires annuel.

Au titre de l'exercice 2018/2019, la forte croissance enregistrée au cours du quatrième trimestre (+ 5,7 % par rapport à l'exercice précédent) a entretenu cette tendance. Aussi, lors de cet exercice 2018/2019, le poids de la contribution du 3^{ème} trimestre est resté égal à 32,7 % du chiffre d'affaires annuel.

- Risques liés aux stocks et à leur gestion

La Société effectue un suivi très régulier des ventes de ses produits afin de calibrer ses commandes et de ne disposer que du stock suffisant pour satisfaire les besoins de sa clientèle dans le trimestre à venir. Le Groupe a regroupé l'ensemble de sa logistique sur le site de Lauwin-Planque, site qui occupe une surface totale de 28 000 m². Grâce aux investissements opérationnels et techniques réalisés, à cette organisation centralisée et à l'expérience de ses équipes, la Société est en mesure de suivre l'évolution à la hausse de l'activité tout en répondant aux contraintes de ses clients distributeurs.

Aux risques liés à la gestion opérationnelle des stocks, il convient d'ajouter le risque d'obsolescence des produits en stocks, risque provenant du décalage qui peut survenir entre les approvisionnements de produits lancés auprès des fournisseurs et l'insuffisance éventuelle des commandes de ses clients. La durée de vie, parfois courte, d'un produit contraint la Société à un suivi vigilant de ses stocks, dès le lancement des produits.

De ce fait, la Société s'efforce d'optimiser sa gestion des stocks, en fonction des contraintes liées à la saisonnalité de son activité et aux délais liés au sourcing des produits. Cette politique expose la Société aux risques de défaut d'exécution de ses fournisseurs, de rupture de stocks ou de défaut des transporteurs, ainsi qu'à certains risques de force majeure. La perte, la rupture de stocks ou la réception tardive de stocks pourraient avoir un effet défavorable significatif



sur la réputation, l'activité, les résultats et la situation financière de la Société. Il convient toutefois de noter par ailleurs que certains stocks n'ont pas forcément trouvé leurs marchés dédiés. Les stocks en question ont ainsi vocation à être progressivement dépréciés selon les taux de dépréciation déterminés par le Groupe.

• Concurrence

BIGBEN INTERACTIVE évolue sur le terrain de multiples acteurs internationaux, européens, asiatiques, océaniques ou nord-américains. La Société considère néanmoins pouvoir défendre ses parts de marché actuelles et en conquérir de nouvelles du fait d'une diversification unique dans le secteur avec :

- Un leadership sur les principaux marchés du jeu vidéo en Europe continentale (France, Allemagne, Benelux, Espagne et Italie) et une présence accrue sur le reste de la Zone PAL (Europe, Australie, etc),
- Un leadership en France et au Benelux pour les produits Audio, une présence croissante dans le monde germanophone et en Italie,
- Un leadership en France pour les Accessoires de téléphonie et des avancées prometteuses à l'export,
- La recherche d'un référencement toujours plus large auprès de la grande distribution, en direct dans ses pays d'implantation ou par l'intermédiaire de distributeurs locaux (accessoires),
- Une veille marketing permanente par le biais des contacts consommateurs lors de salons et manifestations dédiés aux loisirs interactifs (accessoires de jeu vidéo et pour mobiles), etc ;
- L'exploitation de la convergence numérique pour mettre en commun clients et produits des activités d'édition/ fabrication de produits électroniques.

Risques financiers

• Risques de liquidité (note 12, 32 et 40 en annexes comptes consolidés)

Les filiales sont essentiellement financées par des concours court terme et le recours à l'affacturage. A l'exception de BIGBEN INTERACTIVE GmbH, BIGBEN CONNECTED et BIGBEN INTERACTIVE HONGKONG, elles ne bénéficient pas de la garantie donnée par la Société en tant que maison-mère, aux établissements qui leur accordent des financements.

Nonobstant les mérites et les surfaces financières de ces filiales, la pérennité de leur refinancement local (hors affacturage) dépend néanmoins de la perception du standing financier de leur maison-mère que peuvent avoir leurs bailleurs de fonds.

Au 31 mars 2019, les emprunts levés par BIGBEN INTERACTIVE et ses filiales couverts par des clauses d'exigibilité totalisent 38,3 M€ et ne sont plus constitués que de crédits moyen termes mis en place auprès de plusieurs établissements de crédit.

Les covenants à respecter au 31 mars 2019 sont les suivantes :

Covenants	Valeur	Statut
Ratio de couverture des frais financiers (EBITDA / Frais financiers)	> 6,00	Respecté
Ratio de Levier net (Dettes financières nettes / EBITDA)	< 2,00	Respecté

Tous les covenants sont respectés au 31 mars 2019. En conséquence, la dette financière est positionnée conformément à ses échéances de paiement encourt terme et moyen terme au sein des comptes consolidés.

Le Groupe BIGBEN a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et il considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

• Risques de change (notes 37, 38 et 39 en annexes comptes consolidés)

La part du chiffre d'affaires facturé en monnaie autre que l'Euro (essentiellement en USD et en GBP pour le Royaume-Uni) représente moins de 5,0 % de l'ensemble. En revanche, plus de la moitié des achats du Groupe est libellée en USD.

Le risque de change est concentré sur la société faitière BIGBEN INTERACTIVE du fait de la centralisation des approvisionnements qu'elle effectue pour les filiales européennes, en particulier via sa filiale de Hongkong.

Dans le cadre de sa gestion du risque de change, le Groupe est engagé au 31 mars 2019 dans des contrats de type « FX TARN / Accumulateur ». Les TARN / Accumulateurs sont des produits dérivés structurés complexes par lesquels le Groupe s'engage à acheter ou à vendre des USD selon un échéancier et à des taux définis à la signature du contrat. Le TARN / Accumulateur est une stratégie visant à accumuler des USD à un cours amélioré par rapport aux cours comptant et à terme actuels en contrepartie d'une incertitude sur le montant total de USD potentiellement accumulés. En cas de variation importante du taux de change EUR / USD (respectivement à la hausse ou la baisse selon que la société achète ou vende des USD), l'exposition à l'achat ou à la vente peut être accrue et conduire à la comptabilisation de perte de change sur ces instruments.

La valeur « mark to market » de ces instruments financiers est de - 196 K€ au 31 mars 2019. Elle a été comptabilisée au passif en « autres créditeurs ».

Il a été procédé à des simulations de résultat de change en prenant en compte différentes hypothèses de cours Euro / USD et EUR / GBP :

- jusqu'à un cours supérieur ou égal à 1,11 USD pour 1 EUR, les engagements liés à cet instrument en place permettent à peine de couvrir 14 % des besoins d'achat annuels en USD, supprimant tout risque de surexposition ;
- jusqu'à un cours supérieur ou égal à 0,8625 GBP pour 1 EUR, les engagements liés à cet instrument en place permettent à peine de couvrir deux tiers des besoins de ventes annuels en GBP, supprimant tout risque de surexposition ;

L'endettement du Groupe est, quant à lui, exclusivement en Euro.

• Risques sur actions

Le Groupe possède un portefeuille titres exclusivement composés d'actions propres classées en valeurs mobilières dans les comptes sociaux et en minoration des capitaux propres dans les comptes consolidés. Le cas échéant, le résultat social peut être affecté par la baisse du titre si la valeur du titre à la clôture est inférieure à la valeur d'inscription à l'actif, mais aucune incidence ne serait à noter sur les comptes consolidés.

La société BIGBEN INTERACTIVE a conclu au cours de l'exercice 2018/2019 un nouveau contrat de liquidité avec la société Oddo BHF SCA. Ce nouveau contrat de liquidité d'une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction, a pris effet le 2 janvier 2019. Il remplace, depuis cette date, le précédent contrat de liquidité signé avec la société Oddo & Cie qui avait pris effet le 1^{er} décembre 2010. La signature de ce nouveau contrat de liquidité fait suite à la décision de l'Autorité des Marchés Financiers n°2018-01 du 2 juillet 2018, applicable depuis le 1^{er} janvier 2019, instaurant les contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise.

Pour la mise en œuvre de ce nouveau contrat de liquidité, les moyens suivants ont été affectés au 31 décembre 2018 au compte de liquidité :

- 23 500 titres,
- 129 157 € en espèces.

Ce nouveau contrat comprenait 19.100 actions au 31 mars 2019 contre 19.126 actions au 31 mars 2018.

- Risques liés aux engagements reçus et aux engagements donnés

La Société avait au cours de la décennie précédente pris essentiellement des engagements en faveur de ses prêteurs sous la forme de nantisements d'actions de filiales, d'hypothèques sur des actifs immobiliers faisant l'objet de financements hypothécaires, de cession Dailly de la créance de carry back. Compte tenu de l'évolution de la situation financière de la Société par rapport à fin 2006 et du remboursement de ses dettes historiques, l'essentiel de ces engagements ont pris fin au fil de l'eau lors de ces derniers exercices.

Engagements donnés :

Au 31 mars 2017, il est précisé que la Société a apporté sa garantie à la société Huawei Technologies France pour la fourniture de biens et/ou de services à sa filiale BIGBEN CONNECTED pour un montant de 1,3 M€.

Durant l'année 2017/18, la société a également apporté une garantie bancaire de 11 M USD à la banque HSBC pour le compte de sa filiale Bigben Interactive Hong Kong et s'est portée caution solidaire pour 1 M€ dans le cadre d'un prêt souscrit par sa filiale BIGBEN CONNECTED auprès d'un établissement bancaire.

Durant l'année 2018/19, la société BIGBEN INTERACTIVE n'a dû apporter aucune garantie à aucune de ses filiales.

Compte-tenu de son activité, la société engage également des négociations avec ces fournisseurs plusieurs mois avant le lancement des produits qui seront commercialisés.

Engagements reçus :

Néant.

- Risques de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière dans le cas où un client viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. La gestion de ce risque sur les créances clients est prise en compte notamment par :

- les procédures d'autorisation d'ouverture d'un nouveau compte client qui permettent de s'assurer de la solvabilité de tout nouveau client,
- l'analyse mensuelle des balances âgées clients qui permet d'analyser la durée de crédit moyen accordé au client, le pourcentage et l'ancienneté de l'encours client et ce, sur toutes les zones d'activité du Groupe.

Par ailleurs, la typologie des principaux clients du Groupe, à savoir les acteurs de la grande distribution européenne dont la solvabilité est avérée, limite le risque de crédit pour le Groupe.

- Risque de dépréciation des Goodwills (note 1 en annexes comptes consolidés)

Le goodwill est un écart d'acquisition positif, appelé également survalueur. Un écart d'acquisition naît de la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur d'une société acquise. L'écart peut être positif (goodwill) ou négatif (badwill).

Le poste de Goodwill dans les comptes consolidés de BIGBEN INTERACTIVE résulte très largement de :

- l'acquisition de ModeLabs en 2011, ayant généré la création de la filiale BIGBEN CONNECTED et la montée en puissance de l'activité « Accessoires pour Mobiles » du Groupe,
- l'acquisition des trois studios de développement lors de l'exercice 2018/2019.

Dans les comptes consolidés, les goodwills ne sont pas amortis, conformément à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », et IAS36 « dépréciation d'actif ». Ils font en revanche l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeur, à savoir une forte dégradation des résultats ou une situation

nette négative, et au minimum une fois par an à la date de clôture. En cas de perte de valeur, celle-ci est inscrite en résultat. Le tableau de sensibilité au sein de l'annexe (note 1) met en avant les hypothèses susceptibles de conduire à une remise en cause des montants de goodwill aujourd'hui présents dans les comptes.

Bien que le risque paraisse réduit, du fait que :

- BIGBEN CONNECTED soit aujourd'hui reconnue comme leader en France sur le segment « Accessoires pour Mobiles », avec des parts de marchés significatives et ait commencé sa phase d'internationalisation européenne en Espagne,
- les indications du marché Gaming et l'analyse des comparables semblent indiquer que les prix d'acquisition des studios de développement acquis en 2018/2019 n'ont pas été surestimés,

l'évaluation à la juste valeur d'un goodwill reste subjective et il n'est pas possible d'éliminer complètement sur le long terme le risque d'une future perte de valeur.

- Risque lié aux acquisitions (note 1 en annexes comptes consolidés)

Du fait de ses récentes acquisitions de studios de développement, il est apparu au Groupe BIGBEN INTERACTIVE nécessaire de rajouter un risque lié à la bonne exécution des opérations de croissance externe et à leur bonne intégration au sein du périmètre opérationnel. En effet, toute opération de croissance externe comporte des risques tant au niveau de l'intégration de ses salariés (ainsi l'effectif du Groupe a presque doublé entre juin 2018 et octobre 2018) et à la rétention des talents qu'aux multiples implications pour les actionnaires existants (dilution de l'actionnariat, impact des compléments de prix payés post acquisition, etc.).

Le Groupe a détaillé dans la note 1 de l'annexe et dans ses faits marquants ces impacts.

Risques juridiques, réglementaires et fiscaux - Litiges

Même si la Société peut être impliquée dans certains litiges, comme toute société, il est précisé qu'il n'existe pas, à ce jour et au titre des douze derniers mois, de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et/ou du groupe.

- Risques liés à la propriété intellectuelle et industrielle

La Société maîtrise sa recherche et développement ainsi qu'une partie de sa production. En effet, son bureau d'études basé à Hong Kong est proche des sites de fabrication et assure ainsi un suivi attentif du risque technologique. Etant donnée l'évolution de la nature de ses activités, évoluant d'un statut de distributeur à un statut de développeur, relevant beaucoup plus de problématiques de propriété intellectuelle, BIGBEN INTERACTIVE dépose depuis plusieurs années de nombreux brevets afin de protéger ses produits.

Dans le domaine de la propriété industrielle, les logos, les marques du Groupe sont déposés en France et pour partie en Europe et / ou dans le monde entier. La Société a étendu la protection de sa marque phare Bigben Interactive et de ses autres marques propres à l'Internet, en procédant à l'enregistrement de noms de domaine correspondants. La surveillance des marques de la Société a été confiée à un cabinet spécialisé en propriété industrielle.

Au cours des dernières années, le Groupe a signé des licences importantes avec Sony afin de devenir partenaire spécifique pour le développement d'accessoires à destination des plateformes PlayStation 3 et PlayStation 4. D'autres contrats de licences sont régulièrement conclus pour l'acquisition des droits d'exploitation de matrices de jeux vidéo dans le cadre de l'activité d'Édition.

Enfin, il est précisé que BIGBEN INTERACTIVE peut conclure des accords de Distribution Exclusive avec certains éditeurs de jeux, comme Square Enix (*Final Fantasy*, *Tomb Raider*, etc), ou Milestone (*MotoXGP*), afin de distribuer les jeux



développés par ce type d'acteurs. Dans ce contexte, une partie de l'activité du Groupe reste dépendante des calendriers de sorties des jeux mis sur le marché par ces acteurs.

Parallèlement, le Groupe a fait évoluer une partie de ses activités sur les accessoires de téléphonie au travers d'un modèle industriel de conception et de fabrication pour le compte de grandes maisons de mode et de luxe telles que *Kenzo*, *Paul Smith*, *Jeanne Lanvin*, *Lancel*, etc. Dans le modèle économique de la licence, le Groupe assure la conception et la distribution de ses produits licenciés Audio avec les marques *Thomson*, *Rubik's Cube*, *Smiley*, etc. A noter que la licence *Thomson* a été prorogée jusque fin 2020.

La dépendance de la Société à l'activité résultant de l'exploitation de licences (que cela soit pour des accessoires de jeu vidéo ou de téléphonie ou plus largement de jeux vidéo) reste relative et diffuse, BIGBEN INTERACTIVE considérant être toujours assez indépendant dans les développements et la commercialisation de produits pour la très large majorité de son chiffre d'affaires. Cela est d'autant plus vrai lorsque l'on évoque la nouvelle stratégie du Groupe mettant en avant la création et le développement de nouvelles marques propres dans le segment premium telles que *Nacon*® ou *Force Glass*®, *Force Case*® et *Force Power*®.

A noter que, compte tenu des avis et des conseils de la Société et de l'état des procédures en cours, la Direction reste confiante dans sa capacité à résoudre un litige de propriété industrielle, et ce sans perte financière. Néanmoins, une condamnation de 530 K€ pour concurrence déloyale ayant été prononcée à l'encontre de la Société, une provision de ce montant a été constituée au 31 mars 2015 (note 14 en annexes comptes consolidés 2018/2019).

- Risques fiscaux

La SAS BIGBEN CONNECTED a fait l'objet d'un contrôle de la part de l'administration fiscale sur les exercices allant du 1^{er} janvier 2011 au 31 mars 2013. Une proposition de rectification avait été reçue le 28 décembre 2015. BIGBEN CONNECTED a alors répondu à l'administration en contestant la majorité des redressements proposés, certains des redressements ayant été partiellement ou totalement abandonnés depuis par l'administration fiscale.

En date du 8 janvier 2018, la société BIGBEN CONNECTED a accepté et payé une partie des redressements pour 610 900 € mais a entamé, le 30 janvier 2018, une procédure de réclamation contentieuse auprès de la DVNI, car elle conteste totalement le reste des éléments qui lui sont reprochés en matière de TVA. Le dossier a été porté depuis devant le tribunal administratif de Lille suite au rejet de la réclamation contentieuse par la DVNI le 31 juillet 2018.

Sur la base des avis des conseils de la société, la direction est confiante dans sa capacité à résoudre ce litige fiscal sans perte financière pour le groupe.

- Assurances et couverture des risques

Le Groupe dispose d'assurances pour l'essentiel des risques généraux inhérents à l'exercice de son activité. Il a notamment une assurance « tous risques » en dommages y compris les pertes d'exploitation, une assurance responsabilité civile de l'entreprise couvrant les dommages corporels, matériels et immatériels confondus, et une assurance du parc automobile. Les risques susceptibles d'être encourus ont été objectivement appréciés et bénéficient d'une couverture appropriée, y compris dernièrement une couverture des risques spécifiques Responsabilité Civile Pollution.

Hormis pour les expéditions de marchandises à valeur unitaire élevée, y compris l'intégralité des produits de téléphonie, le Groupe ne souscrit pas d'assurance marchandises transportées. Il sélectionne en revanche ses prestataires avec la plus grande rigueur afin de limiter ses risques.

En matière de responsabilité civile des mandataires sociaux, la police souscrite par BIGBEN INTERACTIVE couvre aujourd'hui l'ensemble de ses filiales, françaises et étrangères.

La typologie des principaux clients réguliers du Groupe, à savoir les acteurs de la grande distribution européenne et les grands opérateurs Télécoms français dont la solvabilité est avérée, limite le risque de crédit pour le Groupe. Les autres clients, y compris l'intégralité des clients à l'Export, font l'objet d'une assurance-crédit lorsque le Groupe est exposé.

Le Groupe estime que la nature des risques couverts par ces assurances est conforme à la pratique retenue dans son secteur d'activité, et qu'aucun risque significatif n'est, à la connaissance de la Société, exclu de sa politique de couverture en la matière.

Risques liés à la gouvernance de la Société

- Risques liés à l'influence exercée sur la Société par un nombre limité d'actionnaires

A fin mars 2019, Monsieur Alain FALC disposait de 13,4 % du capital de la Société et le Groupe BOLLORE environ 20,3 %. Même s'il est indiqué au sein du présent document de référence qu'aucun actionnaire ne contrôle la Société, il convient de rappeler que ces actionnaires de la Société, à savoir le plus significatif en matière de détention - hors dirigeant (Groupe BOLLORE) et l'actionnaire clef dans la gestion opérationnelle (Alain FALC - Président Directeur Général) peuvent tous deux avoir une influence sensible sur l'avenir du Groupe.

Risques extra-financiers

- Cartographie des risques

Dans le cadre de sa Déclaration de performance Extra Financière (cf chapitre 5 du présent document), le Groupe BIGBEN INTERACTIVE a procédé conformément aux articles L. 225-102-1, R.225-105 et R.225-105.1 du Code de commerce à la revue de ses principaux risques extra financiers à partir de l'analyse de leur matérialité existante, de leur pertinence et de la gravité de leurs enjeux liés à l'analyse des risques financiers.

- Méthodologie d'établissement de la Cartographie des risques extra-financiers

Une équipe projet constituée des personnes de la Direction Financière anciennement en charge du Rapport « RSE » (Responsabilité Sociétale et environnementale) a été constituée pour mettre en place cette nouvelle réglementation DPEF car elle disposait des connaissances fines des métiers et des processus du Groupe nécessaires à ce sujet.

Dans la poursuite de la clarification du modèle d'affaires et basé sur leurs connaissances, cette équipe a produit une cartographie des risques qui a ensuite été dument validée par la Direction générale.

La démarche de construction de la cartographie des risques extra-financiers des entités repose sur :

- une typologie des risques en vue d'une identification aussi large que possible, incluant les risques internes ou externes,
- une méthode d'évaluation qualitative de l'impact, de la probabilité et du niveau de maîtrise de chaque risque ;
- la description de plans d'actions de traitement des risques et l'évaluation de leur efficacité.

De nombreux échanges entre la Direction financière, la Direction générale et les services concernés par les risques extra-financiers ont pour but de réinterroger la pertinence des risques ainsi que la robustesse des actions de maîtrise engagées.

Cette cartographie consolidée de ses risques extra-financiers incluant les contrôles palliatifs à ces risques permet aux Dirigeants de disposer d'une vision consolidée, régulièrement mise à jour des risques majeurs et de leur niveau de contrôle.

• Principaux risques extra-financiers

Le Groupe BIGBEN INTERACTIVE a identifié, au sein de la cartographie des risques extra-financiers du Groupe, un ensemble plus restreint de « risques extra-financiers principaux », sélectionnés pour leur importance opérationnelle ou stratégique et décrits ci-dessous :

- Gestion des fournisseurs et prestataires : Non-respect des politiques d'achats responsables

Le non-respect de la politique d'achats responsables pourrait entraîner une atteinte à l'image du Groupe, une discontinuité du service fourni en lien avec une mauvaise performance sociale, environnementale et éthique liée à l'activité des fournisseurs et sous-traitants. Ce risque englobe également une éventuelle dégradation des conditions de sécurité des prestataires.

Les fournisseurs du Groupe BIGBEN INTERACTIVE sont rigoureusement sélectionnés au travers notamment d'audits d'usine et d'une sélection de transporteurs privilégiant des notes RSE excellentes (cf chapitre 5.6.2).

Le Groupe poursuit une politique sociale résolue dans le cadre des législations nationales encadrant ses filiales. Il s'interdit notamment de recourir au travail dissimulé et plus généralement s'engage à respecter l'ensemble de ses obligations définies dans le Code français du travail.

Il s'engage à respecter la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant et les conventions de l'Organisation Internationale du Travail et notamment à ne pas recourir à de la main d'œuvre infantile ou forcée et est attentif à ce que ses sous-traitants en Asie du Sud Est respectent eux-mêmes ces obligations.

- Gestion de l'énergie : surconsommation

Un mauvais rendement énergétique pourrait entraîner des surconsommations pour les bâtiments tant logistiques qu'administratifs.

L'absence d'énergie renouvelable dans les consommations d'énergie pourrait conduire à un impact environnemental négatif.

Ce risque est extrêmement limité pour le Groupe BIGBEN INTERACTIVE qui ne dispose pas d'usine de production mais seulement d'entrepôts logistiques pour l'essentiel à Lauwin-Planque (59) et de bâtiments administratifs sur tous ses sites. Les dépenses d'énergie sont donc très limitées. (cf chapitre 5.5.3).

- Impacts environnementaux : Emissions de gaz à effet de serre élevées

Une émission de gaz à effet de serre élevée générée par l'ensemble du cycle d'approvisionnement des produits (de l'usine jusqu'au client final) pourrait contribuer à un changement climatique majeur.

Pour minimiser ce risque, le Groupe BIGBEN INTERACTIVE privilégie le transport maritime de ses biens d'Asie vers l'Europe. Il a également équipé la flotte de voitures de ses deux filiales françaises majeures d'une majorité de voitures hybrides (cf chapitre 5.5.4).

- Gestion des ressources et des déchets : Production élevée de déchets, gaspillage, non prise en compte du cycle de vie des ressources et matières premières utilisées.

Un gaspillage de ressources pourrait entraîner une consommation élevée de ressources non renouvelables et une production élevée de déchets, l'absence de réutilisation, de recyclage et d'économie circulaire.

Le Groupe est conscient des difficultés liées à l'augmentation des déchets ménagers et fait la promotion d'emballages en matériaux recyclables (carton) autant que cela est commercialement possible. Les matériaux de packaging (cartons, etc.) représentent d'ailleurs le principal déchet du groupe BIGBEN INTERACTIVE et sont recyclés depuis de nombreuses années (cf chapitre 5.5.3).

La Société et ses filiales ont adhéré à des organismes permettant la collecte et le recyclage des déchets d'origine électronique selon les dispositions de la directive DEEE et veillent à ce que leurs fournisseurs appliquent les normes ROHS pour les produits livrés au Groupe.

- Qualité de vie au travail et diversité : Discrimination, dégradation des droits, des conditions de travail, de santé et de sécurité des collaborateurs

Ce risque englobe le non-respect des droits humains et du droit du travail concernant les employés de la société, une discrimination selon le handicap, le sexe, l'origine, l'âge etc, une faible diversité des ressources humaines, y compris dans des postes de management ainsi qu'un environnement de travail non adapté, qu'une dégradation du bien-être au travail ou des conditions de santé et de sécurité pouvant entraîner des accidents ou des maladies chez les collaborateurs,.

Les indicateurs du chapitre "Social" de la Déclaration de Performance Extra-Financière (cf chapitre 5.4) prouvent une absence de discrimination au sein de Bigben. Des mesures ont également été mises en œuvre pour encore plus améliorer le cadre de vie et la santé des salariés BIGBEN INTERACTIVE.

- Développement du capital humain : Départ des talents, gestion des compétences et ressources humaines inadéquates

Face à un nombre croissant de nouveaux salariés intégrant le métier « Gaming », le Groupe est exposé au risque de non rétention des talents due à une mauvaise gestion des compétences et des ressources humaines, à un manque de formation des collaborateurs, à une mobilité interne insuffisante et une rémunération non adaptée à l'emploi ainsi qu'à une faible attractivité de nouveaux talents.

Toutefois, le volumineux indicateur « Nombre total d'embauches externes » (cf chapitre 5.4.1.2) indique que le groupe BIGBEN INTERACTIVE conserve sa capacité d'attraction. Un nouvel établissement à Paris de la société BIGBEN INTERACTIVE a d'ailleurs permis d'attirer et conserver de nouveaux talents parisiens.

Autres risques

Aucun autre facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique n'a eu ou n'est susceptible d'influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de BIGBEN INTERACTIVE.

La Société a procédé à une revue de ses risques et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs autres que ceux présentés ci-avant.

3.9.

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Définitions du contrôle interne et de la gestion des risques

Définition du contrôle interne

Le contrôle interne est l'ensemble des processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration et les dirigeants de Bigben Interactive destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la conformité aux lois et règlements,
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale,
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs et de la propriété intellectuelle,

- la fiabilité des informations financières publiées

Ce dispositif doit également contribuer à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources et permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Cependant, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints. Il ne peut empêcher à lui seul que des personnes du groupe commettent une fraude, contreviennent aux dispositions légales ou réglementaires, ou communiquent à l'extérieur de la société des informations trompeuses sur sa situation.

Définition de la gestion des risques

La gestion des risques, quant à elle, est un levier de management de la société qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques

Le dispositif de gestion des risques est un des composants du contrôle interne. Il permet d'anticiper et d'identifier les principaux risques, internes ou externes qui pourraient représenter une menace et empêcher la société d'atteindre ses objectifs.

Le contrôle interne tente donc de prévenir la survenance des risques et de minimiser leur conséquence.

Il est à noter que le groupe Bigben s'inspire des bonnes pratiques de contrôle interne et notamment des principes du référentiel COSO 2013 dans la mise en œuvre de son contrôle interne.

Les composants du contrôle interne

Environnement de contrôle

Organisation du contrôle interne et modes opératoires

Compte tenu de la taille de la société, le rôle de la direction et des principaux cadres dirigeants est prépondérant dans l'organisation du contrôle interne. Les acteurs clés qui participent au dispositif de contrôle interne sont les suivants :

- Le Président Directeur Général

Il définit et oriente la stratégie du Groupe. Il est responsable de l'élaboration des procédures et des moyens mis en œuvre pour assurer le fonctionnement et le suivi du contrôle interne. Il assume le contrôle interne plus précisément dans le cadre de sa fonction de Directeur général avec le Conseil d'administration et l'assistance des Commissaires aux comptes.

- Le Conseil d'Administration

Déterminant les orientations de l'activité du Groupe et veillant à leur mise en œuvre, il s'attache notamment à examiner les documents comptables et financiers faisant l'objet d'une communication financière ainsi qu'à connaître des risques en lien avec le contrôle interne et externe de la société.

Chaque administrateur peut, de surcroît, compléter son information de sa propre initiative, le Président Directeur général étant en permanence à la disposition du Conseil d'administration pour fournir les explications et les éléments d'information significatifs

- Les équipes financières et comptables

Présentes dans toutes les filiales du Groupe, elles assurent une double mission d'expertise et de contrôle, gérant le suivi budgétaire, la préparation des comptes, la réalisation des objectifs et de la stratégie de contrôle interne établis par le Président Directeur Général et la mise en œuvre des recommandations émises soit par la Direction Financière Groupe soit par les Commissaires aux Comptes.

Leur mission est facilitée par l'existence des éléments suivants :

1/ Politique de ressources humaines

La politique des ressources humaines est au cœur du dispositif de contrôle interne et de son efficacité. Les équipes de ressources humaines dans les diverses entités du groupe sont chargées de concevoir et de mettre en œuvre la politique, les programmes et les outils nécessaires pour répondre aux objectifs de recrutement définis au niveau du Groupe tout en s'assurant du développement du potentiel et des compétences de chacun.

Ces équipes ont aussi pour rôle de faire respecter les dispositions réglementaires locales et d'appliquer les politiques du Groupe concernant l'amélioration des performances collectives et individuelles sous forme d'évaluations régulières, de plans de développement, de formations adaptées, etc.

2/ Des outils et modes opératoires adaptés

Les équipes informatiques fournissent aux différents métiers les outils informatiques adaptés à leur activité qu'elles définissent, mettent en œuvre et maintiennent dans un souci de fiabilisation permanent. La gamme d'outils utilisée est constituée de logiciels commerciaux et d'outils développés en interne. Cette gamme évolue du fait des besoins croissants du groupe en gestion et analyse de l'information.

Des objectifs de délégation clairs

Chaque filiale significative dispose, à son niveau, de procédures de contrôle interne locales (délégation de signature bancaire, contrôle des opérations courantes, séparation des tâches entre le signataire et le préparateur du paiement, limitation des paiements par chèques garantissant une efficace prévention contre la fraude,...).

De même, les objectifs budgétaires sont définis annuellement par la Direction Générale et suivis au niveau de chaque filiale par les équipes comptables et financières. Le suivi de la performance de l'activité est sous la responsabilité des équipes financières ; au niveau des filiales, ces équipes fournissent les informations chiffrées pertinentes aux responsables opérationnels leur permettant ainsi de prendre les décisions de pilotage nécessaires.

Elles remontent mensuellement ces informations, sous forme de reporting standardisé, aux équipes siège qui les consolident et analysent les écarts entre les objectifs et le réalisé.

Champ de compétence et rattachement des acteurs du contrôle interne

Les directions opérationnelles et fonctionnelles sont responsables, dans leur périmètre respectif d'intervention et de responsabilité, de la gestion des risques inhérents à leur champ de compétence.

Chaque acteur du contrôle interne des Filiales rend compte à son autorité hiérarchique et fonctionnelle de niveau immédiatement supérieur par le biais d'une information diffusée dans le cadre de réunions périodiques instaurées par les filiales (Comité de Direction ou Conseil d'Administration).

La Direction Financière du Siège et le Contrôle de Gestion Groupe sont informés périodiquement des risques significatifs et de leur traduction dans les comptes financiers locaux ainsi que dans le reporting financier du Groupe par



les responsables administratifs et comptables de chaque filiale.

La mesure et la gestion des risques à caractère juridique (opérations contractuelles et litiges avec tout tiers) est prise en charge par les directions de chaque filiale. Les risques les plus significatifs au niveau d'une filiale ou impactant plusieurs entités du Groupe (contrats d'édition, de licence ou distribution exclusive, protection de la propriété intellectuelle,) sont centralisés par le Responsable juridique Groupe qui peut solliciter et avoir recours, le cas échéant à des fonctions externalisées.

Le Groupe a souscrit en 2007/2008 une police d'assurance « Responsabilité civile - Mandataires sociaux » couvrant la responsabilité de toutes les personnes ayant des fonctions de direction dans l'ensemble des entités du groupe.

Organisation du contrôle interne visant à l'élaboration de l'information financière et comptable

Ce rôle est assigné à la Direction Financière Groupe qui définit

- (i) le cadre et le calendrier de production de l'information financière et comptable de même que
- (ii) les processus de contrôle interne destinés à la fiabilisation de cette information.

Le respect des règles comptables locales et Groupe par le Siège et les Filiales du Groupe est du ressort des Directions Générales desdites entités conjointement avec le Contrôle de gestion Groupe et la Consolidation Groupe.

La Direction Financière Groupe assure la liaison avec les organes de contrôle (commissaires aux comptes) de la Société et des Filiales (avec délégation aux directions financières locales pour les Filiales) et rend compte à l'Euromeeeting Group (comité exécutif) des travaux et des observations faites dans le cadre de leur mission.

Le service Consolidation Groupe établit les comptes consolidés sur une base trimestrielle. Il est garant du respect des normes et règlements en vigueur afin de donner une image sincère de l'activité et de la situation du Groupe.

Evaluation des risques

Le recensement des principaux risques

Dans l'exercice de ses activités, le Groupe est exposé à un ensemble de risques, pouvant impacter sa performance et l'atteinte de ses objectifs stratégiques et financiers.

Afin de mettre en oeuvre les moyens de gérer ses risques, le groupe a recensé les risques en amont avec les équipes de management et en aval avec les équipes opérationnelles et fonctionnelles.

La nature des principaux facteurs de risques, ainsi que des moyens de prévention ou d'action sont exposés dans le chapitre « Facteurs de risques » précédant du rapport de gestion.

Les domaines principaux étudiés sont :

- Les risques liés à l'activité
- Les risques de marché et les risques financiers
- Les risques juridiques, réglementaires et fiscaux
- Les risques extra-financiers (sociaux et environnementaux)
- Le risque de fraude

A la demande du management, ces risques dont le niveau de maîtrise est insuffisant ou pourrait être amélioré peuvent faire l'objet d'une analyse de la part des acteurs du système de contrôle. Les dispositifs de contrôle interne sont alors conçus ou revus pour une meilleure efficacité en collaboration avec les équipes opérationnelles.

Les contrôles mis en place constituent un cadre de fonctionnement interne à la société et évoluent en permanence afin de devenir à terme de véritables outils de gestion des risques, utilisables à tous les niveaux de l'organisation.

Revue des changements

Le groupe identifie et évalue continuellement les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur son système de contrôle interne. Aucun changement majeur n'est noté sur l'exercice fiscal 2018/2019.

Les activités de contrôle

Principales procédures de contrôle interne

Outre le dispositif de gestion des risques, le Groupe met en oeuvre de nombreux processus de contrôle à tous les niveaux de la société. Les directions fonctionnelles du siège jouent notamment un rôle essentiel, en assurant la conformité des actions des filiales avec les directives du Groupe tout en leur aidant dans leur gestion des risques, notamment lorsque les équipes locales ne disposent pas de compétences suffisantes en interne.

L'organisation centralisée de ces fonctions supports permet une diffusion uniforme des grandes orientations et objectifs de la Direction Générale :

- Le département Contrôle de gestion groupe :
- Missions à caractère rétroactif (reporting, etc.) :

Assure le suivi de la performance de la société grâce à un suivi opérationnel centré autour d'un reporting mensuel « Flash » de toutes les filiales du Groupe. Il prépare également les livrables pour les réunions du Comité exécutif (Euromeeeting group) rassemblant la Direction Générale du groupe et des filiales et les directions opérationnelles et financières groupe, où sont étudiés les différents indicateurs du reporting, l'analyse des écarts entre les comptes réalisés et les prévisions initiales, et permettant d'affiner les prévisions trimestrielles, semestrielles, annuelles et pluri-annuelles en fonction du réalisé et des perspectives de marché remontant des équipes locales et opérationnelles. Les contrôleurs de gestion groupe suivent l'ensemble du cycle de reporting financier et challengent constamment les filiales sur leur performance, leurs résultats et leur activité.

- Missions à caractère prospectif :

Dans le cadre de sa gestion au quotidien, la société Bigben Interactive a complété les procédures budgétaires et de reporting Siège et Groupe par la mise en place de fiches de gestion de type « memo deals » pour le suivi des contrats de distribution exclusive, d'édition ou de licence qui comportent des engagements financiers et/ou volumétriques.

Chaque projet d'édition (en particulier les produits combinant accessoires et logiciels de jeu) fait l'objet d'un suivi analytique des coûts en amont, complétant l'analyse du potentiel commercial en aval (estimation du risque de retours client en fonction des sorties-caisse constatées sur le marché, etc).

- Le département Consolidation groupe : établit les comptes consolidés Groupe et communique si besoin les procédures comptables applicables au sein du Groupe. Il est garant du respect des normes et règlements en vigueur afin de donner une image sincère de l'activité et de la situation du Groupe.

- Le département Trésorerie Groupe : coordonne la gestion de trésorerie des filiales françaises et étrangères, notamment en supervisant les prévisions de trésorerie. Il s'assure de la bonne adéquation des politiques de gestion des risques de taux de change, et de liquidité et gère également les engagements hors bilan relatifs aux activités commerciales (lettres de crédit, cautions, ...). Il centralise et vérifie l'application des seuils d'autorisation attribués à un nombre limité de collaborateurs et aide à mettre en place les outils assurant un contrôle efficace (procédure de double signature, outils sécurisés des moyens de paiements, système d'autorisations et de signatures régulièrement mis à jour, contrôles aux accès informatiques, etc.). Il est à noter que les sociétés Bigben Interactive SA et Bigben Connected SAS sont depuis plusieurs années sur logiciel de trésorerie EBICS TS qui permet depuis des envois de règlements électroniques sécurisés sans l'usage de fax.



- La Direction Financière Groupe

Dans le cadre d'opérations financières variées (émission de titres donnant accès au capital, acquisitions potentielles, « management incentives », etc.), met en œuvre le volet financier de la décision de la Direction Générale dans le respect de la réglementation.

En matière fiscale, aidé de conseils externes, assiste et conseille les sociétés du Groupe tant françaises qu'étrangères dans l'analyse des aspects fiscaux de leurs projets. Elle assure, en collaboration avec les divers services internes, la sécurisation fiscale du Groupe en organisant la prévention, l'identification et la maîtrise des risques fiscaux.

- Le Secrétaire Général et le département Juridique Groupe : aidé de leurs avocats et conseils externes, spécialistes en droit des sociétés, droit des contrats, contentieux et propriété intellectuelle, assistent et conseillent les entités du groupe sur les affaires juridiques (acquisitions, contrats, baux, réglementation boursière, gouvernance d'entreprise,...) et coordonnent les études communes ou d'intérêt pour le Groupe.

- Les Directions des Systèmes d'Information (DSIs) : participent au choix des outils informatiques, veillent à leur cohérence et supervisent leurs évolutions, tant au niveau technique que fonctionnel. Les DSIs effectuent un suivi régulier de l'avancement des projets informatiques, s'assurent de leur adéquation en regard des besoins, de l'existant, des budgets, ... Les équipes de sécurité informatique ont la charge d'assurer et d'organiser la protection des activités de leurs entités, qu'il s'agisse, et sans s'y limiter, de la sécurité des applications, des systèmes d'informations, des locaux et ressources humaines et matérielles.

Systemes d'informations

Dans un souci permanent d'améliorer son système d'information et de garantir l'intégrité des données comptables et financières, la société investit dans la mise en place et le maintien d'outils informatiques et procédures, répondant aux besoins et contraintes tant au niveau local que Groupe.

La sécurité des données informatiques et des traitements fait l'objet d'une attention particulière. Les équipes informatiques veillent constamment à améliorer les niveaux de contrôle qui garantissent la :

- Disponibilité des services et des systèmes ;
- Disponibilité, confidentialité, l'intégrité et la traçabilité des données ;
- Protection des services connectés contre les accès non autorisés ;
- Surveillance du réseau contre les menaces internes et externes ;
- Sécurité et la restauration des données.

Les domaines majeurs de l'activité supportés par les systèmes d'information sont les suivants :

• Les stocks

La procédure de suivi -à la ligne- des stocks, des actions de déstockage et des utilisations/ reprises de provisions, est combinée avec un suivi prévisionnel des stocks par métier, révisé sur base mensuelle.

L'exploitation des données fournies par le logiciel Logys, mis en place en 2007-08 dans le cadre de l'automatisation du processus logistique, permet d'assurer un suivi en temps réel du stock (les entrées et sorties de marchandises incrémentent automatiquement les mouvements de stocks). Ce système permet de contrôler par inventaire, au moins une fois tous les douze mois et pour chacune des références, l'existence et la valeur des éléments actifs et passifs du patrimoine de l'entreprise.

Dans le cadre de la finalisation du déménagement de la prestation logistique sur le site de Lauwin Planque, le stock de la filiale de vente en ligne Games.fr a été intégré à ce logiciel au deuxième trimestre 2016.

• Informatique de Gestion

La Société est dotée depuis juillet 2010 du système intégré de gestion com-

merciale (ou ERP) AX Dynamics de Microsoft gérant les achats et les ventes, ce système multi-entreprises ayant été ensuite étendu aux filiales allemande et italienne où le système y est opérationnel depuis septembre 2013 (Allemagne) et janvier 2015 (Italie). Compte tenu des investissements très significatifs réalisés dans le système Navision chez sa filiale française Bigben Connected, de la remise à niveau de ce système par sa filiale beneluxienne en 2011-12 et de la maîtrise de ce système par les équipes de la filiale espagnole, il a été choisi de continuer à utiliser ce système dans ces entités. Des études de faisabilité de mise en place d'un ERP commun au Groupe ayant eu lieu en 2018 ont par ailleurs montré que le déploiement de l'ERP Navision serait le plus adapté à ce projet. Le déploiement de cet ERP destiné à remplacer progressivement et à terme l'ERP AX a en conséquence démarré au 2^{ème} semestre de l'exercice écoulé. La première entité du Groupe jusqu'ici dotée d'AX migrant sur Navision et le nouveau Core model Groupe est la filiale italienne pour un Go-Live prévu en juin 2019.

• Comptabilité générale

Afin d'avoir accès aux nouvelles fonctionnalités de versions plus récentes du système comptable Cegid, la migration du produit V9 de Cegid des sociétés historiques BIGBEN INTERACTIVE et Game's.fr vers la version Y2 de Cegid a été effectuée en juin 2018. A noter néanmoins que du fait du projet de déploiement de l'ERP intégré Navision susmentionné, le logiciel Cegid sera à terme remplacé par l'outil Navision.

• Comptabilité analytique

Hormis un suivi régulier à la ligne des charges d'exploitation avec remontée vers chaque responsable de service, la société Bigben Interactive SA dispose d'une comptabilité analytique (croisement Services et Métiers) permettant la production systématique d'un compte de résultat analytique à partir de requêtes pré-formatées. Les indicateurs tournés vers l'activité commerciale par support et la concentration clientèle, sont complétés par une approche métiers, par une approche par projet (la progression de l'investissement en Recherche & Développement exigeant ce type de suivi), ainsi que par des indicateurs bilanciaux (Niveau des stocks, Besoin en Fonds de Roulement, etc.).

Information et Communication

Le groupe a conscience du fait que l'information soit nécessaire à tous les niveaux de l'organisation afin d'assurer un contrôle interne efficace et de réaliser les objectifs de l'organisation. Qu'elles soient internes ou externes, financières, opérationnelles ou liées au respect des obligations légales et réglementaires; l'ensemble des informations pertinentes, fiables et appropriées est identifié, recueilli et diffusé sous une forme et dans des délais convenables.

- La fiabilité et la pertinence des informations financières tiennent dans l'enregistrement rapide et le classement adéquat des données relatives aux transactions et événements afin de présenter des états financiers fiables aux responsables.

- Les informations concernant les opérations telles-que les transactions (achats, ventes, autres), les informations relatives au contexte économique (concurrence, marché, demande globale, etc.) et aussi les informations liées aux lois et réglementations en vigueur (lois de finance, taux de change, imposition, etc.) sont toutes fondamentales dans le cadre de la préparation des états financiers et de la réalisation des objectifs de contrôle interne.

Ce sont les systèmes d'information susmentionnés qui permettent d'identifier, recueillir, traiter puis diffuser des rapports contenant les informations nécessaires à la prise de décisions.

Puis cette information est communiquée de manière appropriée aux collaborateurs ou tiers concernés en leur permettant de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités touchant à l'exploitation, à la présentation des informations financières ou encore au respect des lois et des règlements.

Les procédures de validation de l'information comptable et financière

Information comptable et financière

L'information comptable et financière de Bigben Interactive est élaborée par la Direction Financière Groupe et le département Consolidation Groupe sous le contrôle du Président Directeur Général, la validation finale étant du ressort du Conseil d'Administration.

- Normes comptables

Les normes comptables du groupe sont conformes aux normes IFRS, émises par l'IASB et telles qu'adoptées par l'Union européenne. Ces normes sont le référentiel des comptes consolidés depuis 2005.

- Comptes sociaux

Les comptes de chaque filiale sont établis, sous la responsabilité de leur dirigeant, par les services comptables locaux qui s'assurent du respect des contraintes fiscales et réglementaires de leurs pays respectifs.

- Consolidation

La remontée des informations comptables trimestrielles s'effectue en fonction d'un calendrier défini par le département Consolidation Groupe et validé par la Direction Financière Groupe et selon les principes comptables IFRS du Groupe. Les informations comptables des filiales sont récupérées, réconciliées puis consolidées dans le logiciel central de consolidation Talentia Conso REFLEX sous la responsabilité du département consolidation. Ce logiciel permet de procéder automatiquement à des vérifications et contrôles de cohérence sur les flux, le bilan et le compte de résultat, etc. Il permet une remontée fiable et rapide des données et vise à sécuriser les comptes consolidés.

La société se donne les moyens de réduire et fiabiliser le processus de production des comptes consolidés. Le département consolidation ainsi utilise :

- des maquettes de saisie, réactualisées périodiquement, permettant aux filiales d'optimiser la compréhension et l'efficacité des outils, ainsi que de garantir l'homogénéité des données comptables et financières publiées

- une matrice de passage entre les comptes sociaux de ses filiales et les comptes consolidés,

- et mène une veille constante permettant de suivre et anticiper l'évolution de l'environnement réglementaire applicable aux sociétés du Groupe

- Les commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes de la société-mère procèdent à l'examen limité des comptes consolidés au 30 septembre et à l'audit des comptes sociaux et consolidés au 31 mars.

En dehors de ces périodes, des études préalables des problématiques comptables spécifiques permettent d'anticiper les clôtures et par là-même de réduire les délais d'établissement des comptes consolidés tandis que des revues de processus permettent aux commissaires aux comptes de s'assurer de la fiabilité des processus en place et d'appuyer leurs techniques d'audit sur les contrôles forts identifiés.

Au plan international, la revue des comptes dans les filiales est assurée par des commissaires aux comptes locaux effectuant toutes les diligences exigées dans les pays respectifs en matière de commissariat aux comptes et sous les directives des commissaires au compte du Groupe. Cette organisation contribue à l'harmonisation des procédures d'audit.

En tant que responsable de l'établissement des comptes et de la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne comptable et financier, la direction générale échange avec les commissaires aux comptes.

Les commissaires aux comptes participent à l'ensemble des comités d'audit. Ils font part de leurs travaux sur les procédures, ainsi que de leurs conclusions sur les arrêtés de comptes au comité d'audit, auquel ils communiquent à cette occasion les points significatifs relevés lors de leurs travaux de contrôle.

Information de gestion

- Le reporting quotidien

Le reporting quotidien du Groupe regroupe des données commerciales obtenues par des requêtes pré-formatées dans l'outil de reporting Qlikview ins-

tallé dans les entités françaises Bigben Interactive SA et Bigben Connected SAS ainsi que les filiales allemande et italienne. Cette information est complétée par le retraitement d'informations comparables issues des systèmes de gestion des filiales beneluxienne et espagnole.

- Le reporting mensuel

Le reporting consolidé mensuel du Groupe (sous la forme de Flash results) regroupe sur base géographique des données commerciales et financières mensuelles (principaux éléments d'un compte de résultat ainsi que du bilan d'exploitation de toutes les entités du Groupe). Il fait l'objet non seulement d'un ajustement trimestriel a posteriori afin de se conformer à la comptabilité mais surtout d'un formatage selon les normes IFRS lors de son établissement afin de se rapprocher au plus près de l'atterrissage comptable.

Des ajustements périodiques de plus en plus fins (taux de remise par client et support, dotation au fil de l'eau des provisions y compris SAV, résultat financier, fiscalité) ont été effectués afin d'avoir la vision la plus fidèle possible de l'activité et une lecture directe de l'atterrissage en matière de résultat. Un guide utilisateur des imputations a été rédigé et communiqué début 2016 puis a été régulièrement remis à jour et rediffusé afin de garantir l'homogénéité des saisies entre filiales et ainsi leur comparabilité.

- Le processus budgétaire

Dans le cadre du contrôle de gestion, Bigben Interactive s'appuie pour le processus budgétaire sur :

- une procédure visant à vérifier la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ainsi que de mesurer et valider la traduction financière de la stratégie au travers d'un budget détaillé ligne à ligne et par grandes familles de produits à un an et d'un business plan pluriannuel par métiers.

- une procédure visant à contrôler la conformité des résultats avec les engagements budgétaires pris par les filiales.

L'élaboration des budgets annuels, le suivi budgétaire et l'élaboration des prévisions font l'objet de procédures au niveau de chaque entité.

Autre communication interne

Au sein du groupe, la communication circule de manière ascendante, transversale et descendante. Chacun sait en quoi ses activités sont liées à celles des autres afin de pouvoir détecter une anomalie, en déterminer les causes, ou prendre des mesures correctives.

L'un des canaux de communication essentiels est celui qui relie la direction à son personnel. La Direction Générale est tenue au courant de la performance, de l'évolution, des risques et du fonctionnement du contrôle interne, ainsi que de tous les autres événements et problèmes pertinents. Par le même canal, la direction signale à son personnel les informations dont elle a besoin, lui renvoie son appréciation sur ses activités et lui fait connaître ses consignes. Elle assure également une communication spécifique et ciblée sur les bonnes pratiques qu'elle souhaite transmettre.

A titre d'exemple :

- Aux derniers trimestres 2015 et 2016, un rappel des grandes règles de trésorerie groupe a été communiqué aux filiales.

- Au premier trimestre 2016, toutes les équipes financières du groupe, ainsi que les collaborateurs susceptibles d'être approchés par des fraudeurs, ont été sensibilisés aux types de tentatives de fraude existantes ainsi qu'aux parades à y apporter lors de formations dédiées. Le support de formation a été remis à jour et rediffusé à la même population de collaborateurs au premier trimestre 2017, en mars 2018 et en mars 2019.

Processus de validation et de communication de l'information financière externe

La Direction Financière du groupe diffuse, auprès des actionnaires, des ana-



lystes financiers, des investisseurs,... les informations financières nécessaires à la bonne compréhension de la stratégie du Groupe.

Tous les communiqués financiers et stratégiques sont revus et validés par la Direction Générale.

L'information financière est diffusée dans le strict respect des règles de fonctionnement des marchés et du principe d'égalité de traitement des actionnaires.

A noter que le Groupe maintient une liste des initiés qui font eux-mêmes l'objet d'une sensibilisation périodique à leurs devoirs de confidentialité et au respect des « fenêtres négatives » pour les transactions sur les actions de la Société Bigben Interactive.

Autre communication externe

La Direction Générale se tient à la disposition de tout interlocuteur externe tel que : les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les analystes financiers afin de leur apporter un éclairage ou de répondre aux questions ayant trait au fonctionnement du système de contrôle interne du groupe.

Les communiqués de presse marketing ou financiers sont également envoyés à toute personne (communauté financière) ayant mentionné son souhait de suivre le groupe BIGBEN INTERACTIVE.

Pilotage

La Direction Générale veille à ce que le système de Contrôle Interne soit toujours pertinent et à même de s'appliquer à de nouveaux risques liés à des conditions nouvelles.

Les opérations de pilotage permettent de s'assurer de l'efficacité et du bon fonctionnement du système de Contrôle Interne. Ce processus implique l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et de la façon dont sont prises les mesures nécessaires.

Opérations courantes de Pilotage

La Direction Générale et les Directions Fonctionnelles du groupe ou des filiales pilotent le contrôle interne au quotidien :

Quelques exemples d'opérations courantes de pilotages :

- La conduite de leurs activités régulières de gestion permet aux responsables opérationnels de s'assurer que le système de Contrôle Interne continue de fonctionner, et les inexactitudes significatives ou les anomalies par rapport aux prévisions peuvent être très rapidement décelées.
- Les échanges avec l'extérieur viennent corroborer les informations d'origine interne ou révèlent des problèmes
- Des inventaires physiques permettent de contrôler les données issues des systèmes d'information
- Les recommandations des commissaires aux comptes sur le Contrôle Interne sont prises en compte et mises en œuvre en fonction des capacités de l'entreprise
- Des séminaires de formation, réunions de planification, et autres rencontres de ce genre, permettent à la Direction Générale de soulever des points spécifiques éventuellement révélateurs de faiblesses de contrôle, mais également de connaître le niveau de sensibilisation des participants à ces questions.

Ces opérations courantes de surveillance couvrent d'importants aspects de chacun des éléments du Contrôle Interne

Evaluation ponctuelle

La Direction Générale et la Direction Financière Groupe se réservent la possibilité de mener des opérations de surveillance effectuées de façon ponctuelle afin de déterminer si les opérations courantes de surveillance continuent d'être

efficaces.

Ces évaluations couvriraient soit les domaines à haut risque, dans le cadre d'évaluations spécifiques, ou pourraient être réalisées de manière globale lors de l'évaluation du système de Contrôle Interne dans son ensemble voire pourraient prendre la forme d'auto-évaluation ; les personnes responsables d'une unité ou d'une fonction, détermineraient d'elles-mêmes l'efficacité des contrôles, chacun dans leur domaine.

Perspectives

Le Groupe entend étendre son dispositif de contrôle interne sur ses activités en misant fortement sur la sensibilisation des équipes et du management, la revue systématique des risques et le développement d'outils efficaces et adaptés aux besoins des équipes.

La centralisation du reporting sur les comptes bancaires de l'ensemble des entités française et étrangères du Groupe par la Trésorerie du siège est opérationnelle depuis le 1^{er} mars 2015, ceci constituant une 1^{ère} étape dans la mise en œuvre d'un cash management Groupe. A cet égard, il convient de noter que le cash des deux plus grosses entités du Groupe, à savoir BIGBEN INTERACTIVE SA et BIGBEN CONNECTED SAS est déjà géré en direct par le département Trésorerie Groupe au siège de Lesquin.

Afin d'avoir accès aux nouvelles fonctionnalités de versions plus récentes du système comptable Cegid, la migration du produit V9 de Cegid des sociétés BIGBEN INTERACTIVE et Game's.fr vers la version Y2 de Cegid a été effectuée en juin 2018. Il a été néanmoins choisi de déployer l'ERP intégré Navision comportant un module comptable complet lors des prochaines années sur toutes les entités commerciales du Groupe en France et à l'étranger ; le premier « Go-Live » de ce déploiement est prévu en juin 2019 pour la filiale italienne.

A noter que le Groupe BIGBEN INTERACTIVE, ayant franchi le seuil des 500 salariés lors de sa dernière acquisition du studio Kylotonn en Octobre 2018, est désormais soumis à la loi française SAPIN II – volet anti-corruption. Le Groupe BIGBEN INTERACTIVE a mené depuis début 2019 un projet d'envergure afin de s'intégrer dans le respect de la loi dès l'automne 2019. En accord avec les 8 mesures préconisées par l'Agence française Anti-corruption (AFA), les mesures suivantes ont d'ores et déjà été décidées et sont dans l'attente d'être déployées dans le respect et les délais imposés par la réglementation française en cours :

- Cartographie des risques anti-corruption
- Adoption d'un code de conduite anti-corruption intégré au Règlement intérieur
- Mise en place d'un dispositif d'alerte type « lanceur d'alerte / whistleblower »
- Mise en place de procédures d'évaluation des partenaires
- Mise en place de procédures de contrôles comptables et d'un dispositif de contrôle et d'évaluation interne anti-corruption
- Déploiement d'un module de formations « anti-corruption » appuyées sur des diapositives compréhensibles à destination des salariés concernés de toutes les filiales du Groupe.

Dans le cadre du renforcement du contrôle interne au sein de ses filiales étrangères, le groupe se réserve la possibilité de mettre en place dans l'avenir des questionnaires d'autoévaluation du contrôle interne à destination des filiales.

DPEF - Déclaration de performance extra-financière

Se référer aux chapitres 3.8 et 5 du présent document de référence.