

# Document de Référence

2011

PPR



CHAPITRE 1	
<b>PPR en 2011</b>	<b>3</b>
CHAPITRE 2	
<b>Activités du Groupe</b>	<b>15</b>
CHAPITRE 3	
<b>Le développement durable</b>	<b>59</b>
CHAPITRE 4	
<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>101</b>
CHAPITRE 5	
<b>Éléments financiers</b>	<b>137</b>
CHAPITRE 6	
<b>Capital et actionnariat</b>	<b>297</b>
CHAPITRE 7	
<b>Informations complémentaires</b>	<b>311</b>



# CHAPITRE 1

## PPR en 2011

1. Historique.....	4
2. Chiffres clés consolidés du Groupe.....	6
3. PPR <i>Empowering Imagination</i> .....	8
4. Organigramme simplifié du groupe PPR au 31 décembre 2011 .....	13

# 1. HISTORIQUE

Fondé en 1963 par François Pinault autour des métiers du bois et des matériaux de construction, le groupe PPR s'est positionné à partir du milieu des années quatre-vingt-dix sur le secteur de la Distribution, devenant rapidement l'un des premiers acteurs dans ce domaine.

La prise d'une participation de contrôle dans Gucci Group en 1999 et la formation d'un groupe de Luxe multimarques ont marqué une nouvelle étape dans le développement du Groupe.

En 2007, le Groupe saisit une nouvelle opportunité de croissance avec l'acquisition d'une participation de contrôle dans Puma, un *leader* mondial et une marque de référence dans le monde du sportlifestyle.

PPR poursuit le développement de ses activités sur les marchés les plus porteurs, au travers de marques puissantes et reconnues, comme en 2011, avec les acquisitions de Volcom, de Sowind Group et de Brioni.

1963

- Création par François Pinault du groupe Pinault, spécialisé dans le négoce de bois.

1988

- Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris de Pinault SA, société spécialisée dans le négoce, la distribution et la transformation du bois.

1990

- Acquisition de Cfao, spécialisé dans la distribution de matériel électrique (au travers de la CDME, devenue Rexel en 1993) et dans le négoce avec l'Afrique.

1991

- Entrée dans la Distribution Grand Public avec la prise de contrôle de Conforama.

1992

- Naissance du groupe Pinault-Printemps avec la prise de contrôle de Au Printemps SA détenant 54 % de La Redoute et de Finaref.

1994

- Absorption de La Redoute par Pinault-Printemps, renommé Pinault-Printemps-Redoute.
- Prise de contrôle de la Fnac.

1995

- Lancement du 1<sup>er</sup> site Internet du Groupe, laredoute.fr.

1996

- Acquisition par Cfao de SCOA, principal répartiteur pharmaceutique d'Afrique de l'Ouest au travers de sa filiale Eurapharma.
- Création d'Orcanta, chaîne de lingerie féminine.

1997

- Prise de contrôle par Redcats, le pôle vente à distance de PPR, d'Ellos, *leader* en Scandinavie.
- Création de Fnac Junior, un concept de magasins pour les moins de 12 ans.

1998

- Prise de contrôle de Guilbert, *leader* européen de la distribution de fournitures et de mobilier de bureau.
- Acquisition par Redcats de 49,9 % de Brylane, n° 4 de la vente à distance aux États-Unis.
- Création de Made in Sport, chaîne de magasins consacrée aux passionnés de sport.

1999

- Achat du solde du capital de Brylane.
- Entrée dans le secteur du Luxe avec l'acquisition de 42 % de Gucci Group NV.
- Premières étapes de la construction d'un groupe de Luxe multimarques, avec les acquisitions par Gucci Group d'Yves Saint Laurent, d'YSL Beauté et de Sergio Rossi.
- Lancement de Fnac.com, site Internet de la Fnac.

2000

- Acquisition de Surcouf, distributeur spécialisé dans les produits de micro-informatique.
- Acquisition par Gucci Group de Boucheron.
- Lancement de Citadium, nouveau magasin de sport du Printemps.

2001

- Acquisition par Gucci Group de Bottega Veneta et de Balenciaga et signature d'accords de partenariat avec Stella McCartney et Alexander McQueen.
- Entrée de Conforama en Italie avec le rachat du groupe Emmezeta, un des *leaders* de l'équipement du foyer en Italie.
- Renforcement de la participation de Pinault-Printemps-Redoute dans le capital de Gucci Group, portée à 53,2 %.

2002

- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 54,4 %.
- Cession des activités de vente à distance de Guilbert à Staples Inc.
- Vente d'une partie du pôle Crédit et Services Financiers en France et en Scandinavie à Crédit Agricole SA (61 % de Finaref) et à BNP Paribas (90 % de Facet).

2003

- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 67,6 %.
- Cession de Pinault Bois et Matériaux au groupe britannique Wolseley.
- Vente de l'activité *Contract* de Guilbert au groupe américain Office Depot.
- Cession complémentaire de 14,5 % de Finaref.

2004

- Montée dans le capital de Gucci Group à hauteur de 99,4 % à l'issue de l'offre publique d'achat.
- Cession de Rexel.
- Cession de la participation résiduelle de 24,5 % de Finaref.

2005

- Changement de dénomination sociale : Pinault-Printemps-Redoute devient PPR.
- Cession de MobilePlanet.
- Cession de la participation résiduelle de 10 % dans le capital de Facet.

2006

- Cession de 51 % de France Printemps à RREEF et au groupe Borletti.
- Cession d'Orcanta au groupe Chantelle.
- Cession du site industriel de Bernay (Société YSL Beauté Recherche et Industrie).
- Arrêt des activités de Fnac Service.
- Prise de contrôle majoritaire par Conforama de Sodice Expansion.
- Acquisition par Redcats Group de The Sportsman's Guide, Inc.

2007

- Cession de la participation résiduelle de 49 % de France Printemps à RREEF et au groupe Borletti.
- Cession de Kadéos au groupe Accor.
- Acquisition d'une participation de contrôle dans Puma de 27,1 % puis montée dans le capital de Puma à hauteur de 62,1 % à l'issue de l'offre publique d'achat.
- Acquisition par Redcats USA de United Retail Group.

2008

- Cession de YSL Beauté à L'Oréal.
- Cession de Conforama Pologne.
- Cession par Redcats UK d'Empire Stores.
- Cession par Redcats USA de la division Missy.
- Prise de participation dans Girard-Perregaux à hauteur de 23 % du capital.

2009

- Acquisition par Puma de Dobotex International BV.
- Acquisition par Puma de Brandon AB.
- Cession de Bédât & Co.
- Cession de Surcouf.
- Introduction en bourse et cession du contrôle majoritaire de Cfao (58 %).

2010

- Prise de participation par Puma dans Wilderness Holdings Ltd à hauteur de 20 % du capital.
- Acquisition par Puma de Cobra.
- Cession de Fnac éveil & jeux.
- Cession du contrôle de Conforama à Steinhoff.

2011

- Finalisation de la cession de Conforama (mars 2011)
- Nouvelle organisation du Pôle Luxe.
- Acquisition de Volcom (intégration au 1<sup>er</sup> juillet 2011).
- Renforcement de la participation (50,1 %) dans Sowind Group (Girard-Perregaux et JeanRichard).
- Annonce de l'acquisition de Brioni (novembre 2011).

## 2. CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DU GROUPE

Les informations comparatives 2010 ont été traitées comme décrit dans la Note 2.23 des Comptes consolidés.

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>12 227</b>	<b>11 008</b>	<b>+ 11,1 %</b>
dont réalisé hors de France (en % du chiffre d'affaires)	72,6 %	69,1 %	+ 3,5 pts
<b>EBITDA</b>	<b>1 911</b>	<b>1 649</b>	<b>+ 15,9 %</b>
Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)	15,6 %	15,0 %	+ 0,6 pt
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 602</b>	<b>1 370</b>	<b>+ 16,9 %</b>
Rentabilité opérationnelle (en % du chiffre d'affaires)	13,1 %	12,4 %	+ 0,7 pt
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>986</b>	<b>965</b>	<b>+ 2,3 %</b>
dont activités poursuivies hors éléments non courants	1 055	835	+ 26,4 %
<b>Cash-flow libre opérationnel <sup>(1)</sup></b>	<b>934</b>	<b>930</b>	<b>+ 0,5 %</b>
<b>Effectif moyen</b>	<b>38 374</b>	<b>35 581</b>	<b>+ 7,8 %</b>

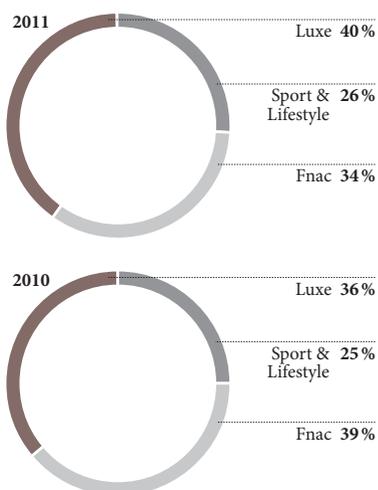
(1) Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles - acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Données par action (en euros)	2011	2010	Variation
Résultat net part du Groupe	7,82	7,62	+ 2,6 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	8,36	6,59	+ 26,9 %
Dividende par action <sup>(2)</sup>	3,50	3,50	-

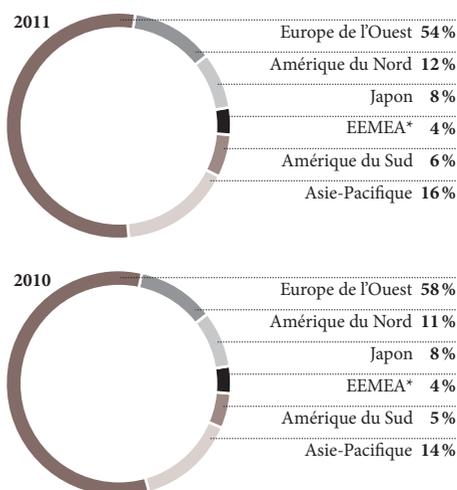
(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2012.

### CHIFFRE D'AFFAIRES

#### Répartition par branche

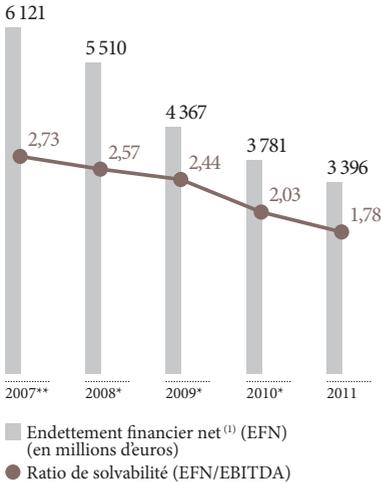


#### Répartition par zone géographique



\* EEMEA : Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique.

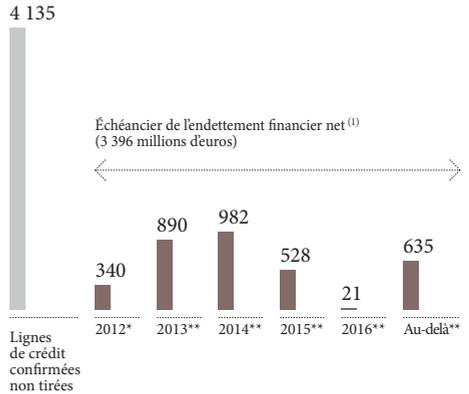
## SOLVABILITÉ



\* Données publiées non retraitées.

\*\* Pro forma.

## LIQUIDITÉ

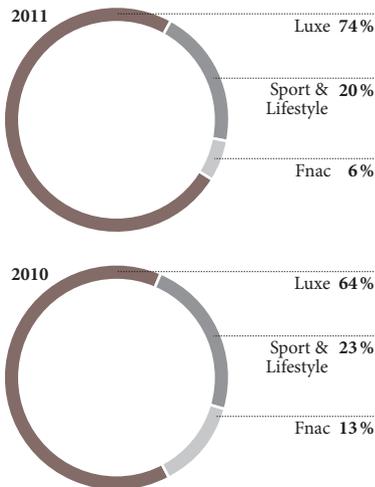


\* Dette brute sous déduction de la Trésorerie et équivalents de trésorerie et du financement des concours à la clientèle.

\*\* Dette brute.

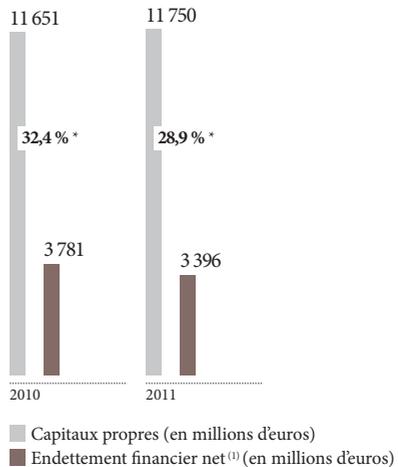
## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Répartition par branche\*



\* Hors Corporate.

## STRUCTURE FINANCIÈRE ET RATIO D'ENDETTEMENT



\* Endettement financier net en % des capitaux propres de l'ensemble consolidé.

(1) Endettement financier net défini en partie 3.

### 3. PPR EMPOWERING IMAGINATION

---

En se recentrant sur les marques d'habillement et d'accessoires les plus désirables au monde, sur les segments du Luxe et du Sport & Lifestyle, PPR concilie croissance, résilience et rentabilité

PPR s'est développé en poursuivant avec constance une stratégie combinant croissance, résilience et rentabilité. Cette stratégie s'adapte en permanence aux évolutions des centres de gravité sectoriels et géographiques de l'économie mondiale.

Le virage stratégique majeur de PPR, engagé en 1999 avec l'acquisition de Gucci et amplifié en 2007 avec la prise de contrôle de Puma, a permis d'anticiper les évolutions de l'économie mondiale et de capter la croissance des économies émergentes.

C'est dans cette perspective que le portefeuille d'actifs stratégiques de PPR se stabilise pour reposer désormais sur :

- des marques puissantes dont le rayonnement international permet leur projection rapide sur les nouveaux marchés et dont la désirabilité constitue un avantage concurrentiel durable ;
- un secteur de consommation dynamique porté par des tendances sociologiques structurelles (affirmation de l'individu, valorisation de l'hédonisme, société des loisirs et du bien-être, uniformisation géographique et générationnelle des modes de vie) : l'habillement et les accessoires ;
- des segments de marché cohérents et où s'imposent des marques puissantes ayant une résonance internationale facilitant leur expansion rapide, une

désirabilité synonyme de profitabilité, et des racines fortes qui limitent leur cyclicité : le Luxe et le Sport & Lifestyle.

PPR concilie ainsi :

- des marques de Luxe dont le positionnement haut de gamme et le contenu créatif des produits justifient des prix et des marges élevés, et des marques Sport & Lifestyle dont les produits sont plus accessibles aux nouvelles classes moyennes et qui opèrent sur des segments de marché plus étendus ;
- des marques visibles et désirables qui bénéficient du dynamisme des marchés émergents tout en garantissant une présence pérenne sur les marchés matures ;
- des produits porteurs des tendances de la mode et de l'innovation tout en bénéficiant d'un ancrage solide dans la tradition et la qualité inhérentes au Luxe, et dans la performance et les modes de vie pour le Sport & Lifestyle.

Par ailleurs, en se concentrant sur des activités portées par des marques, PPR s'assure une maîtrise plus complète de la chaîne de valeur : contrôle absolu de la création et du développement produit, supervision directe de la production et de la chaîne d'approvisionnement et maîtrise de la distribution *via* plusieurs canaux (magasins en propre, sites Internet, franchisés, distributeurs tiers, licenciés).

---

La mission de PPR est de créer de la valeur en exploitant le potentiel de croissance organique de ses marques

Adossé à un actionnaire familial de référence, PPR anime un patrimoine de marques et dispose dans sa configuration actuelle, d'un potentiel considérable de croissance interne et d'amélioration organique des performances : chiffre d'affaires, marge opérationnelle, autofinancement. En conséquence, la mission de PPR consiste à tirer d'abord parti de ses capacités endogènes de progression.

Le premier volet de l'appui que le groupe PPR apporte à ses marques consiste en sa capacité à stimuler leur

réflexion stratégique. La structure corporate du Groupe aiguillonne l'ambition de chacune des marques, leur fixe des objectifs allant au-delà de leurs limites naturelles et nourrit leur créativité en leur faisant part des meilleures pratiques en vigueur au sein du Groupe et en leur apportant une expertise métier de grande qualité.

- Pour ses marques de Luxe, PPR met l'accent sur l'expansion, tout en veillant à préserver l'équilibre entre la croissance et l'exclusivité de chaque marque. Le Groupe va continuer à se développer selon des

axes multiples : accroître les réseaux de magasins en propre (en priorité dans les pays émergents) ; introduire de nouvelles catégories de produits ; et améliorer durablement la performance commerciale grâce, notamment, à un merchandising toujours plus efficient, à une communication toujours plus pertinente, à la généralisation de l'excellence opérationnelle en magasin et à une connaissance client plus approfondie.

- Pour ses marques Sport & Lifestyle, la stratégie de PPR repose sur : l'expansion dans de nouveaux marchés tout en confortant la croissance dans les géographies traditionnelles ; le développement des réseaux de distribution ; l'introduction de nouveaux produits dans le respect de l'ADN de chaque marque ; la poursuite de l'identification et de la réalisation de synergies entre les marques, en particulier dans le sourcing, la logistique et le partage de savoir-faire dans le développement de produits, la distribution et le marketing.
- Enfin, pour la Fnac, PPR soutient l'enseigne dans un plan de relance ambitieux, « Fnac 2015 », afin de retrouver le chemin d'une croissance pérenne et rentable. Dans un contexte de mutations technologiques profondes, d'évolution rapide des modes de consommation et de renouvellement de la concurrence, cette offensive stratégique, conjuguée à un abaissement significatif de la structure de coûts et à une simplification de l'organisation, repose sur trois nouveaux piliers forts : une extension de l'offre de

produits sur un territoire plus large, qui vise à faire de la Fnac le spécialiste des « Loisirs et Technologies » ; une relation client privilégiée pour placer le client au cœur de ses métiers et de son organisation ; une attention particulière à la clientèle familiale.

Le deuxième volet de l'appui apporté par PPR à ses marques repose sur la mise en commun d'une plateforme d'expertises et de moyens entre les différentes entités du Groupe :

- plateforme logistique ;
- gestion centralisée des liquidités et salle de marché Groupe ;
- infrastructure des services d'information ;
- pouvoir de négociation sur le *sourcing* (principalement pour les marques Sport & Lifestyle), l'immobilier, les canaux de distribution, les outils d'assurance, les achats d'espaces publicitaires et autres achats indirects ;
- plateforme d'expertise opérationnelle sur le commerce électronique ;
- plateforme d'expertise fonctionnelle en matière fiscale, en matière de communication, en matière de ressources humaines, en matière juridique (dont la propriété intellectuelle) ;
- gestion partagée du vivier RH de talents et élargissement des trajectoires professionnelles ;
- partage de bonnes pratiques.

## Pour recentrer son portefeuille d'actifs stratégiques, PPR suit des critères stricts de création de valeur sans se soumettre à des contraintes de calendrier

Dans le cadre de son repositionnement stratégique PPR a déjà procédé à des arbitrages d'actifs de distribution : cession du Printemps en 2006-2007, cession du contrôle majoritaire de Cfao (58 %) en 2009, cession de Conforama en décembre 2010.

En 2011, le processus de cession de Redcats a été engagé avec la mise en concurrence des acquéreurs potentiels et la recherche de schémas de financement au bénéfice de ces derniers. Par conséquent, Redcats est désormais considérée comme une activité en cours de cession selon les dispositions de la norme IFRS 5. À terme, la Fnac sera également cédée, au meilleur des intérêts de l'enseigne et du Groupe, ce qui est la marque de fabrique de PPR.

La croissance organique constitue le socle stratégique prioritaire de PPR. Des acquisitions pourront contribuer à accélérer le développement du Groupe dans l'habillement et les accessoires et à améliorer

encore son profil de croissance et de rentabilité. De taille petite ou moyenne, les marques acquises ne représenteront, dans les prochaines années, qu'une part réduite de l'accroissement du chiffre d'affaires et du résultat du Groupe. Elles ne sont pas indispensables à la création de valeur de PPR mais constituent un catalyseur de son expansion et de son internationalisation.

Ainsi en 2011, deux opérations ont permis de compléter le portefeuille d'actifs de PPR :

- Suite à une offre publique d'achat amicale, PPR a finalisé au mois de juin 2011 l'acquisition de Volcom. Volcom est l'une des plus belles marques mondiales d'*action sport* et jouit d'une identité très forte qui trouve ses origines à la fois dans le skateboard, le surf et le snowboard. L'intégration de Volcom dans le groupe PPR va lui permettre de donner une nouvelle ampleur à son expansion internationale tout en préservant les codes de sa marque. Par ailleurs,

Volcom et Puma sont très complémentaires et offrent de nombreuses synergies dans le cadre de la constitution du Pôle Sport & Lifestyle.

- Au mois de juillet 2011, PPR est devenu actionnaire majoritaire de Sowind Group, qui regroupe les marques horlogères Girard-Perregaux et JeanRichard. Cette entreprise développe et produit un portefeuille complet de mouvements (plus de 100 variantes) et de montres mécaniques haut de gamme. Cette opération permet à PPR de se renforcer sur le segment de la haute-horlogerie, tout en accompagnant le développement international de Sowind Group.

Enfin au mois de novembre 2011, un accord a été signé avec les actionnaires de Brioni en vue d'acquérir 100 % du tailleur italien. L'opération a été finalisée en janvier 2012. Brioni est l'une des Maisons de prêt-à-porter masculin les plus réputées au monde, grâce à un savoir-faire de tailleur d'exception. Avec cette acquisition d'une marque exclusivement masculine, PPR renforce son portefeuille dans le segment en forte croissance du prêt-à-porter pour hommes très haut de gamme. Brioni présente ainsi un potentiel de croissance intrinsèque important que PPR lui permettra de réaliser de façon accélérée. Brioni sera consolidée dans les comptes de PPR à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

PPR sélectionne ses projets d'investissement avec des contraintes d'excellence élevées et un impératif de création de valeur à terme :

- À l'instar des marques actuelles détenues par le Groupe, les marques visées se distingueront par un capital identitaire d'exception (part d'héritage revendiquée, territoire d'expression spécifique, valeurs et attributs d'image connus, promesse claire et segmentation juste, etc.) qui leur permet de s'affranchir du simple effet de mode. Leur légitimité sera fondée sur la pertinence durable et renouvelée de leur image (codes et langages reconnus et pérennes, capacité à étendre leurs territoires et à s'associer, caractère global ou aptitude à s'internationaliser rapidement, etc.) qui justifie l'affirmation d'un authentique contenu stylistique.
- Ne seront considérées que les cibles recelant un potentiel véritable et significatif d'amélioration des performances financières que PPR pourra révéler et

exploiter dans le temps, et qui ira au-delà du potentiel propre à ces actifs préalablement à leur intégration dans le Groupe. PPR devra pouvoir exploiter les extensions naturelles (géographies, canaux et réseaux de distribution, catégories de produits, ...) que les marques pourront assumer tout en restant fidèles à leurs racines. Le potentiel de croissance organique attendu peut revêtir la forme d'une démultiplication du chiffre d'affaires, du redressement d'une sous-performance opérationnelle, d'une complémentarité manifeste avec les autres marques.

- Enfin, la croissance externe pourra concerner des actifs qui modifient la physiologie du Groupe – dans ce cas, l'investissement sera réalisé directement par PPR – ou encore des investissements tactiques ciblés visant à compléter ses dispositifs, marques ou catégories de produits – dans ce cas, l'acquisition pourra être faite par l'une quelconque des marques du Groupe (comme ce fut le cas en 2010 pour Cobra, intégrée directement par Puma).

Les futures marques du Groupe seront donc choisies en fonction de leur cohérence mutuelle et des potentiels de complémentarité entre elles qui pourront être matérialisés sous l'impulsion de PPR. Cet « effet groupe » pourra contribuer à la maîtrise des coûts (*sourcing*, chaîne d'approvisionnements, achats d'espaces publicitaires, autres achats indirects, recherche & développement, immobilier, ressources financières, ...) ou à amplifier et accélérer les perspectives de croissance et de conquête du Groupe (maîtrise de tous les canaux de distribution, mise en commun de compétences clés, réservoir de talents, échanges transversaux d'expérience, *benchmarking*, ...).

C'est uniquement le respect de l'ensemble de ces critères qui dictera le rythme et le calendrier de l'évolution des contours du Groupe. PPR ne s'est fixé aucune contrainte de temps pour parachever ses opérations de cession ou d'acquisition qui ne sont pas indispensables à sa progression et ne constituent qu'un adjuvant à l'amélioration de ses performances financières. Aucun mouvement ne sera entrepris dans l'urgence.

## Pour exploiter le potentiel de croissance organique de ses marques, PPR devient un groupe plus intégré, dans le respect de sa tradition entrepreneuriale et de sa culture de responsabilisation

Groupe familial, PPR est fidèle à l'état d'esprit qui est à l'origine de son succès : la volonté et le goût d'entreprendre qui imprègnent le Groupe et ses collaborateurs depuis sa création en 1963. Si PPR s'est profondément et régulièrement transformé, c'est la même dynamique entrepreneuriale qui a été le moteur de ses mutations stratégiques majeures.

Cet héritage se traduit par une vision conquérante de l'avenir, une culture de l'action et de la performance, un souci constant de l'anticipation, un goût de l'audace et de la créativité. Dépassant la pure application des procédures établies, les équipes de PPR sont portées par l'enthousiasme et valorisent l'authenticité, la sincérité, la convivialité et des relations de travail informelles.

Tous ces éléments favorisent la coopération, la solidarité, le partage et la promotion de la diversité entre les collaborateurs. Ce mode d'organisation confère responsabilité et initiative à tous les collaborateurs du Groupe qui optimisent la création de valeur de PPR. Chacun s'investit dans le développement des patrimoines confiés et se sent responsable et comptable de ses performances.

PPR est désormais rentré dans une nouvelle étape de son aventure dans laquelle le mode d'organisation retenu permet de concilier la responsabilisation et l'autonomie des équipes et une coopération renforcée entre les différentes composantes du groupe. C'est cette coopération renforcée qui permet à PPR de libérer le potentiel de croissance organique de ses marques en faisant travailler ensemble la structure corporate du Groupe et les équipes des marques.

Cette transformation repose notamment sur les éléments suivants :

- Un organigramme simplifié et des compétences « métier » enrichies suite au rapprochement des équipes de la structure corporate Groupe et des équipes corporate de Gucci Group.

- La création de PPR Asie et PPR Amériques pour soutenir au plus près les marques dans leur expansion géographique et développer une expertise adaptée aux contextes locaux.
- La création de deux pôles « Luxe » et « Sport & Lifestyle » pour introduire une vision transversale des segments de marché et renforcer l'expertise de la structure corporate Groupe.
- La définition en cours de politiques renforcées d'intégration des équipes, y compris en termes de ressources humaines (mobilité, hauts potentiels, marque employeur, etc.).

Ces évolutions donnent un nouveau sens à la culture de responsabilisation et de décentralisation de PPR en distinguant à la fois :

- Le domaine de responsabilité exclusive de la structure corporate du Groupe qui définit la stratégie de PPR, assure l'alignement des intérêts des diverses composantes du Groupe, anime le pilotage de la performance et assume certaines missions relevant de son domaine réservé (fusions & acquisitions, trésorerie & financement, relations avec les actionnaires et gouvernance du Groupe notamment).
- La responsabilité opérationnelle par défaut des marques qui assument l'intégralité des responsabilités d'exécution nécessaires à la conduite de leurs affaires. Proches des marchés et des clients, elles élaborent la stratégie des marques et enseignes, fixent les orientations métiers et prennent l'ensemble des décisions opérationnelles.
- Les responsabilités partagées des marques et de la structure corporate Groupe qui travaillent ensemble de manière coopérative à chaque fois que cela permet de renforcer la valeur créée par PPR en tant que Groupe au-delà de la somme de ses composantes.

## Afin de conserver un temps d'avance et renforcer son avantage compétitif, PPR joue un rôle moteur dans l'évolution de son modèle d'affaires vers le développement durable

Après plus de 10 ans de mise en œuvre de sa démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale pour l'ensemble de ses marques, PPR a annoncé en mars 2011 une nouvelle initiative de développement durable ambitieuse avec la création de PPR HOME la nouvelle Direction consacrée au développement durable de PPR.

Au-delà du modèle classique de Responsabilité Sociale d'Entreprise, PPR HOME a pour ambition d'établir de nouveaux standards en matière de développement durable et de pratiques professionnelles dans les secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle.

Avec la création de PPR HOME, le groupe PPR s'engage à minimiser son impact sur l'environnement, en adoptant des mesures volontaristes pour mettre en œuvre les meilleures pratiques d'entreprise. Les actions de PPR HOME visent non seulement à réduire et atténuer les impacts sociaux et environnementaux du Groupe, mais aussi à développer dans ses sphères d'activité des projets « à impact positif » en faveur des populations et de leur environnement.

PPR HOME s'articule autour de quatre programmes interconnectés : *Leadership* (mener un changement de paradigme d'entreprise en interne et à l'externe) ;

Humanité (améliorer le bien-être des populations dans les sphères d'activité de PPR) ; Écologie (atténuer l'empreinte écologique de PPR par des actions de réduction, de compensation et d'investissement dans l'environnement) ; et Créativité (créer des solutions durables pour accompagner le développement durable).

Cet engagement au profit du développement durable s'appuie sur la conviction que le développement durable crée de la valeur et constitue un avantage compétitif durable pour les marques de PPR : nouvelles opportunités de croissance, source d'innovation, gisement de réductions de coûts. Il représente également un facteur de motivation puissant pour les collaborateurs du Groupe.

En fédérant ses marques autour de PPR HOME, PPR se donne les moyens de contribuer à la recherche de solutions durables, de repenser la conception de produits et services pour remettre en question les façons de faire, d'ouvrir la voie à des modes de consommation plus durables, de redéfinir ce qu'est la valeur durable pour l'actionnaire, et de créer des activités répondant aux besoins d'une société en mutation.

## Tout en restant vigilant vis-à-vis des incertitudes de l'environnement de marché, PPR reste confiant pour 2012

L'année 2011 a été marquée par un contexte économique global rendu incertain par la crise des dettes souveraines et le ralentissement consécutif de la croissance, particulièrement en Europe. Les économies émergentes sont à cet égard restées les moteurs de la croissance mondiale.

Dans cet environnement incertain et volatil, PPR maintient sa confiance dans l'avenir grâce à la solidité de ses fondamentaux, à l'adaptation des modèles économiques des marques du Groupe mise en œuvre depuis 2008, et à la pertinence de sa stratégie dont l'application sera poursuivie. La décision prise à l'automne 2011 d'augmenter la capacité du principal centre de distribution et de logistique des marques de Luxe du Groupe témoigne de cette forte ambition.

PPR a ainsi de bonnes perspectives de croissance. Ses activités sont en parfaite adéquation avec les tendances

de consommation contemporaines et avec les aspirations des consommateurs. Par son exposition prononcée aux pays émergents, le Groupe bénéficie d'une dynamique de croissance distinctive et les marques de Luxe maintiendront leur rythme d'expansion des réseaux de magasins. Le travail permanent visant à accroître l'attractivité des produits de chacune des marques ainsi que leur efficacité opérationnelle continuera à nourrir la hausse de leurs ventes et de leurs marges.

Pour accompagner notre transformation, nous nous sommes livrés avec chacune de nos marques à un exercice de prospective à l'horizon 2020, qui dessine les contours de nos ambitions collectives.

Notre première ambition est de construire un groupe qui pèsera environ 24 milliards d'euros de chiffres d'affaires d'ici à la fin de la décennie, dont 60 % pour le

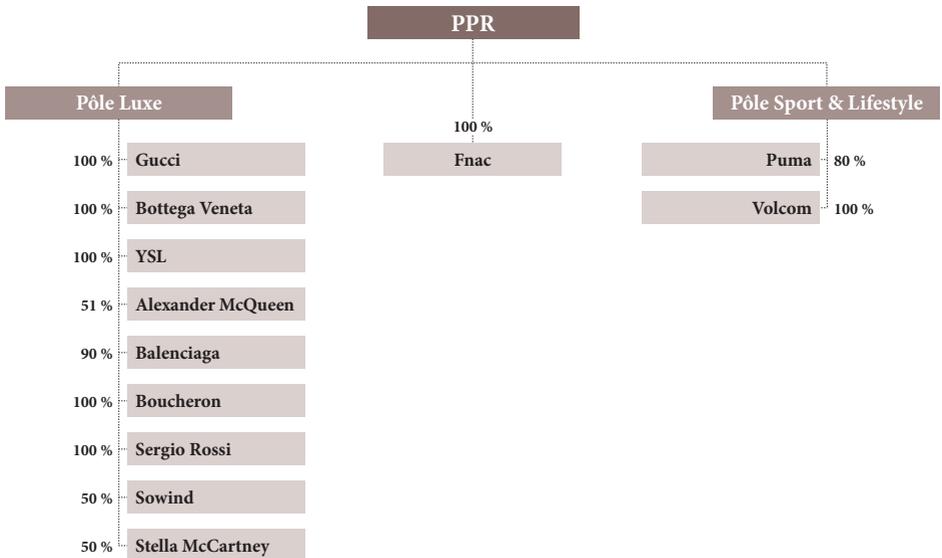
Luxe et 40 % pour le Sport & Lifestyle. Il s'agit donc de tripler d'ici 2020 la taille actuelle de l'ensemble que constituent ces deux Pôles.

Par ailleurs, PPR accélère et accompagne la stratégie numérique de ses marques et enseignes en systématisant le développement des synergies inter-marques, en coordonnant les projets *e-business* et en favorisant le croisement des expertises. PPR s'est doté d'un réservoir de compétences clés, en support des marques et enseignes, pour identifier et partager les meilleures pratiques numériques, stimuler l'innovation,

enrichir les capacités techniques et fonctionnalités clients des sites web et accroître la pénétration d'Internet dans les activités du Groupe.

PPR va aussi poursuivre ses politiques visant à attirer de nouveaux talents, à développer les compétences et les carrières, et à favoriser les échanges fructueux au sein du Groupe. Enfin, PPR va continuer de mobiliser ses énergies au service d'une conduite des affaires responsable, équitable et solidaire de son environnement, une combinaison désormais indispensable pour une recherche optimisée et durable de la performance.

#### 4. ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE PPR AU 31 DÉCEMBRE 2011





## CHAPITRE 2

# Activités du Groupe

1. Pôle Luxe .....	16
Gucci	18
Bottega Veneta	22
Yves Saint Laurent	26
Les autres marques	30
2. Pôle Sport & Lifestyle.....	38
Puma	40
Les autres marques	46
3. Fnac .....	51

# PÔLE LUXE

---

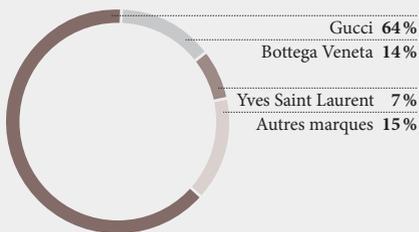
Gucci	18
Bottega Veneta	22
Yves Saint Laurent	26
Les autres marques	30

CHIFFRES CLÉS 2011

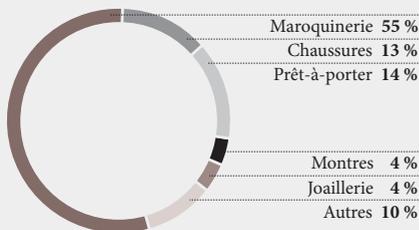
4 917 M€

de chiffre d'affaires

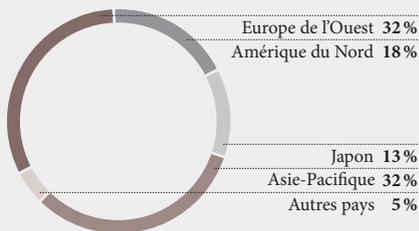
Répartition par marque



Répartition par catégorie de produits



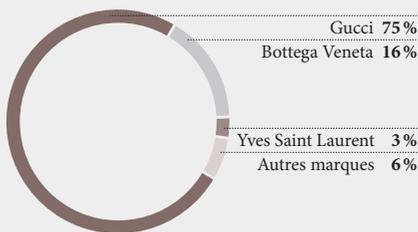
Répartition par zone géographique



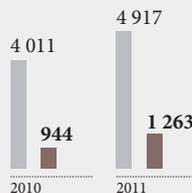
1 263 M€

de résultat opérationnel courant

Répartition par marque



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



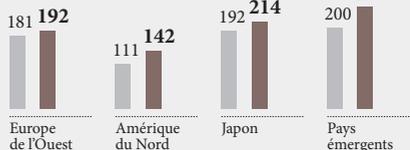
■ Chiffre d'affaires (en millions d'euros)  
■ Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)

13 542

collaborateurs (effectifs moyens)

801

magasins gérés en propre



■ Total 2010 : 684    ■ Total 2011 : 801



# GUCCI

## CONCEPT COMMERCIAL

Fondée à Florence en 1921, Gucci est l'une des marques mondiales leaders dans le secteur du Luxe.

Gucci conçoit, fabrique et distribue des produits renommés tels que des articles de maroquinerie (sacs, petite maroquinerie et bagages), des chaussures, des articles de prêt-à-porter, des articles en soie, des montres et des bijoux. Les lunettes et les parfums sont fabriqués et distribués sous licence par des leaders mondiaux de ces deux secteurs. Les produits Gucci sont exclusivement vendus au travers d'un réseau de magasins gérés en propre (qui représentent 74% du chiffre d'affaires total de Gucci), d'un petit nombre de grands magasins et de boutiques spécialisées.

Parallèlement, Gucci investit en permanence dans Internet et dans les activités numériques qui constituent un vecteur complémentaire de communication et de vente, et offrent à la marque un nouveau moyen de se porter directement à la rencontre de ses clients actuels et futurs.

Aujourd'hui, Gucci est une marque à la fois tournée vers l'avenir et respectueuse de son passé. Dotée d'une âme forte, la marque s'est perfectionnée durant 90 années tout en restant fidèle aux valeurs d'innovation, de passion, d'héritage et de savoir-faire.

## CHIFFRES CLÉS 2011

**3 143 M€**  
de chiffre d'affaires

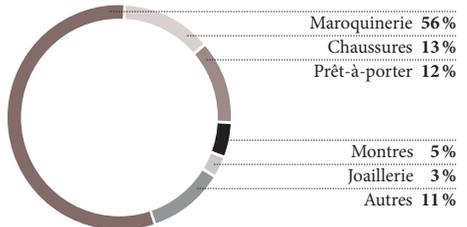
**948 M€**  
de résultat opérationnel courant

**8 249**  
collaborateurs (effectifs moyens)

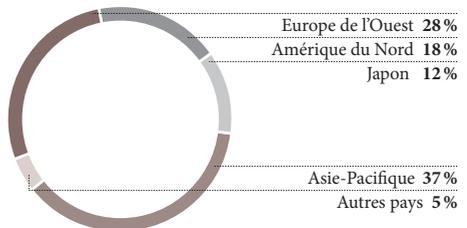
**376**  
magasins gérés en propre

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2011

Par catégorie de produits



Par zone géographique



## POSITIONNEMENT

Au cours des trois dernières années, l'équipe conduite par Patrizio di Marco, Président-Directeur Général de Gucci, est parvenue à revitaliser les valeurs historiques de la marque – avec l'ambition de perpétuer le *Made in Italy* offrant une qualité exceptionnelle et un savoir-faire incomparable – tout en les associant à la perfection de son statut de référence dans le domaine de la mode.

Aujourd'hui, la marque est clairement positionnée à un niveau élevé, plus exclusif, séduisant à nouveau les clients les plus avertis et renforçant son attrait auprès de la clientèle haut de gamme, notamment sur les marchés les plus récents.

## STRATÉGIE

Fidèle aux valeurs fondamentales de la marque, l'entreprise s'est donnée pour mission de rechercher l'excellence, aussi bien du point de vue de l'offre de produits que de celui de l'expérience client, à travers l'ensemble des points de contact avec le client.

Gucci entend maintenir une rentabilité parmi les plus élevées du secteur et une croissance pérenne dans l'ensemble de ses lignes de produits, partout dans le monde, tout en se conformant aux normes les plus rigoureuses en matière de responsabilité sociale.

La stratégie mise en œuvre par Gucci met l'accent sur les valeurs fondamentales de la marque, notamment la qualité des matériaux utilisés, la fabrication artisanale, l'innovation et l'authenticité. Cette fidélité aux valeurs de la Maison constitue l'un des axes d'une stratégie plus ample qui vise à rééquilibrer le mix produits de la marque en direction des segments les plus raffinés du marché du Luxe. Cette stratégie ne repose pas exclusivement sur la recherche d'un meilleur équilibre entre objets avec et sans logo, mais requiert également une nouvelle répartition par type de matériaux utilisés (toile, cuir, matériaux précieux) et par cycle de vie des produits (héritage vs nouveauté). Le succès de cette stratégie s'est traduit par un renforcement du positionnement et de l'exclusivité de la marque qui est aujourd'hui à même de reconquérir les clientèles les plus exigeantes tout en continuant à attirer de nouveaux clients, notamment dans les marchés émergents, avec des prix moyens en augmentation sensible.

## FAITS MARQUANTS 2011 ET PERSPECTIVES 2012

Pour ses 90 ans, en 2011, Gucci a une nouvelle fois enregistré d'excellents résultats, non seulement en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité, mais aussi en parvenant à renforcer de nouveau sa notoriété et son image de marque partout dans le monde.

Afin de célébrer ce 90<sup>e</sup> anniversaire, une série d'événements, d'actions marketing et d'initiatives de communication a été organisée tout au long de l'année, toujours animée par la volonté de représenter avec cohérence la dualité de Gucci telle qu'elle s'exprime dans la campagne publicitaire institutionnelle de la marque, *Forever Now*.

À cette occasion Frida Giannini, fidèle à sa vision, a lancé la *Collection 1921*, une gamme exclusive de prêt-à-porter et d'accessoires masculins et féminins, conçue en hommage aux icônes, au savoir-faire et aux matières luxueuses sur lesquels s'est établie la réputation de la marque.

L'année a culminé avec l'ouverture officielle au public du Gucci Museo, situé dans l'historique Palazzo della Mercatanzia sur la Piazza Signoria de Florence. Reflet d'une entreprise aux racines puissamment italiennes et d'une réussite florentine, le musée a été conçu par Frida Giannini comme un espace vivant qui capte la philosophie de sa campagne *Forever Now*. L'exposition permanente d'archives de Gucci, conservées et enrichies au fil des années, d'une grande importance culturelle, se juxtapose à des installations artistiques contemporaines parrainées par la Fondation Pinault. L'espace d'exposition est complété par une boutique proposant des articles emblématiques de la marque Gucci, une librairie et un café, de façon à créer une destination privilégiée pour les visiteurs.

Par ailleurs, en 2011, Gucci a collaboré avec deux autres marques italiennes emblématiques, Riva et Fiat, afin de produire des créations exclusives en édition limitée. *L'Aquariva* et la *Fiat 500 by Gucci* sont les fruits de ces collaborations.

Renforçant ses liens historiques avec le cinéma, Gucci s'est joint à l'un des festivals cinématographiques les plus prestigieux au monde, le Festival international du film de Venise, en créant le *Gucci Award for Women in Cinema*.

Témoignant de la notoriété sans cesse croissante de la marque Gucci, le classement annuel du Top 100 des marques, publié au début du mois d'octobre par le cabinet Interbrand, a une nouvelle fois confirmé Gucci à la première place des marques italiennes tous secteurs confondus, en lui attribuant la 39<sup>e</sup> place avec une valeur de 8,8 milliards de dollars (en progression de 5% par rapport à 2010). Cette enquête révèle une amélioration

de 87 % de la valeur de la marque et une progression de 20 places dans le classement Interbrand depuis 2004. Gucci se situait alors en 59<sup>e</sup> position avec une valeur de la marque estimée à 4,7 milliards de dollars.

En 2011, l'expansion et l'optimisation ciblées et équilibrées du réseau de distribution ont été poursuivies en privilégiant les ouvertures sur les marchés en forte croissance et les rénovations des boutiques dans les régions plus matures. Dans le cadre de la stratégie de renforcement du contrôle direct du réseau de distribution, des points de vente stratégiques de certains grands magasins américains et de certains franchisés au Moyen-Orient ont été acquis ; d'autres initiatives de ce type suivront en 2012.

Le respect pour l'héritage et pour les traditions de la Maison Gucci va de pair avec la volonté de conserver la pertinence de la marque pour les nouvelles générations de clients. Dans cette optique, Gucci investit significativement dans le numérique et, avec la mise en ligne des sites Internet marchands en Corée et au Japon, le nombre total de marchés dotés de leur propre site marchand s'élève désormais à 14. De même, près de deux ans après le lancement de sa première application pour iPhone, Gucci a renouvelé l'expérience début août 2011 en lançant l'application *Gucci Style*, un magazine interactif innovant permettant de se plonger dans l'univers de la marque.

Au cours de l'année, la société a également conforté son attachement à la valeur du *Made in Italy* et à la région de Toscane. Gucci a resserré ses liens avec l'Italie, la Toscane et sa population (environ 45 000 personnes travaillent désormais directement ou indirectement pour Gucci en Italie, dont plus de 7 000 en Toscane dans le secteur de la maroquinerie) par le biais d'une série de joint-ventures formées avec des partenaires locaux, visant à protéger la chaîne d'approvisionnement locale et à valoriser le savoir-faire de ses talentueux artisans. En mai 2011, Gucci a notamment annoncé la mise en place d'une joint-venture avec le tanneur italien Arte&Pelle,

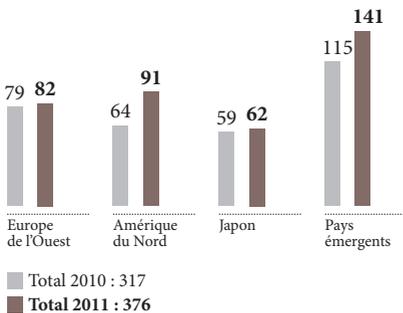
fournisseur de la marque depuis 1995. Dans le cadre de cette joint-venture, Gucci détiendra 51 % de la nouvelle entité, GARPE. Cette initiative souligne l'engagement de Gucci à renforcer son rôle en amont de la chaîne de valeur de la maroquinerie, tout en sécurisant sur le long terme l'accès aux cuirs de haute qualité.

Dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale, Gucci a encore accentué son engagement dans la promotion des valeurs du développement durable à tous les niveaux de l'entreprise, avec l'adoption et la mise en œuvre des principes essentiels d'hygiène et de sécurité sur le lieu de travail, de compétences professionnelles, d'égalité des chances, de respect des droits de l'homme, de diversité, d'éthique des affaires et de respect de l'environnement. Parallèlement, le partenariat avec l'Unicef s'est concentré pour la 7<sup>e</sup> année consécutive sur l'éducation, sous la forme d'une nouvelle donation de 1,15 millions de dollars au programme *Schools for Africa* de l'organisation. Le montant total de la donation s'élève à plus de 10 millions de dollars depuis 2005.

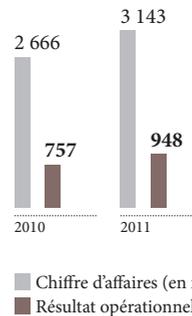
Pour l'année 2012, l'équipe dirigeante de Gucci reste vigilante et se prépare à assurer la croissance à long terme de la société malgré les éventuelles incertitudes qui pourraient apparaître localement ou au niveau mondial. Cette approche s'appuiera principalement sur une segmentation de plus en plus fine de la clientèle (mise en avant d'une offre mondiale, mais adaptée à chaque marché), sur une distribution en propre et sur l'exploitation contiguë des lignes de produits nouvelles et existantes, tout en maintenant l'authenticité et l'attractivité de la marque.

En matière de distribution, Gucci continuera de déployer son réseau de magasins sur un rythme proche de celui de 2011, avec une accentuation particulière sur les régions à forte croissance comme l'Asie-Pacifique et l'Amérique Latine, mais aussi sur des marchés plus matures tels que la France.

#### NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



#### ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT





# BOTTEGA VENETA

## CONCEPT COMMERCIAL

Bottega Veneta, «l'atelier vénitien» en français, fondé en 1966, était à l'origine fabricant et distributeur de produits de maroquinerie rendus célèbres par le fameux *intrecciato*, une technique de tissage unique inventée par les artisans de la marque pour renforcer le cuir souple et délicat, et parvenir à des produits résistants de très grande qualité. Le célèbre slogan de la marque, «Quand vos initiales suffisent», exprime une philosophie de caractère et d'assurance qui s'applique désormais à différentes gammes comme des produits de maroquinerie (sacs, petits articles de maroquinerie et ligne complète de bagages), des articles de prêt-à-porter pour femme et homme, des chaussures, des bijoux, des meubles, et d'autres produits.

Au fil des ans, la marque a également noué des collaborations avec des partenaires stratégiques partageant les mêmes valeurs et le même engagement de qualité et de savoir-faire tels Poltrona Frau (collection de meubles), KPM (porcelaine), Victor Mayer (bijoux), Girard-Perregaux (montres), Safilo (lunettes) et Coty Prestige (parfums).

Les produits de la marque sont exclusivement distribués au sein d'un réseau parfaitement contrôlé de magasins gérés en propre ou sous franchise exclusive, de grands magasins et de boutiques spécialisées rigoureusement sélectionnés dans le monde entier. Par ailleurs, Bottega Veneta détient des boutiques en ligne aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Japon.

## CHIFFRES CLÉS 2011

**683 M€**  
de chiffre d'affaires

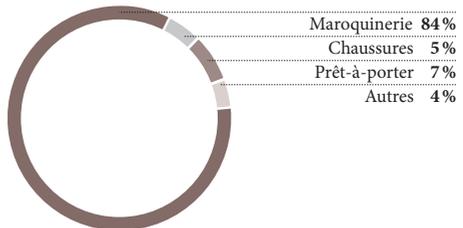
**205 M€**  
de résultat opérationnel courant

**1 845**  
collaborateurs (effectifs moyens)

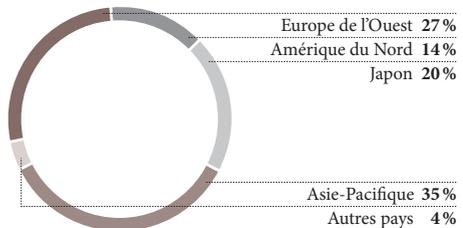
**170**  
magasins gérés en propre

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Par catégorie de produits



Par zone géographique



## POSITIONNEMENT

Bottega Veneta a toujours été synonyme d'un savoir-faire de grande qualité, d'un choix de matériaux parmi les plus nobles et d'un design innovant et sobre. La marque a été la première à introduire des sacs à main souples et déstructurés pour lesquels elle est renommée et très appréciée sur le marché.

Sous la direction créative de Tomas Maier et la direction de Marco Bizzarri, Bottega Veneta réaffirme sans cesse son positionnement de marque de Luxe haut de gamme dont les produits séduisent une clientèle à la fois sophistiquée et moderne, appréciant le Luxe discret, sensible aux détails cachés et aux matériaux de grande qualité. L'alliance de valeurs traditionnelles du Luxe – exclusivité, savoir-faire, qualité – et d'innovation confère aux produits Bottega Veneta un caractère moderne et une élégance intemporelle. Bottega Veneta doit la qualité d'exception de ses produits au travail de ses artisans méticuleux qui les confectionnent dans son atelier de Vicence. Porteurs de plusieurs générations de tradition et de technique, les artisans sont l'âme de la marque.

Le comportement des consommateurs de produits de Luxe s'est nettement recentré sur la valeur. Qualité, articles intemporels et pérennité ayant toujours été les valeurs fondamentales de Bottega Veneta, la marque est particulièrement bien positionnée pour continuer de bénéficier de cette réorientation.

## STRATÉGIE

Bottega Veneta se positionne clairement comme une marque de Luxe haut de gamme, exclusive, dédiée à un certain art de vivre. Un parti pris qui se reflète dans l'innovation qui caractérise chaque collection, toujours allié à l'exclusivité, à une qualité exceptionnelle et à l'attention apportée aux détails. Chaque catégorie de produits fait appel aux matériaux les plus nobles et chaque lancement de produit s'inscrit dans une stratégie rigoureusement planifiée et soigneusement exécutée, toujours en parfait accord avec l'intégrité et la philosophie de la marque.

## FAITS MARQUANTS 2011 ET PERSPECTIVES 2012

En 2011, la marque a continué d'élargir son réseau de magasins gérés en propre en procédant à des ouvertures partout dans le monde sur des emplacements sélectionnés avec soin. L'ouverture en novembre 2011 d'un second magasin à New York, sur Madison Avenue, proposant une *shopping experience* d'un genre entièrement nouveau, marque une nouvelle étape dans le développement de la distribution en propre. Ce nouveau concept, conçu pour les villes où Bottega Veneta est déjà bien établi, se décline en boutiques spécialisées visant une clientèle particulière dans des quartiers spécifiques. Sur Madison Avenue, cette élégante boutique de 185 mètres carrés propose à la clientèle féminine des articles soigneusement sélectionnés : sacs, petits articles de maroquinerie, articles de prêt-à-porter, chaussures, bijoux, accessoires, lunettes de soleil ou encore parfums.

Par ailleurs, Bottega Veneta a ouvert ses premiers magasins dédiés à la maison, en collaboration avec des partenaires représentatifs.

2011 a été une année importante pour Bottega Veneta qui a encore renforcé son positionnement de marque de Luxe dédiée à l'art de vivre. Cette stratégie s'est notamment concrétisée en avril avec la création d'un court métrage sur le thème du voyage, intitulé *Viaggio Notturno* (Voyage Nocturne). Partant des techniques artisanales et des collaborations qui caractérisent la marque, Tomas Maier s'est inspiré de son expérience personnelle pour ce court métrage produit par Christian Weber.

En juin 2011, la marque a lancé son premier parfum pour femme. Élaboré par le célèbre maître parfumeur Michel Almairac, la fragrance Bottega Veneta dévoile d'emblée son caractère si particulier. Sa structure inimitable se compose d'un accord délicat de matières premières exceptionnelles dont les senteurs se tissent les unes aux autres pour créer un ensemble harmonieux et doté de souplesse. Le lancement de ce nouveau parfum a été accompagné d'une campagne publicitaire tournée par Bruce Weber et incarnée par Nine d'Urso.

La suite Bottega Veneta de l'hôtel St. Regis à Florence a ouvert en octobre 2011. Imaginée par Tomas Maier, cette suite offre un environnement spacieux et unique destiné à ceux qui recherchent un luxe discret, un service inégalé et une sensibilité raffinée.

En novembre 2011, Bottega Veneta a présenté *Intreccio Uno*, une compilation musicale regroupant une sélection des morceaux qui ont rythmé les défilés de la marque avec ceux des *play-lists* des boutiques. Fruit de la collaboration de Tomas Maier et de Michel Gaubert, cette nouvelle réalisation est un prolongement naturel de l'art de vivre incarné par la marque.

Pour renforcer ses capacités de production et apporter son soutien à la région de Vicence, en Italie, Bottega Veneta a décidé en janvier 2011 de soutenir un projet social et économique innovant, la *Cooperativa Montana Femminile*. Initié par le gouvernement local, en collaboration avec Bottega Veneta, en réponse au taux de chômage élevé chez les femmes, ce projet vise à créer un atelier d'artisanat du cuir, géré par et pour les femmes de la région. Dans le même but, la marque a créé une autre coopérative à proximité et, par le futur, elle continuera d'examiner ce type d'opportunités.

À la fin du mois de septembre 2011, Bottega Veneta a présenté une initiative destinée aux étudiants japonais, développée en partenariat avec l'*Università Iuav di Venezia* et la fondation *Giacomo Rumor – Centro Produttività Veneto*. Cette initiative caritative, ouverte aux personnes affectées par le tremblement de terre et le tsunami survenus au Japon en mars 2011, a offert à trois jeunes japonais la possibilité de faire un voyage en Italie et de participer pendant trois mois à une formation avancée à la création de sacs et au développement de produits. La décision de sponsoriser cette initiative s'inscrit de manière cohérente avec les efforts que continue de déployer Bottega Veneta pour soutenir la prochaine génération de créateurs et d'artisans, tout en soulignant sa gratitude envers une région avec laquelle elle entretient des liens étroits. Immédiatement après le séisme, Bottega Veneta a fait un don de 250 000 euros tandis que la totalité des recettes du site marchand du groupe au Japon était reversée à la Croix Rouge japonaise, de mars

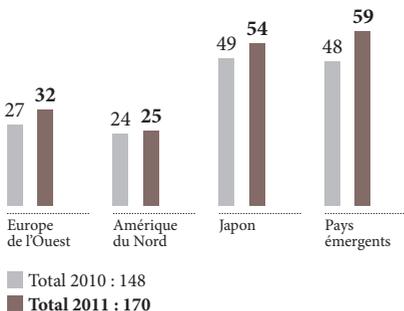
à mi-juin. Dons auxquels se sont ajoutés les produits de la vente d'un porte-clés spécial représentant le drapeau japonais et proposé dès juin 2011.

La présence sur Internet a continué d'accroître la notoriété de la marque, en parfaite synergie avec les magasins physiques, avec plusieurs initiatives visant à augmenter l'affluence sur les sites et améliorer encore leur convivialité. Parallèlement, une nouvelle section de commerce en ligne, dédiée aux parfums, a été lancée pour soutenir cette nouvelle catégorie. Au total, les ventes en ligne ont enregistré une progression globale de 130 %.

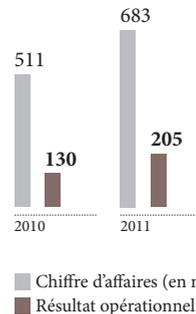
Fin 2011, pour renforcer sa notoriété auprès de ses clients actuels et nouveaux, Bottega Veneta a lancé *Bottegabeneta.cn*, un site Internet entièrement dédié à la clientèle chinoise. Ce site en langue chinoise invite les visiteurs à s'immerger dans la beauté inégalée, le raffinement visuel et le service luxueux qui font la réputation de la marque tout en offrant une multitude de fonctionnalités conçues exclusivement pour le marché chinois.

En 2012, Bottega Veneta continuera de tirer parti de ses succès et de son positionnement en s'appuyant sur de nouvelles ouvertures stratégiques partout dans le monde. L'entreprise continuera d'accroître de façon sélective son réseau de magasins à un rythme similaire à celui de 2011 en se concentrant non seulement sur les marchés émergents mais aussi l'Europe, les États-Unis et le Japon, afin de soutenir la notoriété globale de la marque et son équilibre régional.

NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT





# YVES SAINT LAURENT

## CONCEPT COMMERCIAL

Fondée en 1961, Yves Saint Laurent est l'une des plus prestigieuses Maisons de mode du 20<sup>e</sup> siècle. Maison de couture à l'origine, Yves Saint Laurent a révolutionné la mode moderne en introduisant en 1966 le prêt-à-porter de Luxe, sous le nom de *Rive Gauche*. Référence incontestée du chic et de l'élégance parisienne, Yves Saint Laurent reste l'une des perles de l'héritage français en même temps qu'un acteur international majeur du secteur du Luxe et de la culture.

Sous la direction de Paul Deneve, Président-Directeur Général, et de Stefano Pilati, Directeur de Création, Yves Saint Laurent crée et commercialise une gamme complète d'articles de prêt-à-porter féminin et masculin, de maroquinerie, de chaussures et de bijoux. La production se répartit entre l'Italie et la France où l'atelier historique réalise le prêt-à-porter. Yves Saint Laurent produit et distribue des parfums et des cosmétiques par le biais d'un accord de licence avec L'Oréal.

Le réseau des magasins Yves Saint Laurent comprend aujourd'hui 83 magasins gérés en propre qui ont réalisé ensemble 56% du chiffre d'affaires de la marque en 2011 – dont les *flagships* de Paris, New York, Londres, Milan, Hong Kong et Los Angeles. La marque est également représentée dans les boutiques et les grands magasins multimarques les plus prestigieux au monde.

## CHIFFRES CLÉS 2011

**354 M€**  
de chiffre d'affaires

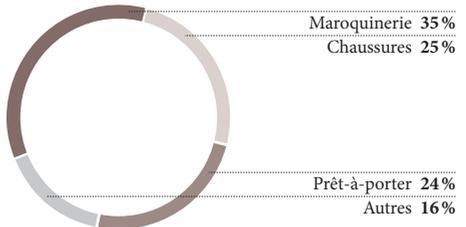
**41 M€**  
de résultat opérationnel courant

**1 084**  
collaborateurs (effectifs moyens)

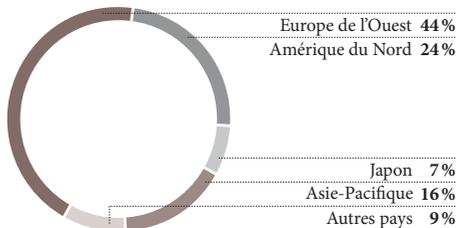
**83**  
magasins gérés en propre

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Par catégorie de produits



Par zone géographique



## POSITIONNEMENT

Depuis sa création, Yves Saint Laurent exerce une influence considérable dans le domaine de la mode mais aussi au-delà. Au fil des ans, ses créations révolutionnaires sont devenues des références culturelles et artistiques emblématiques et son fondateur, le couturier Yves Saint Laurent, s'est imposé comme l'un des créateurs majeurs et l'une des personnalités les plus marquantes du 20<sup>e</sup> siècle.

L'incarnation contemporaine de la Maison est porteuse de ces traditions, donnant un souffle nouveau à l'esprit de révolution et de démocratie de la mode, qui est l'essence du style iconique, de l'élégance et du chic inimitables de la France. L'univers d'Yves Saint Laurent continue d'exalter et de valoriser le caractère unique de chaque personne.

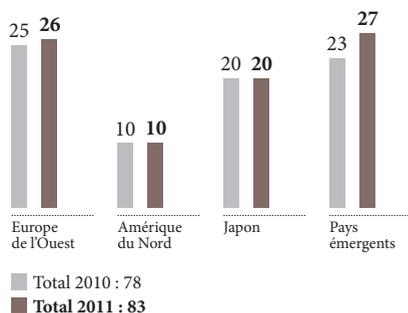
Yves Saint Laurent occupe aujourd'hui une place unique de leader sur le segment des accessoires où la notoriété de ses produits se nourrit du savoir-faire de la marque.

## STRATÉGIE

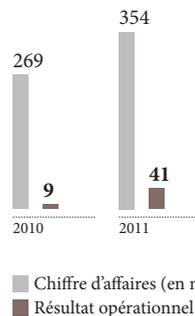
L'objectif principal d'Yves Saint Laurent est de créer et de commercialiser des produits hautement désirables qui, par leur caractère innovant, leur qualité et leur conception incomparables, reflètent l'essence même de la marque.

En cohérence avec l'approche de la Maison, la marque met à profit sa notoriété historique dans le prêt-à-porter pour soutenir les catégories à fort potentiel de croissance que sont les articles de maroquinerie et les accessoires. Le développement d'un partenariat synergique dans le segment des parfums et des cosmétiques est également un élément central de la stratégie de la marque.

### NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



### ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



---

## FAITS MARQUANTS 2011 ET PERSPECTIVES 2012

La maroquinerie et les chaussures ont de nouveau enregistré une bonne performance, soutenues par la forte demande d'articles classiques devenus emblématiques comme les sacs à main *Muse* et *Muse2*, les petits articles de maroquinerie *Belle de Jour* et les best-sellers que sont les chaussures *Tribute* et *Trib2*. Les bijoux fantaisie ont également enregistré une progression remarquable et montrent encore un réel potentiel pour la marque où cette catégorie revêt une légitimité toute particulière.

En 2011, le succès des collections de mode Yves Saint Laurent, applaudies par la critique et mises en avant dans des articles de presse, ainsi que la mise à disposition de pièces auprès de célébrités, ont permis à la marque de se positionner comme l'une des plus médiatisées.

Le récent rajeunissement de l'habillement masculin s'est traduit par une performance particulièrement soutenue dans l'ensemble des catégories ; cette division est dotée d'une dynamique commerciale vigoureuse et ses perspectives de développement sont excellentes. 2012 devrait voir le lancement d'une nouvelle campagne publicitaire articulée autour d'un plan média dédié à l'habillement masculin.

Les efforts réalisés sur les médias sociaux ont rencontré un extraordinaire succès, les plateformes sociales étant pleinement intégrées dans les pratiques et les stratégies de communication. En décembre 2011, Yves Saint Laurent comptait près de 700 000 fans sur Facebook et se plaçait comme la marque de Luxe la plus populaire sur Twitter où elle était suivie par plus de 700 000 personnes.

En termes de distribution, la société a lancé en 2011 un ambitieux projet de développement de son réseau mondial qui continuera d'évoluer au cours des prochaines années. En 2012, Yves Saint Laurent compte poursuivre son développement en Chine continentale comme dans les villes occidentales de taille moyenne et ouvrir des *flagships* à Paris et à Shanghai. Cette expansion ciblée contribuera à rééquilibrer l'empreinte d'Yves Saint Laurent dans le canal distribution en propre.



Alexander McQueen

# LES AUTRES MARQUES

- Alexander McQueen
- Balenciaga
- Boucheron
- Girard-Perregaux et JeanRichard
- Sergio Rossi
- Stella McCartney

## CHIFFRES CLÉS 2011

# 738 M€

de chiffre d'affaires

# 69 M€

de résultat opérationnel courant

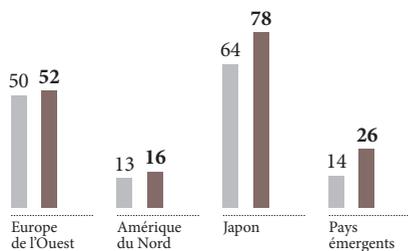
# 2 364

collaborateurs (effectifs moyens)

# 172

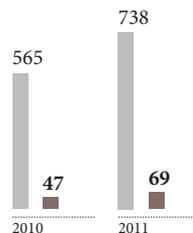
magasins gérés en propre

## NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



■ Total 2010 : 141  
■ Total 2011 : 172

## ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



■ Chiffre d'affaires (en millions d'euros)  
■ Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)

# ALEXANDER MCQUEEN

Reconnue pour son audace, sa créativité et son savoir-faire exceptionnel, la marque Alexander McQueen jouit d'une réputation prestigieuse dans le monde de la mode.

Alexander McQueen commercialise essentiellement du prêt-à-porter et des accessoires féminins. De nouvelles lignes de prêt-à-porter masculin, de chaussures et de petits articles de maroquinerie sont progressivement venues enrichir le portefeuille de la marque.

En 2011, la marque a conservé le dynamisme qu'elle avait connu en 2010 après la nomination de Sarah Burton au poste de Directrice de la Création. Un dynamisme souligné par des performances commerciales sans précédent ainsi que par les critiques élogieuses qui ont salué les défilés de mode de mars et octobre 2011. Après expiration de l'accord de licence et de fabrication, le label McQ a été relancé au travers des canaux de vente indirecte et l'ouverture de six points de vente dans des grands magasins japonais. La marque a aussi connu une exposition médiatique d'envergure lors d'événements tels que le mariage du Duc et de la Duchesse de Cambridge en avril 2011 et lors de la rétrospective *Alexander McQueen: Savage Beauty* organisée au Metropolitan Museum of Art de New York de mai à août 2011.

À fin 2011, Alexander McQueen possède 21 magasins gérés en propre.

Ces dernières années, Alexander McQueen a également ouvert plusieurs espaces boutiques dans de grandes chaînes de magasins du monde entier. Depuis 2006, la marque s'attache par ailleurs à développer un réseau de franchisés, en particulier au Moyen-Orient. Chaque magasin est sélectionné avec soin afin de préserver l'intégrité de la marque Alexander McQueen et de pérenniser son succès. À ce jour, le réseau de franchisés comprend cinq magasins, dont celui de Pékin, ouvert en octobre 2011.

L'année 2012 verra la poursuite de deux accords de licence stratégiques qui ont permis la commercialisation internationale des créations Alexander McQueen auprès d'un public plus large : des gammes de lunettes avec Safilo SpA et des lignes de chaussures haut de gamme avec Puma.

En 2012, la marque continuera de développer son réseau de distribution avec l'ouverture de magasins en propre, essentiellement en Chine, et l'extension de ses services e-commerce à 28 pays européens.



# BALENCIAGA

La Maison Balenciaga est l'un des établissements les plus influents du monde de la mode et est en passe de s'imposer comme un acteur majeur de l'industrie du Luxe. Créée en 1919 par Cristóbal Balenciaga et établie à Paris depuis 1936, elle a dicté les plus grandes tendances de la mode entre les années 1930 et 1960. Une création et une vision provocatrices, la maîtrise des techniques et des coupes, une innovation constante dans les tissus sont autant d'éléments qui ont pu assurer à Balenciaga une place particulière dans les cœurs et les esprits de ses clients et de ses adeptes.

Depuis qu'il a rejoint Balenciaga en tant que Directeur de Création, Nicolas Ghesquière a reçu de nombreuses distinctions qui ont largement contribué au succès et à l'attractivité de la marque.

Alors que l'esprit de la marque est solidement ancré et évoqué dans des collections de prêt-à-porter remplies de symboles, les lignes de sacs et de chaussures ont également rencontré un succès phénoménal dans le monde entier. La fourchette de prix des collections de prêt-à-porter féminin et masculin est large, variant des pièces les plus emblématiques à des produits plus accessibles, permettant ainsi à un public plus large d'accéder au style Balenciaga. En parfumerie, toujours dans le cadre de son partenariat avec Coty, la marque a lancé à la fin de 2011 un nouveau parfum baptisé *L'Essence*, après *Balenciaga Paris* début 2010.

Durant les premières années de sa renaissance moderne, Balenciaga a délibérément choisi de privilégier l'exclusivité de sa distribution. Avec un portefeuille de produits conséquent et une forte demande pour ses sacs, vêtements et chaussures, Balenciaga vise une croissance sélective de son réseau de distribution à l'échelle internationale. La priorité est désormais de s'assurer que la marque soit représentée dans un environnement respectant son esprit, tant dans les magasins gérés en propre et sur les sites de vente en ligne que dans les franchises et dans les points de vente des grands magasins multimarques.

Un plan cohérent visant la construction d'un réseau de magasins gérés en propre a été développé ces quatre dernières années sous la direction d'Isabelle Guichot, permettant d'accéder pleinement à la marque Balenciaga dans le monde entier. 12 boutiques ont été ouvertes en 2011, portant à 54 le nombre total de magasins dans le monde auxquels s'ajoutent trois boutiques en ligne (aux États-Unis, au Royaume-Uni, et depuis le milieu de l'année 2011, en France). La représentation de



la marque dans les grands magasins s'est renforcée par l'ouverture d'un point de vente à Milan et de trois points de vente au Japon (dont un espace exclusivement masculin). La marque a également ouvert une boutique à Miami (Bal-Harbour).

Balenciaga a également renforcé sa présence en Asie au cours de l'année. Poursuivant son déploiement en Chine continentale initié en 2009, la marque a ouvert trois nouvelles boutiques à Harbin, Shenyang et Wuhan qui viennent s'ajouter aux six magasins existants, ainsi que trois magasins à Taïwan et un espace boutique à Hong Kong.

Le réseau des franchises poursuit son expansion. Balenciaga est présent au travers de contrats de franchise et de distribution exclusive avec des partenaires de premier rang sur les marchés clés de Singapour, de la Thaïlande, de l'Indonésie, de la Corée du sud, de la Russie et du Moyen-Orient.

L'ouverture de nouveaux magasins est prévue pour 2012, aussi bien dans les pays matures qu'en Grande Chine. Le développement des activités de vente en ligne sera également poursuivi avec l'ouverture de boutiques en ligne dans de nouveaux pays en Europe.

# BOUCHERON

## PARIS

Fondée à Paris en 1858 par Frédéric Boucheron, dont les descendants directs se succèdent depuis quatre générations, la Maison Boucheron a rapidement acquis une grande renommée pour son expertise en pierres précieuses et sa maîtrise dans l'art de la création de bijoux et de montres innovants. Après avoir ouvert une première boutique dans les jardins du Palais Royal, le joaillier précurseur décide en 1893 de s'installer sur la célèbre Place Vendôme, et parmi ses voisins actuels, sa boutique du n° 26 est la plus ancienne. Boucheron crée, fabrique et commercialise des bijoux et des montres dans des magasins gérés en propre, des magasins franchisés, des grands magasins, des boutiques multimarques exclusives et sur les sites de vente en ligne. Au fil des ans, le joaillier a ouvert des succursales en Europe occidentale et orientale, en Asie orientale, en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et aux États-Unis. Aujourd'hui, la Maison poursuit le développement de son réseau international et a récemment ouvert des boutiques à Osaka, Pékin et Doha. Par ailleurs, la marque s'est trouvée dynamisée par la rénovation du *flagship* de Londres à la fin de l'année 2011.



Cette année a vu d'importants changements dans l'équipe dirigeante de Boucheron avec l'arrivée d'un nouveau Président-Directeur Général, Pierre Bouissou, ainsi que le recrutement de la Directrice de Création Claire Choïnsé.

Parmi les collections présentées en 2011, le *Cabinet de Curiosités*, un monde merveilleux et évocateur rempli de créatures et d'animaux sous forme de bijoux et de montres, a été dévoilé à l'occasion d'une présentation exceptionnelle au début de l'année. Le *Cabinet de Curiosités* est une des sources d'inspiration les plus emblématiques dont la genèse remonte à la création de la Maison. Parmi les créatures les plus notoires de cet univers figurent le serpent, le caméléon, la grenouille et le hérisson, une collection que Boucheron enrichit chaque année en apportant de nouvelles créations.

Une des lignes les plus spectaculaires de cette année a été la bague innovante *Quatre White Edition* qui se décline en quatre variations. Tout en conservant le célèbre design de la bague icône *Quatre*, la *White Edition* introduit un élément audacieux : l'*Hyceramique*® de Boucheron, première céramique à pouvoir être sculptée et polie à la main.

Par ailleurs, Boucheron et Girard-Perregaux ont poursuivi leur collaboration en créant *Hera Tourbillon sous Trois Ponts d'Or*, une montre unique en son genre inspirée du paon et qui évoque sa cousine, la *Ladyhawke*. Présenté à Bâle cette année, ce tourbillon incarne l'union parfaite entre haute joaillerie et haute horlogerie. Boucheron est la seule Maison que Girard-Perregaux ait honoré en lui confiant son *Tourbillon sous Trois Ponts d'Or*. Une autre montre inspirée du monde animal et dotée d'un mouvement Girard-Perregaux s'est récemment illustrée au *Grand Prix d'Horlogerie de Genève* : la montre *Crazy Jungle Hathi*, dont le cadran est orné d'un éléphant, s'est vue décerner le *Prix de la Montre Dame* en novembre 2011.

Au printemps 2011, témoignant de son attachement historique pour les arts du spectacle, Boucheron a décidé d'accompagner la Comédie-Française en tant que mécène, unissant ainsi deux Maisons qui partagent les mêmes valeurs d'audace et de créativité. Elles sont toutes deux les porte-paroles de l'excellence française et, chacune à sa façon, provoquent des émotions intenses, rares et précieuses, sur scène ou à travers la création de bijoux.

2012 sera une nouvelle année forte avec la participation de Boucheron à la *Biennale des Antiquaires* de Paris, le retour de la marque dans le secteur de la parfumerie et la poursuite de son développement à l'international, en particulier en Asie.

# GP GIRARD-PERREGAUX    JEANRICHARD



Basées à La Chaux-de-Fonds, les marques horlogères Girard-Perregaux et JeanRichard font partie du groupe Sowind, spécialisé dans la haute horlogerie. Le groupe Sowind comprend également Sowind Manufacture, une entreprise qui développe et produit un portefeuille complet de mouvements (plus de 100 variantes) et montres mécaniques haut de gamme. Le Centre de Recherche & Développement, dans lequel est réinvestie une part élevée du chiffre d'affaires, est la véritable pierre angulaire du groupe.

Les activités de Girard-Perregaux remontent à 1791, et les plus de deux siècles d'histoire de la marque sont riches en créations qui allient design et technique, comme le célèbre *Tourbillon sous Trois Ponts d'Or* imaginé par Constant Girard au XIX<sup>e</sup> siècle. La collection actuelle de Girard-Perregaux est représentée par quelques familles de produits de style classique ainsi que par la très réputée ligne sportive *Sea Hawk*. Girard-Perregaux est présent dans 60 pays dans plus de 500 points de vente prestigieux au travers de grands magasins et de boutiques spécialisées, dont 15 boutiques (un magasin géré en propre) en Asie, aux États-Unis et en Europe.

JeanRichard, marque inspirée par Daniel Jeanrichard (pionnier de l'horlogerie dans le Jura suisse au 17<sup>e</sup> siècle), propose une interprétation audacieuse et novatrice de la tradition de la haute horlogerie suisse. La collection actuelle se décline en deux styles différents : l'un plus classique et l'autre plus sportif dédié à l'aventure et au plein air.

Après avoir connu plusieurs propriétaires, le groupe Sowind a été racheté en 1992 par la famille Macaluso. En juillet 2011, le Groupe PPR, qui détenait 23% du groupe Sowind depuis 2008, est devenu actionnaire majoritaire en portant sa participation à 50,1% du capital. Par ailleurs, en août de la même année, Michele Sofisti, Directeur Général de Gucci Group Watches, a été nommé Directeur Général du groupe Sowind.

Pour 2012, le groupe Sowind entend poursuivre la stratégie de développement de ses deux marques sur leurs marchés clés, notamment les États-Unis et l'Amérique Latine, consolider leur positionnement en Asie et tirer parti du fort potentiel de croissance du Moyen-Orient. Par ailleurs, Girard-Perregaux a mis en place une nouvelle stratégie de communication à 360°, jetant un pont entre le passé, riche de l'héritage historique de la marque, et l'avenir, alliant innovation technologique et créativité.



# sergio rossi



En moins d'un demi-siècle, de Hollywood à Tokyo, de Shanghai à New York, dans l'animation des rues de la ville ou le glamour des podiums, la marque Sergio Rossi s'est imposée partout dans le monde.

Depuis sa création en Italie à la fin des années 60, Sergio Rossi est devenue une référence mondiale dans le secteur de la chaussure féminine de Luxe. Synonyme de glamour et de classe, la marque a toujours été respectée pour sa créativité unique et pour sa tenue parfaite.

Formes séduisantes, lignes élégantes, matériaux sensuels... la marque sait mettre en valeur la silhouette féminine, s'imposant comme un instrument incontournable de l'art moderne de la séduction.

Dans les ateliers de San Mauro Pascoli, au cœur de l'Italie traditionnelle, les artisans de la marque se distinguent par la passion qui les anime et par une quête permanente de la perfection.

Le nouveau format de magasin lancé en 2010 dans le *flagship* de Rome, créé par Francesco Russo, Directeur de la Création de Sergio Rossi, et le studio de design londonien Studioilse, a été déployé dans 29 boutiques de par le monde dans le cadre d'un vaste programme de rénovation.

Les chaussures et accessoires Sergio Rossi sont aujourd'hui vendus dans des magasins gérés en propre, dans des boutiques franchisées ainsi que dans des grands magasins et des magasins spécialisés choisis avec soin. Cette année, Sergio Rossi a procédé à l'intégration partielle de son réseau de distribution en Chine avec le rachat de cinq magasins, une évolution qui conforte son image de fabricant de chaussures de Luxe.

# STELLA McCARTNEY

Dix ans après son lancement dans le cadre d'une joint-venture avec PPR, la marque Stella McCartney est devenue une marque de Luxe mondiale dédiée à un certain art de vivre, entraînée par la force d'une Directrice Artistique réputée.

Soutenue par le succès de ses collections de prêt-à-porter et d'accessoires, Stella McCartney maintient une croissance exponentielle avec une présence dans plus de 60 pays. Les solides valeurs éthiques de la marque imprègnent profondément son activité : en particulier, les accessoires réalisés dans des matières autres que du cuir dont les ventes ont plus que doublé tout en renforçant l'attractivité de la marque ainsi que son caractère incontournable.

Stella McCartney a étoffé sa gamme avec succès en lançant des lignes de lingerie, de parfums et de lunettes de soleil développées avec des partenaires dans le cadre d'accords de licence sélectifs, ainsi qu'une collection de sport en partenariat avec adidas. Ces collaborations continuent à renforcer l'attrait de la marque et sa visibilité, tout en diversifiant ses points d'entrée.

2011 a vu l'ouverture de deux nouveaux magasins à Rome et Dallas. Parallèlement au développement du réseau de distribution, la marque a également ouvert

une série de points de vente dédiés chez des partenaires clés, notamment trois *corners* chez Saks et le premier *corner* de la marque chez Neiman Marcus à Los Angeles.

La marque continue d'investir dans la communication numérique et sur Internet en accord avec son identité propre. En 2011, Stella McCartney a lancé sa première application pour iPad et élargi sa présence en ligne à 30 pays; de nouvelles ouvertures de boutiques en ligne dans de nouveaux pays étant prévues en 2012.

Les perspectives pour l'année 2012 sont très encourageantes avec notamment la nomination de Stella McCartney comme Directrice de la Création adidas pour l'équipe nationale britannique pour les Jeux Olympiques de 2012, ou encore la présentation d'une collection capsule exclusive. L'année verra aussi l'ouverture d'un second *flagship* à Londres et le lancement mondial d'un second parfum.

En 2012, la marque continuera de développer son réseau de distribution avec une priorité donnée à l'Asie et l'ouverture prévue de *flagships* à Shanghai et Pékin, de magasins franchisés à Singapour, Bangkok et Moscou et un second magasin à Hong Kong. Stella McCartney prévoit également de poursuivre son développement au Japon.



# PÔLE SPORT & LIFESTYLE

---

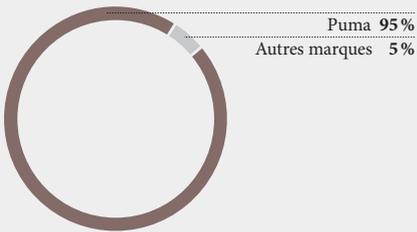
Puma	40
Les autres marques	46

## CHIFFRES CLÉS 2011

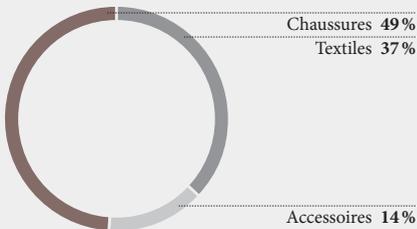
3 156 M€

de chiffre d'affaires

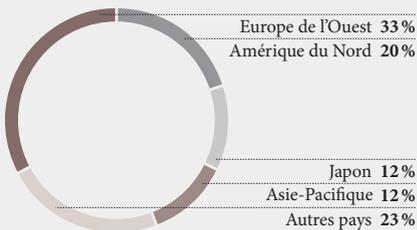
Répartition par marque



Répartition par catégorie de produits



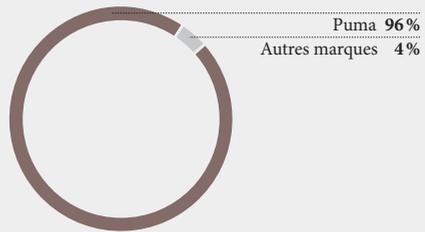
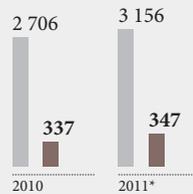
Répartition par zone géographique



347 M€

de résultat opérationnel courant

Répartition par marque

Évolution du chiffre d'affaires  
et du résultat opérationnel courant

■ Chiffre d'affaires (en millions d'euros)  
■ Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)

\* Intégration de Volcom au 1<sup>er</sup> juillet 2011.





## CONCEPT COMMERCIAL

Puma est une marque sportlifestyle d'envergure internationale au design original s'inspirant du monde du sport et de la mode. L'image de la marque s'est construite sur plus de six décennies d'héritage sportif et s'appuie également sur une longue tradition d'innovation et de performance, ainsi que sur la collaboration avec de grands athlètes et de grandes équipes. Troisième fabricant mondial de produits sportlifestyle en termes de chiffre d'affaires, Puma se donne pour ambition de devenir la société sportlifestyle à la fois la plus désirable et la plus responsable à l'échelle mondiale.

Avec les collections Sport Performance et Lifestyle, Puma est présent dans le football, la course à pied, les sports mécaniques, le golf, la voile et le fitness, et propose des lignes reposant sur des partenariats passés, présents ou futurs, avec des créateurs renommés comme Alexander McQueen et Mihara Yasuhiro.

Fortement engagé pour la préservation de l'environnement et envers les personnes en général, aussi bien en interne qu'à l'extérieur, Puma se conforme à ses principes de justice, d'honnêteté, d'optimisme et de créativité, pour réduire son empreinte environnementale, améliorer les conditions sociales et les conditions de travail chez ses fournisseurs, promouvoir la paix et la créativité, au travers de ses programmes PUMAVision.

## CHIFFRES CLÉS 2011

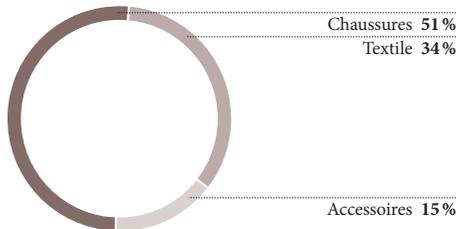
**3 009 M€**  
de chiffre d'affaires

**333 M€**  
de résultat opérationnel courant

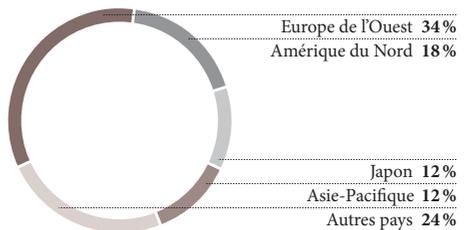
**10 043**  
collaborateurs (effectifs moyens)

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2011

Par catégorie de produits



Par pays



## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

La concurrence s'est accrue fortement sur le marché du sportlifestyle. La marque doit faire face à un nombre toujours plus élevé de concurrents directs (sur tous les marchés, matures ou en développement), les acteurs du sportlifestyle ambitionnant presque tous de se placer sur le segment des équipements sportifs haut de gamme où les marges sont plus élevées. Concurrence à laquelle s'ajoute celle des distributeurs spécialisés qui cherchent eux aussi à se positionner sur le créneau, bien que dépourvus d'héritage dans ce domaine.

## STRATÉGIE

Puma a défini et adopté une feuille de route pour 2015 qui fixe les objectifs suivants :

- être la société sportlifestyle la plus désirable et la plus responsable à l'échelle mondiale;
- porter le chiffre d'affaires à 4 milliards d'euros en 2015;
- concentrer les efforts sur les segments prioritaires, sur ses 12 marchés stratégiques et sur les segments émergents clés;
- développer le groupe au-delà de la marque Puma.

Le plan stratégique de Puma prévoit une phase de transition de deux ans se terminant fin 2012, marquée par une augmentation des investissements dans les principaux moteurs d'accompagnement de la croissance tels que l'informatique, la chaîne d'approvisionnement et le marketing. À partir de 2013, Puma s'engagera dans une phase d'expansion de trois ans, récoltant les fruits de ses investissements. Un an après le lancement du plan, Puma reste mobilisé sur les objectifs stratégiques décrits ci-après.

### Transformation

Prenant acte de l'évolution de son environnement concurrentiel, Puma a achevé la reconfiguration de ses processus de commercialisation à tous les niveaux de l'entreprise, réduisant ainsi fortement les délais de mise sur le marché. Le groupe poursuit ses investissements dans ce domaine afin de se donner les moyens de toujours mieux anticiper les besoins de sa clientèle.

Puma continue également ses investissements dans la chaîne d'approvisionnement et l'informatique. Cette démarche s'inscrit en cohérence avec la reconfiguration des processus mentionnés plus haut et doit favoriser les améliorations sur le plan du développement durable, de la productivité et des délais de commercialisation.

Puma a désormais réalisé une séparation très claire des gammes Sport et Lifestyle, en parallèle aux nouveaux investissements réalisés dans la vente indirecte et la distribution en propre. Beaucoup de magasins Puma introduisent une approche « Distribution 2.0 » pour mieux mettre en avant les avantages concurrentiels de la marque et la qualité de son offre.

### Rayonnement de la marque

Puma s'applique en permanence à mieux repenser son positionnement. Capitalisant sur les résultats obtenus avec la création de profils consommateurs mondiaux et l'adaptation de la stratégie marketing aux zones géographiques où sont commercialisés ses produits, Puma poursuit ses efforts avec l'élaboration de profils consommateurs régionaux et le déploiement de sa stratégie « Marketing 2.0 ». Le développement durable reste inscrit au cœur de la marque et de la démarche marketing.

### Attractivité des produits

Puma continue d'accroître la distinction entre ses segments prioritaires (sports d'équipe, course à pied, sports mécaniques et lifestyle), piliers de la marque à l'échelle mondiale, et les autres segments régionaux (golf, sports Outdoor et vêtements pour enfants), présents dans les seules zones géographiques où l'offre aura le plus d'écho.

Chaque produit disposant désormais d'une identité propre, Puma poursuivra la mise en œuvre de son programme vertical en ajustant son portefeuille de produits en fonction des besoins. Enfin, Puma s'attachera à se distinguer clairement de ses concurrents là où les particularités locales sont importantes.

### Leviers de croissance

Puma continue à centrer ses efforts sur l'amélioration de son chiffre d'affaires sur ses 12 marchés stratégiques, à savoir six pays matures (les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, l'Italie, la France et le Royaume-Uni) et six pays émergents (le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine, la Corée et le Mexique). 80 % de la croissance attendue jusqu'en 2015 devrait provenir de ces marchés qui devraient représenter alors 60 % du chiffre d'affaires total.

Par ailleurs, la progression du chiffre d'affaires devrait provenir pour 80 % des segments prioritaires, les 20 % restants provenant des autres segments.

Le groupe poursuivra également ses investissements dans les emplacements commerciaux attractifs, ainsi que dans le commerce en ligne qui connaît une progression extrêmement vigoureuse, partant toutefois d'un niveau bas.

## Développement des autres marques

Puma s'emploie toujours à assurer le développement des marques Tretorn et Cobra Golf. Ces marques devraient contribuer à hauteur de 10% à la croissance totale jusqu'en 2015.

Tretorn, marque scandinave de bottes en caoutchouc et d'autres types de chaussures, sert la stratégie de Puma visant à s'approprier une part plus importante du marché Outdoor et du marché de la Voile.

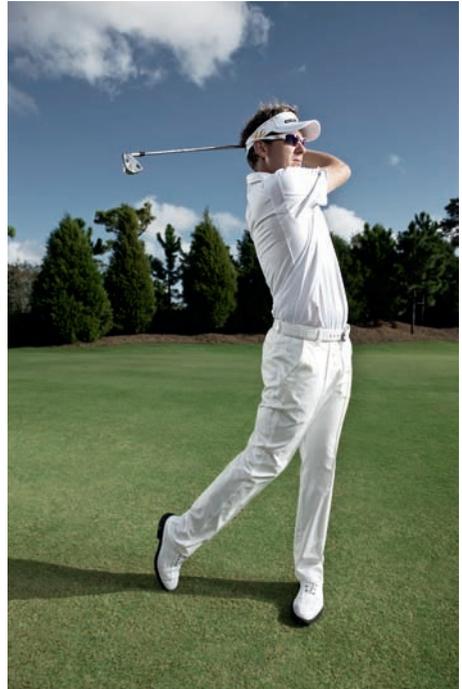
Cobra Golf, acquis en 2010, est désormais pleinement intégré dans Puma sous la marque COBRA-PUMA-GOLF. Cette acquisition, en permettant de proposer la palette complète des articles de golf, a nettement accentué la crédibilité de Puma sur ce segment. Fort de Puma Golf, rimant avec élégance, couleur et fantaisie pour tous et de Cobra, synonyme de performance, de technologie et d'innovation, COBRA-PUMA-GOLF a renforcé ses positions sur le marché en conjuguant dynamisme et croissance. Les efforts se concentrent principalement sur les États-Unis et le Japon, ainsi que la Corée, le Royaume-Uni et les pays scandinaves.



## PUMAVISION – LE DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ PUMA

Dans le cadre de PUMAVision, le concept qui définit la stratégie du groupe en matière de développement durable, et conformément à l'ambition affichée de Puma de devenir la société sportlifestyle la plus désirable et la plus responsable à l'échelle mondiale, Puma a continué de se conformer au tableau de bord qui contribuera à la réalisation de ses objectifs environnementaux ambitieux pour 2015, à savoir une réduction de 25% de la consommation d'énergie et d'eau, ainsi que des émissions polluantes et de CO<sub>2</sub>, sur la période 2010-2015. Ces objectifs concernent toutes les entités de Puma dans le monde et les sites de production de ses fournisseurs ainsi que le développement de produits «durables» et la logistique.

Puma peut également se prévaloir d'avoir réalisé en 2011 le tout premier Compte de Résultat Environnemental. Ce dernier correspond à une évaluation économique de l'impact environnemental des émissions de gaz à effet de serre, de la consommation d'eau, de l'exploitation des terrains, de la pollution de l'air et des déchets des principales activités de Puma et de sa chaîne d'approvisionnement. L'identification des impacts



environnementaux permet à Puma de définir des solutions pour l'ensemble de sa chaîne de valeur, en minimisant ainsi les risques pour l'entreprise et pour l'environnement.

Puma a poursuivi le déploiement du «Clever Little Bag», concept d'emballage innovant pour les chaussures. En remplaçant la traditionnelle boîte à chaussures par un sac réutilisable en polypropylène renforcé par une base en carton recyclé, Puma apporte une forte contribution à la préservation de l'environnement.

Puma a aussi été la première société sportlifestyle à se joindre au *Climate Neutral Network* du Programme des Nations Unies pour l'environnement. Cette coopération souligne les efforts de Puma pour contribuer à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

Avec son nouveau siège social à Herzogenaurach, Puma a matérialisé son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique. Ce bâtiment est le premier siège social du secteur sportlifestyle dont l'empreinte carbone est neutre. Ce complexe de bureaux est alimenté exclusivement en énergie renouvelable et de par sa conception, sa construction et son exploitation assure d'excellentes performances en termes de pollution et de réduction de la consommation d'énergie.

Afin de contribuer activement à la protection de l'environnement, Puma interdit depuis de nombreuses années l'utilisation du PVC dans toutes les matières premières utilisées pour la fabrication de l'ensemble de ses produits. Cette politique est relayée auprès des consommateurs par des étiquettes «Sans PVC».

La collaboration avec l'organisation *Aid by Trade Foundation* a été renforcée en 2011 ; Puma a augmenté le nombre d'articles textiles fabriqués à partir d'un coton africain certifié. Ces articles sont identifiés par une étiquette «Cotton made in Africa» qui présente le volet écologique et social de ce programme mis en place dans des pays du sud et de l'ouest de l'Afrique tels que la Zambie et le Burkina Faso. La gamme de produits en coton biologique s'est également étoffée.

Les efforts de Puma en matière de développement durable dans le cadre du concept PUMAVision ont de nouveau été salués et récompensés à de nombreuses reprises : Puma est coté à l'indice Dow Jones *Sustainability Index*, ainsi qu'à l'indice *FTSE4Good*. Greenpeace a décerné le label «vert» à Puma et la société a reçu la pleine accréditation de la *Fair Labor Association* pour le respect des normes relatives aux conditions de travail.

## FAITS MARQUANTS 2011 ET PERSPECTIVES 2012

2011 a vu Puma mettre en œuvre la restructuration et la reconfiguration de son organisation. Cela s'est notamment traduit par la conversion de Puma en Société Européenne, opérant sous le nom de Puma SE. La transformation a été approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires d'avril 2011. Parallèlement, Franz Koch a pris la succession de Jochen Zeitz comme Directeur Général délégué de la marque Puma. Ayant rejoint Puma en 2007 et auparavant en charge de la stratégie globale de Puma, son excellente connaissance de l'entreprise et son expertise stratégique ont facilité la passation de pouvoirs et devraient contribuer à conforter la stratégie de croissance à long terme de la marque.

En 2011, Puma a réalisé des avancées remarquables sur le segment Sport Performance. La marque a illustré son engagement en faveur du football en signant un partenariat avec trois des plus grands noms du football mondial : Radamel Falcao, le buteur colombien de l'Atletico Madrid, Sergio Agüero l'attaquant argentin de Manchester City, et le milieu de terrain espagnol Cesc Fàbregas du FC Barcelone, trois des 10 premiers joueurs mondiaux en valeur de marché. Puma s'est également associé avec le Borussia Dortmund, champion allemand en titre, sur la base d'un accord de partenariat à long terme. Par ailleurs, Mario Gomez est arrivé en tête du classement des buteurs de la Bundesliga pour la saison 2010/11, et le transfert, pour plusieurs millions d'euros, de Marco Reus vers l'un des principaux clubs européens est de plus en plus évoqué.

Au cours de la Coupe d'Afrique des Nations qui aura lieu début 2012, Puma, premier sponsor du continent africain avec 12 équipes sous contrat, occupera le devant de la scène. L'Italie et la République tchèque représenteront toutes les deux Puma à l'occasion de la Coupe d'Europe de football 2012 qui se déroulera cet été en Pologne et en Ukraine. Par ailleurs, l'association suisse de football a récemment signé l'extension de son contrat avec Puma. Enfin, à noter que trois des quatre demi-finalistes du championnat d'Europe 2011 des moins de 21 ans étaient sous contrat avec Puma (Suisse, République tchèque et Biélorussie), ce qui ouvre des perspectives très prometteuses.

2012 sera également une année olympique et les espoirs sont élevés de voir Usain Bolt et l'équipe jamaïcaine d'athlétisme réaliser une performance aussi spectaculaire qu'à la fin du mois d'août lors des Championnats du Monde d'Athlétisme de la IAAF de Daegu, en Corée du Sud. Usain Bolt a encore été la vedette de ces championnats en remportant le 200 mètres et en permettant à l'équipe masculine de remporter la médaille d'or à l'épreuve du relais 4 fois 100 mètres, tout en battant

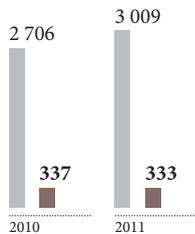
le record du monde. Afin de tirer parti de cet événement, Puma a élaboré une vaste campagne de marketing et de communication.

Pour la seconde fois, Puma participe à la *Volvo Ocean Race* qui a débuté en novembre 2011. Sur une distance de 39 000 miles nautiques et reliant 10 escales sur les cinq continents, elle est l'« Everest » de la navigation à voile. Comme lors de la dernière édition, Puma a engagé son propre voilier, le *Mar Mostro* pour participer à cette épreuve autour du globe. La participation de Puma à la *Volvo Ocean Race* lui donne l'occasion de témoigner auprès d'un public très large de son engagement dans le segment Voile/Outdoor, mais aussi dans le développement durable et la protection de l'environnement, notamment des océans. Par ailleurs, Puma sera également le fournisseur exclusif pour l'autorité organisatrice de la Coupe de l'America 2012 ainsi que pour l'équipe Oracle.

Puma a aussi gagné une rapide reconnaissance sur les terrains de golf. En septembre, Lexi Thompson de l'équipe Puma Golf est devenue la plus jeune joueuse de l'histoire à gagner le LPGA Tour en remportant le Navistar LPGA Classic à l'âge de 16 ans. En octobre, Rickie Fowler, le plus jeune participant de tous les temps à l'US Ryder Cup, a enlevé son 1<sup>er</sup> trophée en remportant le Kolon Korean Open sur le circuit OneAsia Tour, devant Rory McIlroy, champion du British Open.

Campagne phare de la collection Lifestyle pour 2011, l'expérience Puma Social, forte du succès remporté, sera renouvelée en 2012. Puma Social abordera de nouveau le monde du sport par le biais de la joie et de l'impertinence au travers d'une campagne mondiale mettant en scène des champions d'un autre genre : des as des fléchettes, du bowling, du billard, et du ping-pong. Puma Social permet aux amateurs de sports de loisirs traditionnels de communiquer et d'échanger en ligne, et de se retrouver pour des compétitions amicales.

#### ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



■ Chiffre d'affaires (en millions d'euros)

■ Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)





## CONCEPT COMMERCIAL

Marque contemporaine d'*action sport*, Volcom incarne l'esprit créatif de la « culture de la jeunesse ». Co-fondée par Richard Woolcott au début des années 1990 sur les principes d'indépendance, d'innovation et d'expérimentation, Volcom est encore aujourd'hui en rupture avec les traditions établies.

La société conçoit et fabrique des vêtements et des accessoires innovants pour hommes, femmes et enfants sous la marque Volcom. Les principales catégories de produits de Volcom sont les jeans, les shorts, les maillots de bain, les vêtements d'extérieur et les sandales. Les produits Volcom sont distribués partout dans le monde dans des boutiques spécialisées indépendantes, des chaînes de magasins spécialisées et des grands magasins, ainsi que sur le site Volcom.com. La société dispose également d'un réseau de distribution en progression, composé de 29 magasins Volcom détenus en propre dans le monde.

Electric, marque de référence dans le domaine des lunettes de soleil, masques de ski et accessoires a rejoint la famille Volcom en 2008. Depuis dix ans, Electric produit des modèles de lunettes de soleil d'exception parmi les plus innovants du marché. La société propose également une collection de plus en plus riche de vêtements, d'accessoires et de bagages.

Volcom s'est constitué une équipe d'athlètes internationaux émérites masculins et féminins qui sont autant d'ambassadeurs représentatifs de la marque. Puisant ses racines dans les sports de glisse, Volcom parraine des champions de skateboard, de snowboard, de surf et de motocross et soutient leurs efforts en s'appuyant sur une structure marketing de dimension mondiale. Les athlètes Volcom apparaissent régulièrement en couverture des magazines sportifs, soulignant le caractère authentique de Volcom en tant que marque de sportlifestyle.

L'attrait de la marque se trouve également renforcé par le biais de la production artistique, musicale, et cinématographique et par de constants efforts en vue de promouvoir le développement durable. Depuis ses origines, la société a produit plus d'une centaine d'artistes sous le label *Volcom Entertainment* et organise un nombre croissant de tournées mondiales.

Volcom produit également une série de compétitions baptisée *Let the Kids Ride Free*, destinée à stimuler l'enthousiasme pour les sports d'action et accueillant

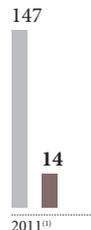
## CHIFFRES CLÉS 2011

**147 M€<sup>(1)</sup>**  
de chiffre d'affaires

**14 M€<sup>(1)</sup>**  
de résultat opérationnel courant

**898**  
collaborateurs (effectifs fin d'année)

### CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



■ Chiffre d'affaires (en millions d'euros)  
■ Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)

(1) Intégration de Volcom au 1<sup>er</sup> juillet 2011 ; données sur 6 mois.

des événements gratuits de skateboard, de surf et de snowboard. Par ailleurs, la société organise des événements annuels de plus grande portée, tels que la *Volcom Pipe Pro* sur la côte nord de Oahu, à Hawaï. En 2012, la société organisera le *Volcom Fiji Pro*, son premier événement pour le championnat du monde ASP<sup>(1)</sup>, ce qui représente une avancée majeure du programme de surf de Volcom.

(1) *Association of Surfing Professionals*

---

## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Forte d'une expérience de deux décennies dans les sports d'action, Volcom est la seule société de son genre qui puisse se prévaloir de vraies racines dans tous les sports de glisse. Récemment, le motocross a enrichi son expertise. Volcom est en concurrence avec d'autres marques mondiales de sportlifestyle ainsi qu'avec des fabricants de *street wear*.

---

## STRATÉGIE

L'ambition de Volcom est de devenir la première marque mondiale dédiée aux sports d'action sur le marché de l'habillement sportlifestyle, l'objectif au-delà du volume étant d'être la meilleure en termes de qualité, d'intégrité, de créativité et de satisfaction du client. La marque Volcom se veut en constante évolution, pour véhiculer le style de vie dédié aux sports d'action partout dans le monde, à tous ceux qui partagent sa passion pour les sports de glisse et le motocross, ainsi que pour l'art, la musique, le cinéma et la mode.

### **Des produits exceptionnels**

Avant tout, Volcom continuera à concevoir et à commercialiser les articles de qualité les plus attrayants. Les collections homme, garçon et enfants représentent plus de 60 % de son activité et elles constituent l'épine dorsale de la marque depuis de nombreuses années. La catégorie Denim est la collection de référence et c'est autour d'elle que la stratégie de la marque est appelée à s'articuler à l'avenir. La campagne marketing qui l'accompagne, une des plus réussies de l'histoire de la société, assure l'intégration parfaite de la catégorie Denim de Volcom dans tous les sports de glisse. Elle associe les programmes musicaux et artistiques de Volcom, dans un contexte qui véhicule l'image authentique de la marque à travers tous les canaux de communication.

De même, la société a accordé une importance accrue à son programme de shorts de surf afin de rester une

des marques les plus réputées dans le monde du surf grâce à l'utilisation de la technologie et du style.

Parmi les autres initiatives visant à différencier la marque, l'équipe de skate de Volcom a créé la ligne *Stone-Age*, qui se trouve uniquement dans certaines boutiques spécialisées.

Associant de manière harmonieuse la forme et la fonction, les vêtements d'extérieur de Volcom rivalisent aujourd'hui avec les principaux acteurs du secteur de l'habillement. La technologie brevetée Zip-Tec™, les produits T.D.S. (Thermal Defense System) et Gore-Tex sont les piliers de cette ligne essentielle et ils sont appelés à jouer un rôle déterminant dans sa réussite future.

La ligne pour femme de Volcom commence à s'imposer, grâce aux talents qui sont venus étoffer les équipes de création, de merchandising et de vente. La dernière ligne *Posso X Volcom* est venue s'intégrer dans la *Volcommunity Collective*, soutenue par des ambassadeurs de la marque qui permettent de faire le lien entre la création, la musique et l'art. La collection de maillots de bain remporte également un succès considérable depuis son lancement en 2007.

Enfin, Electric se distingue tout particulièrement depuis plusieurs années. La marque continue à introduire une gamme de plus en plus riche de styles de lunettes pour hommes et pour femmes, de masques de ski innovants, et elle étoffe ses collections de vêtements, de bagages et d'accessoires.

### **Un branding et un marketing efficaces**

La stratégie de croissance de la société s'articule autour de la protection, de l'enrichissement et du développement des marques Volcom et Electric. Les stratégies marketing resteront axées sur les programmes centrés sur les athlètes, les compétitions gratuites, les événements spécialisés, les concerts de rock, les projets cinématographiques, les réseaux sociaux, les démonstrations et les séances d'autographes, les programmes de merchandising en magasin et les campagnes publicitaires innovantes : une stratégie multiforme, proche du terrain et axée sur la performance.

### **Des opportunités de distribution optimisées**

Volcom entend poursuivre le développement de son réseau mondial de distribution en déclinant sa stratégie en fonction des particularités de chaque région. Aujourd'hui, les produits de Volcom et de Electric sont distribués partout dans le monde dans des petites boutiques influentes, des chaînes spécialisées nationales et des grands magasins. En outre, Volcom a mis en œuvre un programme de vente en direct avec un réseau en constante augmentation qui compte 29 magasins à travers le monde, y compris les *outlets*, et à travers la vente en ligne sur le site Volcom.com.

### Priorité au développement durable

Le programme *New Future* de Volcom propose un avenir plus propre, plus responsable, plus attentif aux ressources renouvelables, plus durable et soucieux de réduire son empreinte environnementale. Telles sont les priorités autour desquelles s'articulent les initiatives prises dès aujourd'hui par Volcom dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

La collection *V.Co-Logical*, qui est l'un des principaux piliers du programme *New Future*, reflète la démarche environnementale de Volcom pour le développement durable. Pour chaque produit de cette collection, 1 % des ventes est reversé directement à des organisations de protection de l'environnement. De même, la collection *Give Back* de Volcom, destinée à sensibiliser l'opinion et à lever des fonds pour soutenir la cause de certaines communautés, est le deuxième pilier de ce programme. Une partie des ventes de cette série reviendra directement à ces causes.

En outre, le programme *New Future* de Volcom se concentre sur la rédaction de rapports environnementaux et sur l'engagement des communautés et du personnel, afin de mesurer et de promouvoir les éco-initiatives de la société et d'accroître sa participation à la protection de l'environnement. Par ailleurs, l'engagement social de Volcom s'illustre par des campagnes telles que

*Give Jeans a Chance*, des événements comme les pique-niques *Earth Day*, la projection de films engagés et le nettoyage des plages.

### FAITS MARQUANTS 2011 ET PERSPECTIVES 2012

Au cours de l'année 2011, les marques Volcom et Electric ont poursuivi leur progression. L'intensification de la concurrence depuis quelques années a conduit la société à prêter une attention accrue à tous les aspects de son activité afin de conserver sa place de leader dans les sports d'action. Cette année, priorité a été donnée à l'accroissement des parts de marché et à la consolidation des bases de l'activité en visant l'excellence opérationnelle à tous les niveaux.

Volcom a réalisé de nouveaux progrès en Amérique du Nord, région la plus mature pour la société. En matière de distribution, Volcom a encore accru ses parts de marché à tous les niveaux, notamment auprès des boutiques spécialisées, qui revêtent une importance particulière, et elle a développé sa plate-forme de vente directe. Volcom a célébré le premier anniversaire du site [shop.volcom.com](http://shop.volcom.com), lieu d'achat privilégié pour la clientèle cible de la marque. Par ailleurs, la société



s'est employée à étendre son réseau de boutiques, afin de mettre en valeur la richesse de sa gamme, avec l'ouverture de trois magasins supplémentaires. Enfin, Volcom a racheté ses *outlets* aux États-Unis, en détenant désormais 11. Pour de nombreuses marques, le modèle des *outlets* a donné d'excellents résultats, en leur donnant accès à un canal supplémentaire de distribution à des conditions financières avantageuses.

À l'international, les perspectives de croissance de Volcom sont très prometteuses. Depuis de nombreuses années, Volcom a développé la marque au travers de distributeurs spécialisés et de licenciés à l'international. Volcom a décidé de développer la représentation directe de la marque, c'est la raison qui a motivé la reprise de son licencié français et la création de Volcom Europe, en 2007. Cela permet notamment une meilleure maîtrise de la distribution et offre ainsi de meilleures opportunités d'amélioration du chiffre d'affaires et de la rentabilité.

Faisant suite à ces initiatives, en 2011, Volcom a pris le contrôle direct de son marché en Espagne en ouvrant un nouveau bureau à Bilbao et en constituant sa propre force de vente. Cette conversion, intervenue au milieu de l'année, s'est déroulée de manière très satisfaisante, de même que les initiatives similaires entreprises précédemment en Suisse, au Royaume-Uni, et au Japon.

Après avoir pris le contrôle de ses activités en Australie en 2010, Volcom a concentré ses efforts sur le réaligement de ses infrastructures afin de mieux profiter des opportunités qui se présentent dans cette région. La société s'est employée activement à la mise au point d'une stratégie à plusieurs volets.

En 2011, la société s'est également employée à développer le réseau international de boutiques Volcom, et elle a ouvert de nouveaux magasins gérés en propre en France et en Australie. En parallèle, le e-commerce va être développé et rationalisé.

Electric a continué à accroître ses opportunités de distribution tout au long de l'année. Par ailleurs, les derniers modèles de masques (*EG2 et EG2.5*) introduits par la société, ont rencontré un succès considérable, démontrant une nouvelle fois sa réelle capacité d'innovation. Les autres catégories de produits ont également enregistré une progression très vigoureuse, en particulier l'habillement et les bagages.

L'évènement phare de l'année 2011 a été l'acquisition de Volcom par PPR en milieu d'année. Cette alliance a changé radicalement la manière dont Volcom envisage son avenir. Elle offre à la société une occasion unique d'être plus concurrentielle au sein d'un secteur qui connaît un processus rapide de consolidation, et de bénéficier des nombreux atouts de PPR pour atteindre ses objectifs de croissance. En 2011, l'intégration de Volcom au sein du Pôle Sport & Lifestyle de PPR aux

côtés de Puma a clairement mis en évidence le caractère complémentaire de ces deux marques.

Grâce aux ressources que lui procure son intégration au sein de PPR et au sein du Pôle Sport & Lifestyle, Volcom dispose de moyens accrus pour mener à bien sa stratégie de croissance et de diversification. La société entend poursuivre les nombreux projets lancés en 2011, tout en tirant le meilleur parti possible des synergies identifiées. L'axe prioritaire de cette démarche consistera à optimiser les synergies commerciales tout en puisant dans les compétences que procure cette union avec un partenaire de dimension mondiale. En outre, Volcom dispose encore d'un fort potentiel de développement sur les marchés émergents tels que l'Amérique Latine, l'Inde et la Chine, ce qui lui assure des opportunités prometteuses au cours des années à venir.

L'intégration, déjà engagée, des besoins de *sourcing* de Volcom à la plate-forme Worldcat de Puma devrait lui permettre de réaliser de nouvelles réductions des coûts et lui offrir l'opportunité de maintenir voire d'améliorer la qualité des produits Volcom et Electric. La société a commencé à adopter les procédures de Worldcat dans l'optique de réaliser des économies d'échelle dès 2012.

Par ailleurs, en s'appuyant sur l'expertise de Puma, Volcom entend commencer à investir dans un nouveau programme de chaussures en 2012. Cette initiative portera sur une collection de chaussures de mode « fermées », pour hommes et pour femmes, et sera ensuite étendue à la gamme de sandales *Creedler* qu'elle viendra compléter. Volcom devrait développer une palette étendue de styles et de références dont le lancement sur le marché doit intervenir en 2013.

# FNAC

---





## CONCEPT COMMERCIAL

Depuis sa création en 1954, la Fnac écrit une histoire singulière, faite de passion et d'audace, d'adaptation aux évolutions des modes de consommation.

Acteur majeur de la distribution de biens culturels, de loisirs et de technologies, la Fnac a développé un concept original qui réunit dans un lieu unique, l'ensemble de ces produits. Une offre qui s'appuie sur la sélectivité et un choix impartial, sur l'indépendance de ses acheteurs et de ses vendeurs vis-à-vis des fournisseurs et sur les tests de son Laboratoire d'essais. Reconnue pour ses qualités inégalées de conseil et de prescription auprès de ses clients – des dossiers techniques aux guides d'achats distribués en magasins, en passant par sa revue *Contact* diffusée aux adhérents – la Fnac fait figure, depuis plus de 50 ans, d'expert dont la légitimité est très largement reconnue par ses clients. Lieux d'achat et de commerce, ses magasins et ses sites Internet sont tout autant des lieux d'échanges et de passage des cultures où viennent s'enrichir toutes les passions.

La Fnac organise tout au long de l'année plus de 12 000 manifestations en France et à l'international, dans ses magasins, au sein des forums de rencontre ou dans des lieux extérieurs, avec notamment des prises de parole sur la diversité culturelle et la fracture numérique.

## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

La Fnac est leader de la distribution de produits culturels et technologiques dans la majorité des pays où elle est implantée. En France, la Fnac est le premier libraire <sup>(1)</sup> et le premier disquaire <sup>(1)</sup>. Elle est également le premier vendeur de micro-ordinateurs, d'appareils photo, de caméscopes, de casques audio et de baladeurs MP3 <sup>(1)</sup>.

En 2011, l'enseigne a évolué dans un contexte complexe, marqué tout à la fois par la concurrence accrue de ses compétiteurs – des acteurs *Pure Players* aux enseignes de GMS – et par l'impact de la crise sur ses marchés.

(1) Source : GFK.

## CHIFFRES CLÉS 2011

**4 165 M€**  
de chiffre d'affaires

**103 M€**  
de résultat opérationnel courant

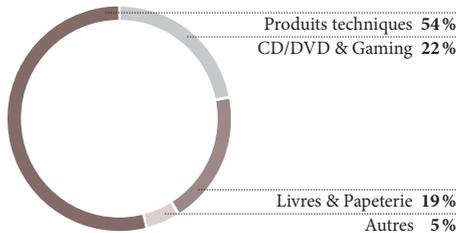
**14 082**  
collaborateurs (effectifs moyens)

**154\***  
magasins

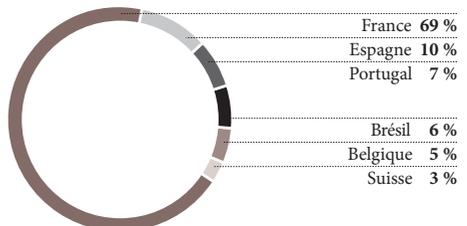
\* Dont 6 magasins aéroports et gares.

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2011

Par catégorie de produits



Par pays



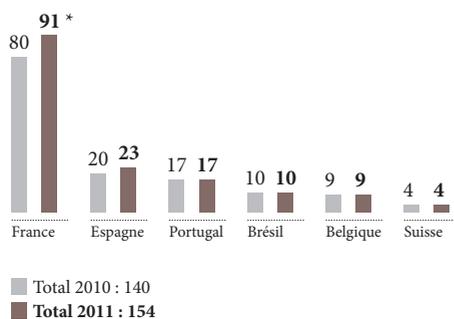
## STRATÉGIE

Présente dans six pays *via* un réseau de 154 magasins, dont 6 dans les aéroports et les gares et 63 hors de France, et d'un réseau de sites Internet, la Fnac a lancé cette année une stratégie de développement, s'appuyant sur un nouveau projet d'entreprise, « Fnac 2015 ». Le projet a été élaboré avec deux exigences : ambition et réalisme économique.

Avec pour objectif de devenir l'enseigne préférée de la clientèle familiale, à horizon 2015, pour les loisirs et les technologies, ce projet se fonde sur une offre élargie de produits et de services, ainsi que sur un plan de développement qui renforce le maillage du territoire national *via* de nouveaux formats et de nouvelles ouvertures. Replaçant le client au cœur des priorités de l'ensemble de l'entreprise, la Fnac entend repenser son concept de magasin avec la mise en place de nouveaux univers, d'offres et de services innovants.

C'est dans cet esprit que la Fnac a choisi de s'associer, lorsque c'est opportun, aux meilleurs acteurs du marché au travers de partenariats stratégiques. Ces accords permettent de bénéficier du savoir-faire de partenaires reconnus pour positionner l'enseigne sur de nouveaux marchés et répondre aux attentes de ses clients, notamment en matière de loisirs et de technologies.

### NOMBRE DE MAGASINS FNAC PAR PAYS



\* Dont 6 magasins aéroports et gares.

### Une offre produits élargie et étendue aux loisirs et technologies

Fort de son leadership en matière de vente de produits éditoriaux et techniques, la Fnac poursuit l'élargissement de son offre produits. Dans le même temps, et en lien avec les axes stratégiques de « Fnac 2015 », l'enseigne étend son savoir-faire et l'expertise de ses équipes à un territoire nouveau : les loisirs et technologies, avec notamment la mise en place d'« Univers Enfant ».

#### L'« UNIVERS ENFANT » : LA FNAC DES TOUT-PETITS

La Fnac développe de nouveaux espaces dédiés aux 0-13 ans, les « Univers Enfant », dont le premier a ouvert à Parly 2, en novembre. Avec une offre complète de jeux, livres, jouets, DVD, produits techniques et *gaming* allant au-delà de l'offre existante, ces « Univers » permettent de tester, jouer et expérimenter. Ils bénéficient d'un aménagement spécifique centré autour de l'accueil des plus jeunes et de l'expérience avec un arbre à malice, leur permettant de lire, découvrir de la musique ou des histoires et de jouer sur des tablettes interactives. En 2012, les « Univers Enfant » seront progressivement déployés dans la majeure partie des magasins.

#### TENDANCE ET DESIGN : FNAC IT !

La Fnac poursuit le déploiement des espaces *Fnac It*, un concept lancé en 2010, avec, entre autres, l'ouverture de celui du magasin des Champs-Élysées. Pour accompagner le quotidien, trouver des idées cadeaux, assouvir les envies high-tech les plus inattendues et décalées, ces espaces tendance présentent tous les trois mois une collection de produits et d'accessoires high-tech exclusifs, rares ou incontournables, dénichés à travers le monde.

#### LES ESPACES PAPERIE HISSENT LEURS COULEURS

De même, après un premier essai concluant en 2009, les espaces papeterie ont été progressivement déployés à 15 magasins sur 2010 et 2011. Offre inédite de papeterie, de petite maroquinerie et surtout de fournitures scolaires, espace balisé, facilement identifiable et largement théâtralisé, le concept, à la fois design et pratique, répond aux attentes de la clientèle familiale.

### Vers des gammes élargies de services

Consciente que seule une véritable expérience d'achat permet d'accroître la différence avec ses concurrents, la Fnac a annoncé, dans le cadre de « Fnac 2015 », le lancement d'une gamme étendue de services innovants.

### « FNAC REPRISE », UNE PREMIÈRE !

Lancée en septembre 2011, l'offre « Fnac Reprise » permet aux clients d'échanger contre des bons d'achats leurs produits high-tech en état de fonctionnement, selon un argus disponible sur le site Fnac.com. Des consoles de jeux aux baladeurs, en passant par la téléphonie mobile, l'offre est valable dans l'ensemble des magasins. À ce jour, la Fnac est la seule enseigne à proposer un service de reprise sur l'ensemble des produits high-tech.

### ALLOCLINÉ : UNE OFFRE DE BILLETTERIE CINÉMA UNIVERSELLE

En juin, la Fnac a signé un partenariat stratégique avec Allociné, premier service d'information sur le cinéma afin de proposer une nouvelle offre de billetterie cinéma universelle. Ce partenariat permet aux clients des deux enseignes de retrouver sur les deux sites Internet l'exhaustivité des contenus liés à l'actualité du cinéma, mais aussi de réserver et d'acheter des places.

### FNAC ET SFR : UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE

Depuis le second semestre 2011, des magasins Fnac accueillent de nouveaux espaces dédiés au sein desquels SFR développe une offre complète de produits et de services. Aux termes de l'accord, signé au mois de juin, la Fnac renforce sa position sur un marché en pleine croissance : la téléphonie et les services multimédia. Les clients de la Fnac pourront ainsi bénéficier de l'expertise des vendeurs SFR. En 2011, la Fnac a déployé dans ses magasins 10 espaces SFR. Elle poursuivra ce développement en 2012 pour couvrir la majeure partie du réseau.

## Développer le réseau de magasins

### EN FRANCE : REPRISE DES OUVERTURES

L'enseigne a repris les ouvertures de magasins en France, *via* une stratégie de développement dans les périphéries et les centres villes. Avec l'ouverture de cinq magasins en 2011 (Aubervilliers, Reims, Portet-sur-Garonne, Annemasse et Chambéry), l'extension et les nouveaux aménagements de trois magasins à Paris et en région parisienne (Ternes, Boulogne-Billancourt et Champs-Élysées), la Fnac continue de développer et de densifier son réseau. En 2012, elle prévoit de poursuivre sa politique de déploiement, avec notamment l'ouverture d'un magasin de 3000 m<sup>2</sup> à Bercy, dans l'Est de Paris.

Afin de diversifier sa présence et étendre son offre à la clientèle la plus large, la Fnac a signé, en mai, un accord de partenariat stratégique avec Lagardère Services pour développer un réseau de magasins de petit format (moins de 350 m<sup>2</sup>) dans les gares et les

aéroports français et espagnols. Aux termes de cet accord, la Fnac est dorénavant présente dans les aéroports et les gares françaises, soit, à fin 2011, six points de ventes (Gare de l'Est, Gare de Lyon, Gare Montparnasse, Lyon Part-Dieu, Marseille Saint-Charles, Orly Ouest). Renforçant ainsi la visibilité de la marque, la Fnac se positionne sur le marché du *travel retail* et enrichit son réseau existant.

Dans le cadre de « Fnac 2015 » et en complément des formats de centre-ville et de périphérie, la Fnac va développer, en France, de nouveaux formats de proximité, sous le mode de la franchise. Avec des superficies de 300 m<sup>2</sup>, ces nouveaux magasins proposeront une offre resserrée de produits éditoriaux et techniques ainsi que des services. Les premiers verront le jour courant 2012.

### HORS DE FRANCE : UNE PRÉSENCE RENFORCÉE

En 2011, la Fnac a maintenu et poursuivi sa politique de développement, en ouvrant trois nouveaux magasins en Espagne (deux à Madrid et un à Barcelone). Elle a également ouvert son premier magasin en franchise au Maroc, à Casablanca, dans le plus grand centre commercial d'Afrique.

## Renforcer l'intégration entre les magasins et les sites Internet marchands

La Fnac entend faire de la multicanalité un véritable relais de croissance, en renforçant l'intégration entre ses magasins et Fnac.com. Depuis la création de son site marchand en 1999, la Fnac n'a cessé de renforcer sa présence sur Internet en France avec une offre de près de 8 millions de produits, neufs et d'occasion. Depuis le lancement de sa *marketplace*, Fnac.com a quadruplé son offre et augmenté la disponibilité en 24 heures de ses produits en référencant plus de 1 500 vendeurs partenaires qui répondent à la qualité de service de la Fnac. L'élargissement de l'offre et des partenariats assure à la fois une meilleure disponibilité des produits, une compétitivité des prix et une qualité élevée de services aux clients de Fnac.com. La *marketplace* propose également aux vendeurs particuliers de revendre leurs produits d'occasion sur Fnac.com.

En 2011, la Fnac a amplifié ses efforts pour multiplier ses points de commande et ses solutions de livraison. À noter également quelle poursuit sur sa tendance de croissance, avec plus de 12% de son chiffre d'affaires réalisé sur Internet dans l'hexagone, après une année 2010 déjà marquée par une progression à deux chiffres.

## PERSONNALISER TOUJOURS PLUS LA RELATION AVEC CHACUN DE SES CLIENTS

Le plan « Fnac 2015 » replace le client au cœur des priorités de l'entreprise et fait de la relation client l'un de ses axes clés de développement.

### Personnaliser la relation client

#### LES ADHÉRENTS FNAC

Les adhérents Fnac représentent plus de 50 % du chiffre d'affaires de la Fnac. Avec 4,2 millions d'adhérents dans le monde dont 2,8 millions en France, la Fnac propose l'un des programmes de fidélisation (avantages, remises, événements exclusifs) les plus pointus dans le domaine de la distribution.

#### CARTE ONE

Déployée en 2009, la carte *One* est un programme dédié aux meilleurs adhérents de l'enseigne. Environ 75 000 personnes sont adhérents *One* et bénéficient ainsi d'une qualité de service optimale : un point d'accueil dédié et un encaissement prioritaire en magasin, une ligne téléphonique dédiée 7j/7, la réservation en avant-première de produits ou événements, un SAV dédié pour un diagnostic en direct ou, si nécessaire, un rendez-vous personnalisé avec un vendeur Fnac. Ils bénéficient par ailleurs des frais de port offerts sur toutes leurs commandes sur Fnac.com.

#### CARTE FNAC GAMING

Pour accompagner son offre sur le jeu vidéo, la Fnac a mis en place un programme de fidélité spécifique. La carte *Fnac Gaming*, lancée fin 2009, permet aux clients de revendre et d'acheter facilement des jeux d'occasion, de bénéficier de nombreux avantages : des remises sur les jeux vidéo neufs ou les accessoires, la possibilité de consulter leurs achats et leurs avoirs de reprise dans un espace dédié sur Fnac.com ou encore une priorité sur les pré-réservations des jeux neufs. En une année, ce programme de fidélité a plus que doublé son nombre de membres qui s'élève aujourd'hui à près de 900 000.

## Développer une expérience d'achat unique et impliquante

#### DES ÉVÉNEMENTS CULTURELS POUR UNE EXPÉRIENCE UNIQUE

Organisation du *Prix Goncourt des Lycéens*, *Festival Fnac Live*, *Prix du Roman Fnac*, marathons photos ou encore Trophées du *gaming* : autant d'exemples d'engagements concrets de la Fnac pour une culture vivante, créative et accessible à tous. Parce que sa raison d'être est d'offrir une expérience unique à ses clients, la Fnac renforce, année après année, sa politique culturelle. Rencontres avec des artistes, showcases, expositions photos, ou *MasterClass*, en forum magasin ou hors les murs, en 2011, la Fnac a organisé plus de 12 000 événements culturels.

#### EXPERTISE ET PROFESSIONNALISME DES ÉQUIPES

Élément capital de différenciation vis-à-vis de ses concurrents, le savoir-faire des équipes et leur professionnalisme a toujours été l'une des fiertés de l'enseigne. Expertise incontestée, impartialité et indépendance des vendeurs, mais aussi fiches techniques, conseils personnalisés, et publications régulières de son Laboratoire d'essais, la Fnac cultive depuis plus de 50 ans le sens du conseil. Pour satisfaire au mieux ses clients, elle a su également devancer et s'adapter à l'évolution de leurs besoins comme de leurs habitudes de consommation.

#### L'INNOVATION, AU CŒUR DE L'OFFRE PRODUITS

Défricheur de talents, la Fnac construit son offre de produits et de services autour d'une idée-clé : l'innovation. Des nouveautés *gaming* aux derniers-cris technologiques en passant par les nouvelles parutions de disques et de livres, la Fnac se veut le lieu unique où chaque client pourra trouver les produits les plus actuels et les plus innovants. La Fnac cherche sans cesse à se renouveler pour toujours répondre au mieux aux attentes de ses clients et pour conserver ce qui fait sa différence : être aux avant-postes des tendances de consommation.

## LA FNAC, AU CŒUR DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

Acteur innovant des marchés digitalisés, la Fnac a lancé en 2011 sa propre solution de lecture numérique : *Kobo by Fnac*. Autre exemple, fidèle à sa vocation de défricheur de talents, la Fnac, en s'associant avec My Major Company, soutient la jeune garde de la BD et de la musique.

### **Kobo by Fnac : l'innovation numérique**

En novembre 2011, la Fnac a lancé, en partenariat avec l'entreprise canadienne Kobo, leader de son marché, une solution de lecture numérique innovante : *Kobo by Fnac*. Simple d'utilisation et performante, elle offre le double avantage d'être tactile et de donner accès à un catalogue de plus de 2 millions de titres, dont plus de 200 000 en langue française.

Avec sa solution de lecture, la Fnac répond tout à la fois au besoin d'innovation de ses clients, à une attente nette du marché et se saisit d'une opportunité économique en investissant un nouveau segment, pour l'heure peu défriché en France, celui des liseuses numériques.

### **My Major Company : les talents à l'honneur**

En octobre, la Fnac s'est associée avec My Major Company, premier acteur du financement participatif, avec comme ambition de sélectionner, tous les deux mois, un projet BD et un projet musical non signés ; le but étant de les faire découvrir et financer par les internautes. Mis en avant sur les supports de communication de l'enseigne, ils seront également largement relayés sur les sites Internet des deux partenaires.

## UNE ENTREPRISE CITOYENNE ET RESPONSABLE

La Fnac considère que la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) dans toutes ses composantes est directement liée à son modèle économique. La RSE renforce le capital confiance de la Fnac en tant qu'enseigne engagée fidèle à ses valeurs humanistes et de responsabilité. Une politique de développement durable qui renforce la préférence client et favorise le trafic magasin.

### **Volet social**

La Fnac s'engage à lutter contre toute forme de discrimination, à favoriser la mixité et à garantir l'égalité des chances, dans ses recrutements et tout au long des parcours professionnels. Elle s'engage également en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, pour l'intégration des personnes en situation de handicap et pour l'emploi des seniors.

### **Volet environnemental**

La Fnac prend en compte les défis du changement climatique et se fixe notamment comme objectif de réduire de 20% son empreinte énergétique d'ici à 2015. En 2011, la Fnac a économisé plus de 10 millions de KWh sur l'ensemble de son parc de magasins, soit l'équivalent annuel de la consommation d'une ville de 7 000 habitants. L'enseigne met également en avant dans ses magasins des produits écologiquement responsables.

### **Volet sociétal**

Acteur et médiateur culturel engagé, la Fnac milite notamment en faveur de la réduction de la fracture numérique, de l'accès à la culture pour tous, ainsi que pour la défense de la liberté d'expression. Elle réaffirme ces engagements et développe constamment de nouvelles politiques solidaires en lien avec son activité.

## FAITS MARQUANTS 2011 ET PERSPECTIVES 2012

Dans le cadre de son projet d'entreprise « Fnac 2015 », la Fnac a lancé, en 2011, de nouveaux produits et services innovants. Elle a également développé son réseau en France, comme à l'international.

Malgré un contexte concurrentiel et économique difficile et en lien avec les axes stratégiques de « Fnac 2015 », la Fnac a repris son programme d'ouvertures en France avec cinq nouveaux magasins, en périphérie et centre-ville (Aubervilliers, Reims, Portet-sur-Garonne, Annemasse et Chambéry); ainsi que l'extension et l'aménagement de trois magasins à Paris et en région parisienne (Ternes, Boulogne-Billancourt et Champs-Élysées). Les premiers espaces « Univers Enfant » ont également ouvert.

La Fnac a renforcé sa stratégie de partenariats avec des acteurs référents sur leurs marchés. *Via* son partenariat avec Lagardère Services, et afin de développer un réseau de magasins de petit format, la Fnac est désormais présente en France dans six aéroports et gares. La marque se positionne ainsi sur le marché du *travel retail* et enrichit son réseau existant.

Également, suite à la signature de son accord avec SFR, la Fnac a ouvert 10 espaces téléphonie.

Fin novembre, l'enseigne a lancé une solution de lecture numérique innovante, *Kobo by Fnac*, en partenariat avec Kobo, entreprise canadienne leader de son marché. Cette nouvelle solution donne accès à un catalogue de plus de 2 millions de titres, dont 200 000 en langue française.

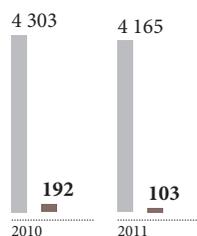
Hors de France, la Fnac a maintenu et poursuivi sa politique de développement en 2011, en ouvrant trois nouveaux magasins en Espagne (deux à Madrid et un à Barcelone). Elle a également ouvert son premier magasin en franchise au Maroc, à Casablanca, dans le plus grand centre commercial d'Afrique du Nord. Cette ouverture fait suite à l'accord de partenariat signé avec Aksal, l'un des leaders marocains de la distribution spécialisée.

En novembre, l'enseigne a fêté le 30<sup>e</sup> anniversaire de son implantation en Belgique.

En 2012, la Fnac va poursuivre sa stratégie avec le développement de sa marque, de son leadership sur Internet, de ses services et de son expansion en France (avec notamment l'ouverture prévue d'un magasin de 3 000 m<sup>2</sup> à Bercy, dans l'Est de Paris) et à l'international. La densification de son réseau restera une priorité avec l'ouverture de nouveaux formats, plus petits et destinés aux clientèles d'agglomérations moyennes.

Parallèlement, la Fnac continuera de proposer de nouveaux services à ses clients et à renforcer encore l'intégration de ses magasins et de son site Internet.

### ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



■ Chiffre d'affaires (en millions d'euros)

■ Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)

## CHAPITRE 3

# Le développement durable

1.	Le développement durable chez PPR .....	60
1.1.	Un engagement de longue date	61
1.2.	Une participation aux initiatives internationales et une présence forte sur les indices éthiques	62
1.3.	Faits marquants de l'année 2011	62
1.4.	Chiffres clés	64
2.	Valoriser l'humain .....	65
2.1.	Profil humain du Groupe	65
2.2.	Développement des compétences et des talents	68
2.3.	Promotion de la diversité	70
2.4.	Qualité de vie professionnelle	71
2.5.	Dialogue social	72
3.	Préserver l'environnement .....	74
3.1.	Management de l'environnement	74
3.2.	Mesure et régulation de l'empreinte carbone	75
3.3.	Optimisation des matières premières	81
3.4.	Gestion des déchets	83
4.	Accompagner le développement des sociétés .....	85
4.1.	Ouverture aux parties prenantes et ancrage territorial	85
4.2.	Relations avec les sous-traitants et les fournisseurs	86
4.3.	De la maîtrise des risques au développement de produits responsables	88
4.4.	Programmes de mécénat	91
5.	Table de concordance R.225-104 et R.225-105 du Code de commerce .....	95
6.	Table de Concordance <i>Global Compact</i> .....	97
7.	Rapport d'assurance modérée des Commissaires aux comptes .....	98

# 1. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ PPR

---

## PRÉCISIONS SUR LA STRUCTURE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011

En 2011, PPR a décidé de modifier sa façon de communiquer sur les informations extra financières dans son Document de Référence.

- Désormais, le format du Document de Référence distingue les informations sociales, environnementales et sociétales. Il inclut des indicateurs supplémentaires afin d'anticiper la publication de nouvelles réglementations sur le *reporting* extra financier des entreprises en lien avec la loi « Grenelle 2 »<sup>(1)</sup>. Ce choix ne remet toutefois nullement en cause l'objectif de conformité avec la réglementation en vigueur applicable lors de la publication de ce Document (loi « NRE » : Art. 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Économique, 2001).
- Le présent Document de Référence propose un chapitre plus concis sur la politique de développement durable du Groupe et présente les données quantitatives clés ainsi que les principaux faits marquants de l'année. **Le site web [www.ppr.com](http://www.ppr.com) permettra à l'ensemble des parties prenantes d'accéder de façon plus interactive et détaillée aux éléments constitutifs de la démarche de développement durable du Groupe.** L'ambition de PPR étant, à terme, de proposer un rapport en ligne afin de faciliter l'accès aux informations.
- Le présent Document ne fait pas référence aux différents objectifs présentés en 2010 en raison de l'établissement d'objectifs globaux, communs à l'ensemble des branches du Groupe, en cours de définition dans le cadre de PPR HOME.

(1) Art. 225 de la loi Grenelle II, 2010.

## 1.1. UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE

Depuis plus de 10 ans, PPR développe une politique de développement durable ambitieuse dans une logique d'amélioration continue dont les principales dates clés sont :

1996

- Première Charte éthique du Groupe.

2001

- Création de l'association *SolidarCité* qui mobilise les collaborateurs autour de projets de solidarité.
- 1<sup>re</sup> étude d'opinion des salariés.

2003

- Création d'un département développement durable au niveau du Groupe.
- Mise en place d'une plateforme de *reporting* environnemental.

2004

- Signature par le Président de PPR de la Charte de la diversité et mise en place du Comité Diversité et de la Mission Handicap.

2005

- Signature d'une convention de partenariat avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph).
- Déploiement du Code de conduite des affaires et création du Comité pour l'Éthique et la Responsabilité Sociale et Environnementale (CERSE).
- Création de l'Institut Télémaque.

2006

- Première structuration des engagements du Groupe en matière de développement durable.

2007

- Création de la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe, représentée au Comité exécutif et directement rattachée au Président.

- Définition de sept enjeux clés 2008-2010 pour le Groupe en matière de développement durable.

- Signature d'une seconde convention avec l'Agefiph en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

2008

- Adhésion du groupe PPR au *Global Compact*.
- Création de la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes.

2009

- Sortie mondiale du film *HOME*, réalisé par Yann Arthus-Bertrand, coproduit par EuropaCorp et Elzévir Films et financé par PPR dans sa très grande majorité.
- Rediffusion du Code de conduite des affaires du Groupe à l'ensemble des collaborateurs.
- Signature d'une 3<sup>e</sup> Convention avec l'Agefiph.

2010

- Lancement des Prix de l'Innovation et du Développement Durable de PPR.
- Intégration de critères développement durable dans le calcul de la performance des leaders du groupe PPR.
- Lancement de l'école de vente de PPR en partenariat avec le pôle Emploi d'Île-de-France.
- Engagement du Groupe au niveau européen par l'adoption de la Charte d'engagement sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail.

En 2011, PPR s'est doté d'une nouvelle organisation dédiée au développement durable pour impulser une nouvelle dynamique à la hauteur des ambitions du Groupe. Parmi les principales réalisations de l'année, on notera en particulier la publication du tout premier Compte de Résultat Environnemental de la marque Puma, ou encore la formalisation d'un programme stratégique visant à promouvoir l'accès des femmes aux plus hauts niveaux du management.

## 1.2. UNE PARTICIPATION AUX INITIATIVES INTERNATIONALES ET UNE PRÉSENCE FORTE SUR LES INDICES ÉTHIQUES

PPR s'engage auprès des acteurs intellectuels et économiques de la société en participant à de nombreuses initiatives internationales pour le développement durable dont les principales sont :

- **Global Compact** : Depuis 2008, PPR s'engage à respecter et promouvoir l'ensemble des 10 principes du *Global Compact* des Nations Unies en matière de droits de l'homme, de droit du travail, de respect de l'environnement et de lutte contre la corruption. Les trois *Communication On Progress* du Groupe sont disponibles sur les sites Internet de PPR ([www.ppr.com](http://www.ppr.com)) et du *Global Compact*.
- **Carbon Disclosure Project** : PPR a par ailleurs souhaité s'engager dans la démarche du *Carbon*

*Disclosure Project* en répondant au questionnaire annuel relatif à l'intégration des enjeux climatiques dans la stratégie des entreprises. Les résultats obtenus permettent de positionner le Groupe parmi les leaders du secteur *Textile, Apparel & Luxury Goods* en terme de *reporting* (transparence et précision) et de performance (stratégies et actions mises en place)<sup>(1)</sup>.

La participation à ces initiatives lui permet de prendre part aux réflexions en la matière et de renforcer la transparence de ses pratiques vis-à-vis du grand public.

En reconnaissance de son engagement en matière de développement durable, PPR est présent dans les indices de référence : *FTSE4Good, Aspi* et *Ethibel Excellence*.

## 1.3. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2011

### PPR HOME : une nouvelle organisation pour le développement durable à la hauteur des ambitions du Groupe

Fort de 10 ans d'expérience dans la mise en place de programmes de développement durable au sein de ses marques, PPR a franchi une nouvelle étape dans son engagement en créant, en mars 2011, PPR HOME, dont le nom désigne à la fois la stratégie de développement durable lancée par le Groupe et la Direction qui lui est dédiée.

À travers cette initiative ambitieuse, PPR s'est engagé à minimiser l'impact de ses activités sur la société et l'environnement en adoptant des mesures volontaristes basées sur les meilleures pratiques d'entreprise. Les actions développées visent non seulement à réduire et atténuer les impacts sociaux et environnementaux du Groupe, mais aussi à développer dans ses sphères d'activité des projets à impact positif en faveur des populations et de leur environnement.

Ce projet représente le travail de 18 mois de réflexion et de concertation avec environ 130 experts. Une équipe internationale a ainsi été créée pour apporter aux marques du Groupe son soutien et sa créativité, mais également des outils et des méthodologies pour répondre aux défis actuels et y trouver des solutions économiques et durables. L'expertise de PPR Home inclut les thématiques suivantes : développement de produits durables ; mesure de la performance ; gestion

de la *supply chain* ; réduction de l'empreinte carbone ; préservation de la biodiversité et des services écosystémiques ; développement des communautés et dignité et droit des femmes. Placée sous le pilotage de Jochen Zeitz, *Chief Sustainability Officer* de PPR, cette nouvelle Direction est directement rattachée au PDG du Groupe et représentée au Comité exécutif.

PPR HOME s'articule autour de quatre programmes interconnectés :

- **Leadership** : mener un changement de paradigme d'entreprise en interne et à l'externe ;
- **Humanité** : améliorer le bien-être des populations dans les sphères d'activité de PPR ;
- **Écologie** : atténuer l'empreinte écologique de PPR par des actions d'amélioration, de compensation et d'investissement dans l'environnement ;
- **Créativité** : innover pour créer des solutions durables.

À travers cette initiative, PPR souhaite dépasser les approches traditionnelles et vise à établir de nouveaux standards en matière de développement durable et de pratiques professionnelles pour les secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle. PPR HOME propose ainsi un nouveau paradigme d'entreprise dans lequel l'atteinte d'objectifs de développement durable est portée par la créativité et l'innovation dans le but de créer des activités qui génèrent des bénéfices financiers, sociaux et environnementaux sur le long terme.

(1) Résultats disponibles sur le site web du *Carbon Disclosure Project*.

Au total, environ 36 personnes<sup>(1)</sup> dans le Groupe et ses branches travaillent à temps plein sur ces thématiques et s'appuient sur un réseau de plusieurs centaines de contributeurs pour le *reporting* développement durable. Cette organisation a également pour but de stimuler la créativité des équipes à travers les Prix pour l'Innovation et le Développement Durable, qui récompensent, depuis 2010, les projets les plus innovants en la matière.

Au-delà des initiatives propres engagées par les marques elles-mêmes, PPR Home bénéficie d'un budget annuel de 10 millions d'euros, indexé sur l'évolution de son dividende.

### Mise en place du tout premier Compte de Résultat Environnemental pour Puma

Puma a développé une démarche pionnière et novatrice en décidant d'élaborer le tout premier Compte de Résultat Environnemental (*Environmental Profit & Loss Account/E P&L*). Cet outil stratégique de gestion des risques et de transparence fournit une première analyse des risques inhérents à la hausse du coût des matières premières et aide l'entreprise à faire face aux problèmes de raréfaction des ressources. Comprendre ces enjeux et leurs conséquences permet d'atténuer les risques dans la *supply chain* mais aussi d'investir pour mieux gérer ces défis. À terme, cet outil peut aider Puma à développer un modèle économique durable et solide.

L'E P&L a mesuré et attribué une valeur monétaire aux différents impacts environnementaux liés aux activités opérationnelles et à la chaîne d'approvisionnement de Puma : émissions de gaz à effet de serre, consommation d'eau, utilisation des sols, pollution atmosphérique et production de déchets. Au total, ces impacts s'évaluent à 145 millions d'euros pour 2010. Le résultat général montre notamment que la chaîne d'approvisionnement de Puma est responsable de 94 % de l'impact environnemental total. De plus, 57 % de l'ensemble des impacts environnementaux tiennent à la production des matières premières (notamment le cuir bovin, le coton et le caoutchouc) utilisées par la marque.

Puma et PPR HOME jouent un rôle de catalyseur pour provoquer une prise de conscience chez d'autres acteurs du secteur, en forgeant des partenariats et

des coopérations. Compte tenu du succès de ce pilote, PPR, via PPR HOME, s'est engagé d'ici 2015 à mettre en place un E P&L pour toutes ses marques de Luxe et de Sport & Lifestyle.

### Formalisation du programme stratégique *Leadership et Mixité*

Convaincu que la mixité représente une composante majeure de la performance globale de l'entreprise, PPR s'engage fortement pour un meilleur équilibre professionnel femmes/hommes à tous les niveaux hiérarchiques. François-Henri Pinault, Président-Directeur Général du groupe PPR, a ainsi lancé en 2010 le programme *Leadership et Mixité* qui vise à mettre fin à la déperdition des talents féminins le long de la ligne hiérarchique, en diffusant une culture de l'égalité au sein du Groupe.

Des objectifs chiffrés à horizon 2015 appuient la démarche, la finalité étant de féminiser l'ensemble des instances dirigeantes de PPR et d'atteindre la parité dans la population des cadres dirigeants. Pour cela, des groupes de travail ont été lancés et ont mobilisé sur le premier semestre 2011 une cinquantaine de cadres dirigeants du Groupe, hommes et femmes. L'objectif : bâtir une feuille de route *Leadership et Mixité* qui constitue un socle pour la mise en œuvre d'un plan d'actions au niveau du Groupe et des marques.

Cette feuille de route a été présentée aux Comités de Direction du Groupe, qui ont validé ses quatre axes stratégiques : garantir l'égalité des chances tout au long de la carrière ; développer des *leaderships* diversifiés et accompagner spécifiquement les talents féminins ; mettre en place des pratiques qui favorisent l'équilibre des vies professionnelles et personnelles ; évaluer et déployer la démarche.

Depuis juin 2011, les marques du Groupe formalisent leurs objectifs prioritaires et leurs plans d'actions. De nombreuses initiatives ont d'ores et déjà été lancées, que ce soit en faveur d'un meilleur équilibre des vies professionnelles et personnelles, en matière de parentalité ou encore de développement de l'assertivité des femmes. Ces pilotes ont pour vocation de se déployer plus largement au sein du Groupe en 2012.

(1) Au 31/12/11.

## 1.4. CHIFFRES CLÉS

- 46 905 collaborateurs inscrits au 31 décembre 2011, dont 52,5% de femmes;
- 86,1 % des collaborateurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée (CDI);
- 46,8% des managers du Groupe sont des femmes√;
- 16,3% des CDI travaillent à temps partiel;
- 34,6 ans d'âge moyen des CDI;
- 6,6 ans d'ancienneté moyenne des CDI;
- 597 travailleurs handicapés;
- 536 224 heures de formation, soit 41 974 collaborateurs formés;
- 11 720 embauches en CDI√;
- 30 partenariats en cours au sein de la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes ayant permis de prendre en charge 29 034√ femmes et jeunes filles et d'en sensibiliser 26 577√;
- 2 884 audits sociaux√réalisés auprès des fournisseurs du Groupe, y compris dans le cadre des démarches de certification SA 8000;
- 239 120 t de CO<sub>2</sub> émises en 2011 par le Groupe<sup>(1)</sup>;
- Achats d'électricité d'origine renouvelable multipliés par 17 entre 2010 et 2011;
- 90,9 % des déchets dangereux recyclés;
- Diminution de 4,2 % des émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie entre 2010 et 2011.

Les indicateurs de *reporting* social, sociétal et environnemental vérifiés par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs travaux sont indiqués dans cette liste et dans la suite du document par le symbole√. Leur attestation se trouve en pages 98 et 99.

√ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

(1) Émissions mesurées dans le cadre du reporting.

## 2. VALORISER L'HUMAIN

À l'image de la culture entrepreneuriale du Groupe, la politique Ressources Humaines (RH) de PPR est de longue date ancrée sur une diversité humaine et culturelle qui constitue un défi permanent mais aussi et surtout un avantage économique et concurrentiel. Les valeurs qui font la force de PPR aujourd'hui et qui caractérisent

sa politique RH perdurent aux travers de l'évolution du périmètre du Groupe et de ses marques : la complicité, la solidarité, le partage, la promotion du dialogue social, de la qualité de vie professionnelle, de la diversité, de l'égalité et de la parité, avec comme fil conducteur la gestion des talents et le développement de l'employabilité.

### 2.1. PROFIL HUMAIN DU GROUPE <sup>(1)</sup>

#### Effectifs <sup>(2)</sup>

Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2011 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique

	Managers				Non-Managers			
	Femmes		Hommes		Femmes		Hommes	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Afrique	22	17	37	29	66	59	49	40
Asie	669	583	563	486	5 510	4 670	2 211	1 761
Europe de l'est	95	92	71	67	517	529	333	323
France	1 318	1 227	1 463	1 359	4 789	4 729	5 570	5 554
Amérique du nord	457	359	459	344	2 175	1 764	2 123	1 707
Océanie	31	26	42	35	280	210	171	139
Amérique du sud	117	113	200	201	982	900	1 866	1 597
Europe de l'ouest	824	730	1 186	1 074	6 771	6 145	5 938	5 488
<b>TOTAL</b>	<b>3 533</b>	<b>3 147</b>	<b>4 021</b>	<b>3 595</b>	<b>21 090</b>	<b>19 006</b>	<b>18 261</b>	<b>16 609</b>

(Taux de couverture 100%)

#### Embauches

Au cours de l'année 2011, le groupe PPR a poursuivi sa politique d'attraction de nouveaux talents. 11 720 collaborateurs<sup>v</sup> ont été recrutés en CDI et 12 161 en CDD dans les 58 pays où le Groupe est implanté (taux de couverture 100%).

Parmi les 23 881 collaborateurs embauchés en 2011, 51,9 % sont des femmes et 93 % des non-managers (taux de couverture 100%).

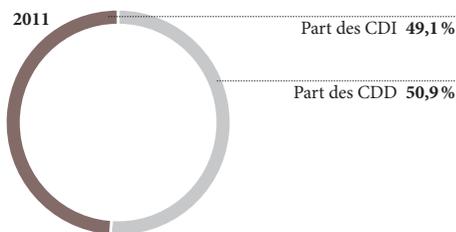
Par ailleurs au cours de l'année 2011, le groupe PPR a compté une moyenne mensuelle de 2 120 intérimaires au sein de l'ensemble de ses marques (taux de couverture 100%).

Le groupe PPR n'a pas rencontré de difficulté majeure en matière de recrutement en 2011. Il a adapté ses recrutements au contexte économique et à la diversité de ses métiers. Les profils recrutés pour accompagner son développement, notamment dans les pays émergents, bénéficient d'une politique de rémunération visant à répondre aux enjeux d'attractivité du Groupe.

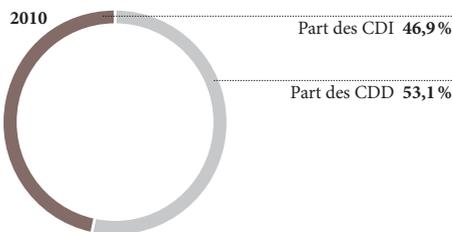
(1) Pour chaque indicateur social présenté, les données 2010 ont été retraitées pour tenir compte de la variation du périmètre du Groupe en 2011. Par ailleurs, il est indiqué un taux de couverture calculé en % des effectifs du Groupe inscrits au 31 décembre 2011.

(2) Le tableau par zone géographique inclut les pays et territoires suivants : **Afrique** : Afrique du Sud ; **Asie** : Émirats Arabes Unis, Chine, Guam, Hong-Kong, Inde, Japon, Corée, Koweït, Macao, Malaisie, Qatar, Singapour, Turquie, Taïwan ; **Europe de l'Est** : Bulgarie, République tchèque, Estonie, Croatie, Hongrie, Lituanie, Pologne, Roumanie, Russie, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Ukraine ; **France** ; **Amérique du Nord** : Canada, États-Unis ; **Océanie** : Australie, Nouvelle-Zélande ; **Amérique du Sud** : Aruba, Argentine, Brésil, Chili, Mexique, Pérou, Uruguay ; **Europe de l'Ouest** : Autriche, Belgique, Suisse, Allemagne, Chypre, Danemark, Espagne, Finlande, Grande-Bretagne, Grèce, Irlande, Italie, Monaco, Malte, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Suède.

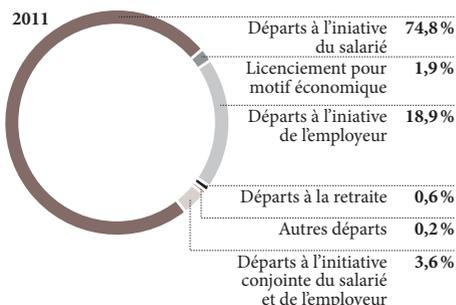
### RÉPARTITION CDD/CDI DES EMBAUCHES



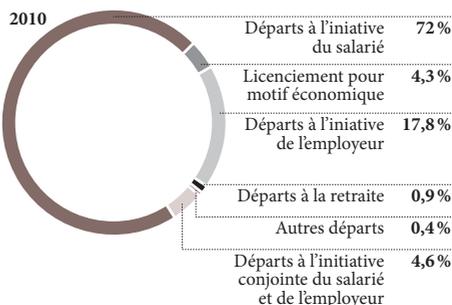
(Taux de couverture 100 %)



### RÉPARTITION DES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF



(Taux de couverture 100 %)



### Accompagnement et reclassement

L'accompagnement et le reclassement de collaborateurs fragilisés individuellement constitue un engagement historique du Groupe. Depuis 1999, PPR s'engage pour favoriser le repositionnement interne des collaborateurs et animer une véritable solidarité emploi au sein du Groupe.

Sur l'ensemble du périmètre du groupe PPR en France, des réorganisations, des déménagements, des fermetures de sites ou des cas d'inaptitudes physiques au poste de travail, conduisent les branches à repositionner certains collaborateurs. Pour limiter autant que possible les conséquences individuelles de ces situations et tout mettre en œuvre pour réussir les reclassements internes de celles et ceux qui souhaitent poursuivre leur parcours professionnel au sein du Groupe, PPR s'est doté en France d'une politique de reclassement et d'un Comité de pilotage : la Coordination emploi.

La Coordination emploi est un réseau interne de correspondants dans les branches créé en 1999, en contact permanent pour identifier et proposer des solutions de reclassement. Son rôle s'appuie sur le principe du gel temporaire et géographique des recrutements externes tant que la candidature de tous les collaborateurs en situation de reclassement dans le bassin d'emploi concerné, et ayant un profil correspondant au poste vacant, n'a pas été étudiée. L'implication des membres de la Coordination emploi repose sur la volonté commune de disposer, 10 ans après la création du réseau de correspondants, de règles communes au titre du reclassement des salariés du Groupe. Toutes les enseignes sont intégrées à ce réseau Coordination emploi. Son action a pris une importance toute particulière depuis l'année 2009, en raison d'un contexte économique extrêmement dégradé. Dans ce cadre, la mise à jour et le partage des postes disponibles au sein du Groupe, la fréquence des réunions de la Coordination emploi et les modalités de son fonctionnement ont été optimisés et adaptés aux besoins.

L'ensemble des mesures prises par les branches et le Groupe, en termes de reclassement et d'accompagnement de mobilités, témoignent de la responsabilité et de l'investissement social du Groupe au regard des plans de restructuration et de leur impact sur l'emploi.

### La rémunération et les avantages sociaux

- Masse salariale du Groupe en 2011 : 1,4 milliard d'euros (taux de couverture 100%);
- 165,5 millions d'euros de charges sociales patronales des marques et enseignes en France métropolitaine en 2011 (taux de couverture 100% périmètre France).

### La politique de rémunération

En raison de la spécificité des activités et du mode de fonctionnement décentralisé du Groupe, la politique de rémunération est établie au niveau de chacune des branches selon les principes d'équité interne et de compétitivité externe définis par PPR.

Dans ce cadre, chacune des branches analyse régulièrement le positionnement de ses rémunérations par rapport au marché à partir de données fournies par des cabinets spécialisés. Ces analyses de marché permettent alors de définir des politiques de rémunération globale adaptées à chaque branche et aux différentes filières de métier.

### La rémunération des dirigeants

Les rémunérations des dirigeants du Groupe sont suivies par la Direction des Ressources Humaines du Groupe et ceci dans un souci de cohérence et d'équité interne.

Par ailleurs, le Comité des rémunérations, composé d'Administrateurs du Groupe, examine et propose au Conseil d'administration les éléments et conditions de rémunération des mandataires sociaux. Il est informé par la Direction Générale des éléments de rémunération des membres du Comité exécutif du groupe PPR ainsi que des principaux critères de la politique de rémunération dans le Groupe.

Depuis plusieurs années maintenant, une partie de la rémunération variable des Présidents des différentes branches du Groupe est liée à l'atteinte d'objectifs précis en matière de développement durable. Ces objectifs sont définis chaque année.

Le Conseil d'administration du groupe PPR, en décidant de se référer aux principes du Code AFEP-MEDEF comme cadre de sa gouvernance d'entreprise, adhère aux recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants sociaux des sociétés cotées. Il considère que ces recommandations s'inscrivent toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise déjà mise en œuvre par le Groupe et détaillée dans le présent Document de Référence.

### Les couvertures complémentaires santé, prévoyance et retraite

En 2011, près de 100 % des collaborateurs en France bénéficient d'une protection sociale complémentaire à travers les différents régimes en place dans le Groupe. Dans les autres pays, les collaborateurs disposent de couvertures complémentaires répondant aux obligations légales du pays. Enfin, les collaborateurs expatriés bénéficient d'une couverture spécifique mise en place par le Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre du plan d'action Senior mis en place par Boucheron en France, il est prévu un accompagnement des collaborateurs en fin de carrière par la réalisation d'un bilan de retraite complet.

### Les accords de participation ou d'intéressement

Dans le cadre des dispositifs légaux existant en France, près de 100 % des collaborateurs français du Groupe bénéficient d'une redistribution des bénéfices de leurs entreprises sous forme de participation et plus des 3/4 sous forme d'intéressement. Ces dispositifs sont régis par des accords propres à chaque entité juridique.

### L'épargne salariale

La quasi-totalité des sociétés du Groupe en France bénéficie de Plans d'Épargne Entreprise (PEE) destinés à recevoir la participation et, selon les branches, l'intéressement, les versements volontaires des salariés ou l'abondement des entreprises. Ces dispositifs bénéficient d'exonérations sociales et fiscales dans le cadre de la réglementation en vigueur. De plus en plus de branches du Groupe ont également conclu des Plans Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO), notamment Boucheron, qui a mis en place en 2011 un Compte Épargne Temps pour ses collaborateurs.

### La communication individuelle des éléments de rémunération

Au-delà de la fixation des politiques de rémunération, le groupe PPR souhaite renforcer l'information et la transparence auprès de ses collaborateurs sur les règles de détermination de la rémunération. Plusieurs branches ont continué en 2011 à réaliser un Bilan Social Individuel (BSI) pour leurs collaborateurs.

### Organisation du temps de travail

En moyenne, la durée du temps de travail pour les collaborateurs du Groupe travaillant à temps plein n'a pas évolué entre 2010 et 2011. Elle est de 38,5 heures par semaine (taux de couverture 100 %).

L'organisation du temps de travail dans les marques du Groupe peut varier selon les pays, les sites et les populations concernés. En France, les forfaits (en heure ou en jours), les dispositifs d'annualisation et de modulation du temps de travail constituent les modes d'organisation du travail les plus fréquemment

rencontrés ; au-delà, du travail posté (jour et parfois nuit) ou des dispositifs ponctuels d'astreinte peuvent être mis en œuvre dans certaines structures.

En 2011, 130 024 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France (taux de couverture 100% du périmètre France). Par ailleurs, 16,3% de l'effectif CDI travaille à temps partiel (taux de couverture 100%).

### Taux d'absentéismes global et maladie (en %)

	2011	2010
Taux d'absentéisme global	4,2 %	4,4 %
Taux d'absentéisme maladie	2,5 %	2,6 %

(Taux de couverture : 100%)

Le taux d'absentéisme maladie retranscrit le cumul des jours d'absence pour maladie, maladie professionnelle, accident de travail et accident de trajet. Plus général, le taux d'absentéisme global rassemble les absences

pour maladie et tous les autres types d'absences (maternité, paternité, absences injustifiées, etc.) dès le premier jour d'absence.

## 2.2. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

En 2011, les marques du groupe PPR ont consacré un budget de 18,7 millions d'euros à la formation de leurs collaborateurs, ce qui représente en moyenne 1,3% de la masse salariale du Groupe (taux de couverture 100%).

Ainsi, au cours de l'année 2011, 500 942 heures de formation (hors formation à la sécurité) ont été dispensées dans les marques du groupe PPR et 31 454 collaborateurs ont pu bénéficier d'au moins une formation (taux de couverture 100%).

Les femmes représentent 55,2% de l'effectif formé en 2011 (taux de couverture 89,4% - hors USA et hors formation à la sécurité). Par ailleurs 83,5% des salariés formés en 2011 étaient des non-managers (taux de couverture 100%).

### Digital Academy

En septembre 2011, sous le parrainage de François-Henri Pinault, la Direction du Développement RH de PPR a lancé la *PPR Digital Academy*, un parcours de développement sur deux ans destiné aux marques du Luxe et du Sport & Lifestyle. Étroitement liée à l'évolution rapide du paysage numérique dans le monde et aux objectifs ambitieux de-business assignés aux marques, la *Digital Academy* est un programme « pilote » de développement qui poursuit trois grands objectifs :

1. créer une communauté numérique à l'échelle de PPR en mêlant les marques sur tous les continents ;
2. développer les ressources digitales en renforçant et en stimulant les expertises ;
3. instiller une culture digitale au sein de PPR en sensibilisant les collaborateurs à l'impact de la « révolution » numérique sur les activités du Groupe.

La *Digital Academy* a tenu 10 sessions pour 122 personnes en 2011, soit 32 jours de formation (256 heures de formation). Destinées à un premier groupe de Présidents des marques du groupe PPR et des membres du Comité exécutif, ainsi qu'aux directeurs e-business et leurs équipes, ces sessions se sont tenues sur trois continents et six villes (Paris, Londres, Florence, New York, Boston et Tokyo). Le parcours de la *Digital Academy* se poursuivra tout au long de 2012.

### L'UniverCité PPR

En 2011, l'*UniverCité* a poursuivi les activités de développement des dirigeants de PPR, tout en préparant son repositionnement en tant que creuset culturel du Groupe. Elle s'adresse aux tops leaders, cadres dirigeants et ressources clés du Groupe et de ses enseignes, et vient compléter les dispositifs existants de formation au sein des marques. L'*UniverCité* a déployé son offre en 2011 avec 13 séminaires, comptabilisant une centaine de participants, en complément des séminaires dédiés aux dirigeants à hauts potentiels (*Leadership Development Program*).

Ainsi l'*UniverCité* s'est axée sur le développement du Leadership en déployant les séminaires suivants :

- « Développez votre impact et votre influence » et « Maîtrisez votre dialectique » : séminaires dédiés à l'image et l'impact lors de la prise de parole ;
- « Innovation et créativité » comme vecteur et acte managérial quotidien ;
- « Leadership 1 et 2 » : deux séminaires, à pédagogie décalée, proposant une meilleure connaissance de soi, de son propre style managérial et de l'influence positive des managers au sein des équipes.

L'UniverCité a poursuivi le développement des potentiels évolutifs détectés chaque année au sein des enseignes. Ces derniers bénéficient d'un programme sur 18 mois : *Learning Expedition* et séminaires de développement visant à donner une vision globale internationale aux hauts potentiels. Chaque promotion bénéficie de séminaires spécifiques en fonction des parcours et des profils de chaque participant. En 2011, a été introduit un 360° *feedback* pour chaque participant.

La 4<sup>e</sup> promotion a continué son parcours en participant au séminaire « Leadership 1 », poursuivi par un séminaire de négociation, puis en clôturant les 18 mois par une *Learning Expedition* à Moscou sur la thématique du développement d'un pays émergent. La 5<sup>e</sup> promotion a, quant à elle, commencé son parcours par une *Learning Expedition* associant deux « laboratoires » mondiaux importants : Singapour et Mumbai. S'en sont suivis trois séminaires de développement du leadership et de l'innovation. Le parcours se clôturera en 2012 par un séminaire de finance et par un projet concret à réaliser sous contrainte de temps et dans un environnement non familier à but social, sociétal ou environnemental.

L'UniverCité offre aussi aux « talents » performants (une quarantaine en 2011) de participer au séminaire intitulé « Ressources et Développement ». Ce dernier donne l'opportunité de mieux se connaître par un 360° *feedback* et un test de profil personnel, mais aussi de rédiger un plan de développement personnel suite à un séminaire de trois jours visant à renforcer ses atouts et à développer ses compétences au travers de différentes mises en situation et retours sur soi.

### Les offres de formation des marques

Toutes les actions sont mises en cohérence dans le cadre des relations de proximité avec les Directions Formation des enseignes et les Comités de Développement RH afin de mutualiser au mieux les dispositifs et par là même de créer une véritable synergie de l'offre de développement des compétences du Groupe.

En mai 2011, Puma a complètement renouvelé son catalogue de formation à destination de l'ensemble de ses employés. 113 managers (dont 57 femmes) ont pu bénéficier des offres de formation. Puma a également lancé son *International Leadership Program* en décembre 2011 avec deux groupes pilotes de 24 managers en Inde, Afrique du Sud, Grande-Bretagne, Irlande, Suisse, Autriche et Allemagne. Le programme se poursuivra en 2012.

Le siège français de Volcom a mis en place au cours de l'année 2011 un programme de coaching managérial adressé aux managers identifiés comme de hauts potentiels ayant le sens du résultat. Cette action de formation de salariés clés était en adéquation avec la stratégie et les valeurs de PPR qui prône le développement des ressources essentielles du Groupe, basé notamment sur

la performance, l'audace et l'innovation. Cet axe de formation sera poursuivi auprès des managers-clés tout au long de l'année 2012.

Dans le cadre de son accord signé en juillet 2011 avec les syndicats, Gucci a lancé une série de formations pour promouvoir une culture managériale où des objectifs communs et individuels sont définis en ligne avec ceux de l'entreprise. Ces formations ont inclus un e-learning pilote pour 1 000 personnes, des sessions personnalisées pour 300 managers et des sessions magistrales pour 1000 employés. La formation *Gucci Group Embassy* a été offerte à 128 personnes parmi les marques du Pôle Luxe en Grande-Bretagne, pour améliorer leur sensibilité culturelle. Yves Saint Laurent a également créé un nouvel outil d'entretien annuel de développement en cohérence avec la mise en œuvre de *process people review*. Une opération très importante mise en place cette année chez Boucheron a consisté à revoir le système d'évaluation en France. Un groupe de travail avec les managers a été créé dans le but de recentrer l'entretien et l'analyse de la performance à la fois sur les objectifs et le développement des compétences et sur l'analyse des comportements. Tous les managers de l'entreprise ont été formés au nouvel outil d'évaluation et aux enjeux du processus.

Pour accompagner l'expansion rapide d'Alexander McQueen et de Stella McCartney, une session de formation internationale a été dispensée cette année aux forces de vente en Grande-Bretagne, en Italie et en France (USA prévu pour 2012). Bottega Veneta a lancé en 2011 la *Luxury Experience*, un programme ayant impliqué 70 % des forces de vente italiennes pour développer un nouveau concept de services et d'attention aux clients. Les autres régions du monde (Asie Pacifique, Japon et USA) ont également proposé des formations sur ce sujet. En 2011, Gucci a étendu la participation au rendez-vous international *Store Managers Meeting* à 550 personnes, encouragées à adopter les nouvelles valeurs et compétences fondatrices de la *Gucci Retail Academy*, essentielles au succès.

Face à la présence internationale de Bottega Veneta et à la diversité d'origine de ses employés, environ 100 personnes de différents pays ont pu bénéficier de 360 jours de formation pour améliorer leurs compétences linguistiques. Balenciaga a également offert des cours d'italien aux équipes parisiennes de conception, développement et production, pour leur permettre d'améliorer l'efficacité des relations avec leurs collègues et fournisseurs italiens.

Yves Saint Laurent a mis en œuvre un dispositif de transmission des savoir-faire techniques Couture détenus par les salariés les plus âgés de l'usine de Mendes : tutorat, *mentoring*, accompagnement technique et validation individuelle des compétences par une certification d'état (CQP). Les marques Girard-Perregaux et JeanRichard ont quant à elles développé des partenariats

avec des écoles afin de contribuer au maintien des compétences complexes propres au secteur de l'horlogerie. Elles ont par exemple mis à disposition des étudiants de l'École d'Horlogerie du canton de Neuchâtel des éléments de mouvement exclusifs dont ils ont pu personnaliser la masse oscillante. Les

apprentis graveurs de la très célèbre école d'Art de La Chaux-de-Fonds ont également bénéficié d'éléments de mouvement sur lesquels les élèves ont pu développer leur concept et proposer un décor en fonction d'un thème donné (les «oiseaux migrateurs» en 2011).

## 2.3. PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

PPR s'engage depuis longtemps en faveur de la diversité et a ainsi été l'un des premiers signataires de la Charte de la Diversité en 2004. L'équivalent de cette Charte en Allemagne et en Italie a également été signé en 2010 par Puma (engagé par ailleurs à respecter l'*Ethic Codex* depuis 2005) et en février 2011 par Gucci.

Au-delà de son engagement social, le Groupe est convaincu que la diversité est source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. Elle est de plus un levier de cohésion sociale. Le Code de conduite des affaires de PPR, déployé auprès de l'ensemble des collaborateurs en 2009, se fait l'écho de cet engagement et s'inscrit résolument dans le cadre des grands textes internationaux de référence, telles que les principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Fidèle au mode de gestion décentralisée propre à PPR, la politique Diversité est impulsée par le Groupe et chacune des marques se l'approprie pour une mise en œuvre opérationnelle au plus près de sa stratégie et de sa culture d'entreprise. La Direction des Ressources Humaines PPR coordonne ainsi la politique du Groupe en faveur de la diversité en s'appuyant sur un réseau d'interlocuteurs au sein de chaque marque.

L'égalité de traitement au sein du Groupe repose notamment sur des process RH rigoureux : entretien annuel d'évaluation de la performance, Comité carrière avec prise de décision collégiale, Comité de validation dans le cadre de la revue des rémunérations, procédure d'accès à la formation informatisée, etc. Les offres d'emploi des marques sont en outre diffusées sur des sites d'emploi généralistes et spécialisés : aux États-Unis, Volcom utilise des sites de recrutement à destination des vétérans militaires, des seniors, des travailleurs handicapés et des minorités.

Les managers, en tant qu'acteurs dans le recrutement et l'évolution de carrière au sein des équipes, sont des relais clés de la politique Diversité du Groupe. C'est pourquoi dès 2008, PPR a inscrit la formation de ses managers à la promotion de la diversité comme un enjeu prioritaire. En décembre 2011, Gucci a ainsi formé 27 managers et directeurs du siège italien au management de la diversité. De même, la Fnac, après avoir formé à ce sujet l'ensemble de ses managers en

France, a décliné en 2011 son dispositif de formation à destination des managers dans plusieurs pays d'implantation en Europe (soit 300 personnes au total). Enfin, en décembre 2011, Puma a lancé son nouveau Programme International de Leadership, avec deux groupes pilotes de 24 managers venant d'Asie, d'Afrique et d'Europe. Le management de la diversité figure parmi les thématiques couvertes par ce programme.

Le handicap est une dimension historique de la politique Diversité du Groupe, qui a créé sa *Mission Handicap* dès 2004. Au 31 décembre 2011, le groupe PPR compte 597 travailleurs handicapés (taux de couverture 87,3 % - hors Grande-Bretagne et hors USA), 54,8 % de ces collaborateurs, soit 327 personnes, travaillent en France et entrent dans les catégories de «bénéficiaires de l'obligation d'emploi» définies par la loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

En France, la Fnac poursuit ainsi son action d'intégration *via* son dispositif de professionnalisation avec un cursus de 355 heures de formation en alternance. En 2010-2011, trois sessions de contrats de professionnalisation sur le métier d'hôte(esse) Service Client ont permis l'embauche de 22 personnes. En 2011, une nouvelle session de sept personnes a débuté sur les métiers d'hôte(esse) Service Client et Vente Produits Techniques. De son côté, Gucci, en Italie, est membre de la fondation *Sodalitas* qui développe et déploie des projets innovants en matière de développement durable. Dans ce cadre, Gucci participe régulièrement au *Forum Sodalitas Disability Group*, où des entreprises viennent partager leurs expériences sur la thématique du handicap.

Pour la 6<sup>e</sup> année consécutive, la *Mission Handicap* PPR a lancé en 2011 une campagne de sensibilisation interne à l'occasion de la semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées, *via* une campagne d'affichage sur le thème *Marque de respect*. 20 000 bracelets aux couleurs de la campagne ont été distribués aux collaborateurs des marques en France. L'opération a été accompagnée de nombreuses animations complémentaires. Ainsi, le siège de Puma France a ponctué la semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées par une conférence sur le thème du handisport, avec témoignages d'athlètes paralympiques devant plus de 70 collaborateurs.

La mixité est un autre enjeu phare de PPR. Début 2010, PPR a lancé son programme stratégique *Leadership et Mixité*, visant à promouvoir l'accès des femmes aux plus hauts niveaux du management. Au-delà de la représentation féminine au sein des effectifs PPR (51,9% de femmes dans les embauches, 46,8% de femmes parmi les managers<sup>✓</sup>, 55,2% de femmes dans l'effectif formé hors USA et hors formation à la sécurité), il s'agit pour le Groupe d'être exemplaire au sein de sa population de cadres dirigeants et de ses instances décisionnelles.

C'est pourquoi François-Henri Pinault a fixé des objectifs chiffrés ambitieux à cinq ans : 50% de femmes parmi les cadres dirigeants, 40% au sein des Comités de Direction et 40% au sein du Conseil d'administration (ce pourcentage est de 33% en 2011, ce qui fait du Comité d'Administration de PPR l'un des plus féminisés du CAC 40). Afin d'atteindre ces objectifs, et suite à une étude menée en 2010 auprès de plus de 400 cadres dirigeants du Groupe, 50 d'entre eux ont été mobilisés lors d'ateliers de travail pour aboutir à une feuille de route *Leadership et Mixité*, véritable boîte à outils visant à aider les marques de PPR dans la mise en œuvre de leurs politiques Mixité.

Cette feuille de route a été présentée aux Comités de Direction du Groupe, qui ont validé ses quatre axes

prioritaires : garantir l'égalité des chances tout au long de la carrière ; développer des leaderships diversifiés ; agir en faveur de l'équilibre vies professionnelles et personnelles ; évaluer et déployer la démarche. Sur cette base de réflexion, chacune des marques a formalisé ses objectifs prioritaires et ses plans d'actions.

La parentalité y occupe une place de choix. Ainsi, Stella McCartney et Alexander McQueen aident leurs salariés parents à concilier vies professionnelles et personnelles, à travers le partenariat avec *My Family Care* qui dispense des conseils en la matière et grâce à des séances de coaching offertes au retour de congés parentaux. Yves Saint Laurent a systématisé les entretiens de retour de congé maternité afin de permettre une reprise de l'activité professionnelle dans les meilleures conditions. PPR Corporate, signataire de la Charte de la Parentalité, a renouvelé sa *Journée des petits entrepreneurs* durant laquelle les enfants des collaborateurs (43 enfants de 5 à 16 ans) ont pu découvrir de façon ludique l'entreprise de leurs parents. Puma travaille notamment à renforcer l'assertivité de ses collaboratrices : une formation « Femmes dans le leadership » a été ajoutée au catalogue de formation de la marque et lancée en novembre 2011, avec huit participantes.

## 2.4. QUALITÉ DE VIE PROFESSIONNELLE

PPR et ses branches considèrent comme un devoir fondamental d'assurer la santé et la sécurité physique et mentale de leurs collaborateurs. Pour cela, les branches déploient des procédures et des programmes d'actions en vue d'identifier, d'évaluer et de limiter les risques prépondérants liés à leurs activités.

En 2011, le nombre total d'accidents du travail avec arrêt survenus sur le lieu de travail ou lors de déplacements professionnels s'élève à 581 (taux de couverture 100%), contre 617 en 2010. Aucun accident mortel n'est survenu en 2011.

### Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail

	2011
Taux de fréquence des accidents du travail <i>En nombre d'accidents par million d'heures travaillées</i>	8,1
Taux de gravité des accidents du travail <i>En nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées</i>	0,2

(Taux de couverture 100%)

35 282 heures de formation en matière de sécurité ont été dispensées à 10 520 salariés dans le Groupe en 2011 (taux de couverture 100%).

Dans le cadre des engagements négociés dans la Charte du Comité d'entreprise européen de PPR (CEE) en 2010 sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du

stress au travail, les marques et enseignes du groupe PPR mettent en œuvre différents outils et œuvres sociales permettant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (par exemple la Charte de la Parentalité signée par PPR ou encore l'accord signé par Gucci avec ses syndicats tendant à améliorer les compétences et le bien-être de ses employés).

<sup>✓</sup> Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

## 2.5. DIALOGUE SOCIAL

### Écouter et dialoguer avec son environnement social

En favorisant la libre expression au sein du Groupe et le dialogue social avec les représentants du personnel, PPR a de longue date affirmé clairement sa volonté de nouer des relations collectives et sociales pérennes et constructives avec l'ensemble de ses collaborateurs et leurs représentants. L'étude d'opinion interne menée depuis plus de 10 ans et la qualité du dialogue social au sein des instances de représentation du personnel au niveau du Groupe (le Comité d'entreprise européen PPR et le Comité de groupe PPR) démontrent cette volonté.

Chaque entreprise de PPR relaie cet engagement. Ainsi, en 2011, 99 accords collectifs d'entreprise ont été conclus dans le Groupe (taux de couverture 100 %), notamment en Europe de l'Ouest, en Asie et en France. Ces accords ont principalement porté sur les rémunérations et les avantages sociaux (salaires, variables, intéressement, participation), la durée et l'organisation du temps de travail.

Dans ce contexte, le nombre d'heures de grève s'élève à 9 586 heures en 2011 (taux de couverture 100 %), contre 18 275 en 2010. Il représente 0,01 % des heures théoriques de travail. Les mobilisations ont eu lieu principalement en France et en Italie. Elles ont concerné majoritairement des réorganisations, les salaires et avantages sociaux et des mouvements répondant à des mots d'ordre nationaux.

### Les instances de dialogue du Groupe

- Le Comité d'entreprise européen de PPR

Créé par l'accord du 27 septembre 2000, le Comité d'entreprise européen PPR est un lieu d'information, de consultation, d'échanges de vues et de dialogue à l'échelle européenne.

Véritable instance transnationale, le CEE intervient en complément des représentations nationales du personnel existantes, dans le cadre de prérogatives qui lui sont propres.

Le Comité d'entreprise européen de PPR a fait l'objet d'un renouvellement de ses membres en septembre 2009 et a vu son périmètre de représentation s'étendre en raison de l'intégration de Puma au sein du Groupe.

Réuni ordinairement deux fois par an en session plénière de trois jours, le CEE est informé et, le cas échéant, consulté sur des questions transnationales ayant un impact sur les salariés du Groupe selon des modalités précisément définies par l'accord régissant son fonctionnement signé le 3 septembre 2008. Cet accord

avait été signé entre la Direction du groupe PPR et les membres dudit Comité et s'inscrivait dans la continuité du précédent. Il a fait évoluer le fonctionnement du CEE en développant et précisant ses prérogatives et les différentes modalités qui y sont attachées. Le CEE est également doté d'un Comité restreint de cinq membres élus par leurs pairs qui se réunit au moins cinq fois par an pour préparer et analyser les deux réunions plénières annuelles, mais aussi pour mener avec la Direction du Groupe différentes concertations.

L'accord de fonctionnement du 3 septembre 2008 a fait l'objet d'un avenant signé le 25 juin 2009 ayant pour objet de subordonner le droit pour chaque pays de disposer d'au moins un poste de titulaire au CEE à un seuil d'effectifs minimum de 50 salariés dans ce même pays.

Surtout, il a fait l'objet d'une mise à jour négociée avec un groupe de travail paritaire et validée par l'ensemble des membres du CEE en juin 2011. Cette mise à jour avait pour objet d'adapter l'accord de fonctionnement au regard de la Directive 2009/38/CE du 6 mai 2009 dans l'attente de la transposition en droit français de cette Directive.

Le CEE s'est réuni en séance plénière ordinaire les 28 juin et 22 novembre 2011. Les principaux points portés à l'information de ses membres ont notamment concerné la situation économique et financière du Groupe, les indicateurs sociaux en 2010 et au premier semestre 2011, l'activité des branches, les perspectives et la stratégie du Groupe.

En 2011, les Chartes en faveur de l'emploi des personnes handicapées et des Seniors négociées avec le CEE en 2008, et la Charte cadre d'engagements communs sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail des salariés du Groupe en Europe (négociée en juillet 2010) ont continué à s'appliquer et un point à date complet du suivi de leur déclinaison a été réalisé auprès de l'instance européenne au mois de juin, comme prévu dans les engagements de 2008 et de 2010.

Le début de l'année 2011 a enfin été marqué par la finalisation le 26 janvier, lors d'une réunion extraordinaire du CEE, de la procédure sociale menée depuis la fin de l'année 2010 au titre du projet de cession par PPR du groupe Conforama et de l'ensemble de ses filiales au groupe Steinhoff International.

- Le Comité de groupe PPR

Créé en 1993 et renouvelé en 2007, le Comité de groupe PPR est une instance de représentation du personnel de droit français. Réunis en séance plénière deux fois par an, ses membres sont informés sur les orientations

stratégiques, les enjeux économiques et financiers ainsi que sur les actions de gestion des Ressources Humaines du Groupe. Les dirigeants du Groupe et des branches (Président-Directeur Général, Directeur Financier, Directeurs des Ressources Humaines, etc.) interviennent le cas échéant directement devant le Comité de groupe. Chaque réunion plénière est précédée de deux réunions préparatoires entre membres, dont l'une se tient la veille même de chaque réunion plénière.

En 2011, le Comité de groupe s'est réuni en séance plénière le 11 janvier, en report de la réunion initialement prévue le 28 octobre 2010, à la demande de la délégation du personnel. Durant le printemps 2011, il a été procédé au renouvellement et à la renégociation de l'accord de fonctionnement du Comité de groupe. Par un accord en date du 7 avril 2011, le Comité de groupe a été renouvelé pour deux ans et son nombre de membre réduit à 18. Une seconde réunion de l'instance au titre de l'année 2011 s'est tenue le 27 octobre 2011.

- « Quel temps fait-il chez vous ? » le baromètre social interne

Depuis 2001, le groupe PPR mène tous les deux ans son étude d'opinion interne « Quel temps fait-il chez vous ? » à l'échelle internationale, afin de mesurer la perception de ses collaborateurs sur des thèmes liés à leur vie dans l'entreprise (relations dans le travail,

formation et développement personnel, organisation et efficacité opérationnelle, management, etc.).

Dans le cadre de cette enquête, PPR s'engage à assurer l'anonymat des réponses, la restitution des résultats à l'ensemble des équipes et la mise en place de plans d'actions au regard des résultats.

Depuis plus de 10 ans, le taux de participation des salariés atteste de l'adhésion à cette démarche. En 2011, pour la 6<sup>e</sup> édition de l'étude, le périmètre couvrait 56 pays et représentait plus de 53 000 salariés ; 72 % d'entre eux ont souhaité participer et exprimer leur avis. Cette enquête était organisée pour la première fois entièrement en ligne et s'adressait à l'intégralité du Groupe.

Les résultats de cette dernière édition seront délivrés au 1<sup>er</sup> semestre 2012 et feront l'objet d'une restitution à l'ensemble des collaborateurs. L'analyse de ces résultats a ensuite vocation à nourrir l'élaboration de plans d'actions par branche, marque, enseigne, entité et site.

D'une manière globale, cette dernière édition permettra de déterminer un certain nombre de leviers de l'engagement des collaborateurs et de disposer d'éléments d'analyse relatifs à la qualité de vie au travail dans le cadre des engagements figurant dans la Charte signée avec le Comité d'entreprise européen en 2010.

### 3. PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT

La responsabilité environnementale constitue l'un des piliers de l'engagement de PPR. Le Groupe a donc choisi de définir une politique environnementale globale qui vise à maîtriser et atténuer ses différents types d'impacts environnementaux (émissions de CO<sub>2</sub>,

consommation d'eau, utilisation de ressources naturelles, rejets, déchets, etc.), pour l'ensemble de ses activités. Cette politique est déclinée de façon spécifique au sein des branches du Groupe dans le but d'adopter des stratégies adaptées au contexte local.

#### 3.1. MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

##### Organisation

Le management de l'environnement est piloté au niveau du Groupe par la Direction PPR HOME. Son rôle consiste à définir les orientations stratégiques de la politique environnementale (conformité réglementaire, maîtrise des risques, actions volontaires de réduction des impacts environnementaux) puis d'assurer son déploiement sur le terrain par les marques en leur offrant son expertise et son soutien technique. Chaque branche développe ainsi sa propre organisation pour la gestion de l'environnement et met en place des plans d'actions spécifiques.

La coordination est assurée par un réseau de managers dédiés aux questions environnementales, présents dans chaque branche. Au total, 24 correspondants se réunissent

régulièrement afin de partager et de mutualiser les bonnes pratiques développées dans les marques du Groupe. Au-delà de l'échange d'expériences, ces réunions permettent de définir les plans d'actions qui répondent aussi bien aux enjeux transversaux du Groupe qu'à ceux plus spécifiques des branches concernées.

##### Certifications ISO 14001

En raison de la prédominance des activités de distribution au sein du Groupe, la démarche de certification ISO 14001 du groupe PPR concerne principalement les sites présentant les impacts environnementaux les plus marqués comme les grands centres logistiques ou encore les tanneries.

##### Certifications ISO 14001

Marque	Nom du site	Activité	Année de certification initiale
Gucci	Plateforme LGL	Distribution	2006
	Cadempino	Distribution	2010
	Bioggio	Distribution	2010
	Caravel	Tannerie	2011
	Blutonic	Tannerie	2011
Bottega Veneta	Vicenza	Production	2010
	Altavilla Vicentina	Production	2010
	Vigonza	Production	2010

En 2011, conformément à ses objectifs, Gucci a obtenu la certification ISO 14001 pour l'ensemble de ses tanneries (Caravel et Blutonic). La Société Française du Livre (SFL), filiale de la Fnac, s'est engagée à obtenir la certification ISO 14001 en 2013, *via* un plan d'actions sur trois ans.

La Fnac travaille également au niveau de ses principaux centres logistiques. Depuis 2009, un système de management de l'environnement s'appuyant sur les principes de la norme ISO 14001 a été mis en place pour les entrepôts de Massy et de Wissous.

##### Reporting et indicateurs

Chaque année, PPR déploie un *reporting* environnemental qui s'appuie sur une centaine d'indicateurs représentatifs des enjeux environnementaux des différentes marques, à savoir : la consommation de matières premières, la production de déchets, la consommation d'énergie, la consommation d'eau, la politique produits, le management de l'environnement et la gestion des risques environnementaux, le transport de marchandises et les déplacements professionnels.

De nouveaux indicateurs ont été introduits en 2011 afin de mesurer les émissions de CO<sub>2</sub> générées par les voitures de service et de fonction du Groupe et le transport express.

Afin de piloter sa performance environnementale au plus près des réalités opérationnelles, PPR souhaite que son *reporting* environnemental couvre l'intégralité de ses activités à travers le monde et privilégie donc la collecte de données réelles au niveau des sites (plusieurs milliers à travers le monde). Pour autant, le Groupe se laisse la possibilité d'estimer certaines données selon les méthodologies définies dans son protocole de *reporting*.

PPR travaille chaque année à élargir le nombre de sites inclus dans le *reporting* environnemental. En 2011, cela s'est traduit par l'intégration de près de 150 nouveaux sites appartenant principalement aux marques Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent et Alexander McQueen. Volcom, Girard-Perregaux et JeanRichard participent également pour la première année au *reporting* environnemental.

Grâce à ces efforts, le périmètre du *reporting* environnemental s'est une nouvelle fois élargi en 2011 permettant ainsi de couvrir :

- 97,8 % du nombre de collaborateurs du groupe PPR inscrits au 31 décembre 2011, contre 94 % en 2010 ;
- 97,6 % du chiffre d'affaires 2011 du groupe PPR contre 86,7 % en 2010.

Afin de suivre de façon fiable les évolutions d'une année sur l'autre, plusieurs indicateurs du Groupe sont présentés dans ce rapport à pro forma. Cette méthode permet de saffranchir des changements de périmètre, susceptibles de fausser les évolutions, en ne prenant en compte que les sites ayant renseigné des données fiables lors des deux dernières années (2010 et 2011). À noter que les activités de Redcats et de Fnac Italie ne sont pas consolidées dans le *reporting* environnemental 2011 du groupe PPR en accord avec les règles de consolidation financière.

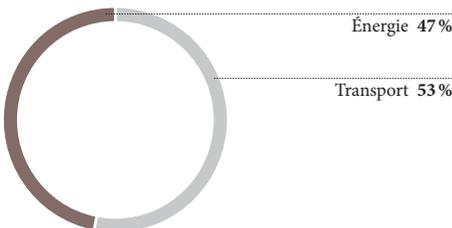
### Informations méthodologiques complémentaires

Toutes les informations concernant le protocole de *reporting* environnemental, les taux de couverture des différents indicateurs, les facteurs d'émission et les règles d'estimation/d'extrapolation des données sont disponibles sur le site [www.ppr.com](http://www.ppr.com), rubrique « développement durable ».

## 3.2. MESURE ET RÉGULATION DE L'EMPREINTE CARBONE

Les consommations d'énergie, principalement utilisée pour le chauffage et l'éclairage des entrepôts, points de vente et bureaux constituent, avec les transports de marchandises et de personnes, les deux principales sources d'émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe.

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS TOTALES DE CO<sub>2</sub> EN 2011 LIÉES À L'ÉNERGIE ET AU TRANSPORT



**Total : 239 120 t de CO<sub>2</sub>**

En 2011, le total des émissions liées à la consommation d'énergie et au transport s'établit à 239 120 tonnes de CO<sub>2</sub> (t de CO<sub>2</sub>). Ces émissions correspondent à l'empreinte carbone annuelle d'une population d'environ 25 000 personnes vivant en Europe<sup>(1)</sup>.

La répartition détaillée de ces émissions, les principales évolutions entre 2010 et 2011 et les plans d'actions mis en œuvre pour réduire l'empreinte carbone du Groupe sont présentés ci-après.

### Les consommations d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> associées

Les indicateurs ci-dessous permettent à la fois d'évaluer les consommations énergétiques du Groupe et les émissions de gaz à effet de serre directes (dues à la combustion du gaz naturel et du fioul domestique) et indirectes (dues à la production d'électricité et de vapeur).

(1) Commission Européenne, « Study on external environmental effects related to the life cycle of products and services », 2003.

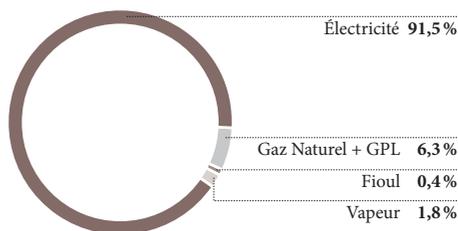
## Consommations énergétiques (en MWh) et émissions de CO<sub>2</sub> associées en 2011 (en t de CO<sub>2</sub>)

	Consommations énergétiques	Émissions de CO <sub>2</sub> associées
Électricité	334 368	102 729
Gaz Naturel	39 137	7 075
Fioul Domestique	1 789	454
Vapeur	9 957	2 008
GPL	81	17
<b>Total énergie</b>	<b>385 332</b>	<b>112 283</b> ✓

En 2011, la consommation totale d'énergie du groupe PPR s'élève à plus de 385 GWh. L'électricité est la principale source d'énergie du Groupe : elle représente 86,8 % de la consommation énergétique. La part de l'électricité dans le mix énergétique du Groupe a eu tendance à se renforcer au cours des dernières années avec la cession d'activités industrielles ou logistiques qui utilisaient des quantités importantes de gaz.

Le total des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe en 2011 dues à la consommation d'énergie est de 112 283 t de CO<sub>2</sub>. Plus de 90 % de ces émissions proviennent de la production de l'électricité : ce sont donc des émissions indirectes.

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES À L'ÉNERGIE EN 2011



Total : 112 283 t de CO<sub>2</sub>

### Évolution à périmètre pro forma 2010-2011 des consommations énergétiques (en MWh) et des émissions de CO<sub>2</sub> associées (en t de CO<sub>2</sub>)

	Périmètre pro forma 2010-2011		Évolution 2011/2010
	2011	2010	
Électricité	308 163	307 484	0,2 %
Gaz Naturel	34 668	40 346	-14,1 %
Fioul Domestique	1 244	1 149	8,3 %
Vapeur	7 007	7 276	-3,7 %
<b>Total énergie</b>	<b>351 082</b>	<b>356 255</b>	<b>-1,5 %</b>
Émissions directes	6 583	7 585	-13,2 %
Émissions indirectes	92 085	95 411	-3,5 %
<b>Total émissions liées à l'énergie</b>	<b>98 668</b>	<b>102 996</b>	<b>-4,2 %</b>

À pro forma, l'énergie consommée par le Groupe passe de 356 GWh en 2010 à 351 GWh en 2011, soit une diminution de 1,5 %. Cette évolution s'explique essentiellement par la réduction significative des consommations de gaz de l'entrepôt de Gucci à Casellina. Ce site d'une très grande superficie s'est en effet doté de nouvelles chaudières et a inauguré en 2011 un nouveau bâtiment avec une meilleure performance énergétique.

Les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie diminuent pour leur part de plus de 4 %. Cette baisse, qui se manifeste notamment au niveau des émissions indirectes générées par la production d'électricité, s'explique en grande partie par le passage de plusieurs sites de Puma en Allemagne à un approvisionnement exclusif en électricité d'origine renouvelable.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

## Les initiatives pour réduire les consommations d'énergie du parc immobilier

Au sein du Pôle Luxe, la certification LEED<sup>(1)</sup> Nouvelles Constructions et Rénovations Importantes pour les nouveaux magasins ou bureaux constitue un bon outil de réduction des consommations d'énergie, à l'image des nouveaux bureaux de Gucci à Shanghai récemment certifiés. Ce système de standardisation des bâtiments à haute qualité environnementale s'appuie sur six catégories de critères d'évaluation, dont le plus important concerne l'énergie (optimisation de la performance énergétique, systèmes d'énergies renouvelables, énergie verte, etc.). La certification LEED est également visée dans le cadre du projet d'extension de la plateforme internationale de distribution et de logistique de PPR pour ses marques de Luxe, qui représentera une superficie de 40 000 m<sup>2</sup>. Enfin, Bottega Veneta prévoit également de certifier son nouvel atelier Montebello Vicentini (production et bureaux), construit en conformité avec les critères de ce standard.

La Direction des Achats Indirects de PPR, en collaboration avec les équipes de PPR HOME, a initié en mai dernier un vaste projet de gestion de l'énergie, auquel toutes les marques du Groupe en Europe et aux États-Unis peuvent participer. Au travers d'un pilotage très fin des coûts d'achats et des consommations associées, cela permettra d'identifier les actions à développer pour améliorer la performance énergétique site par site.

## Le développement du recours aux énergies renouvelables

Bien que les énergies renouvelables constituent encore une part modeste du mix énergétique de PPR, de nombreuses initiatives se développent au sein des marques pour privilégier le recours à ces énergies alternatives.

Ainsi, en juin dernier, Puma USA a installé près de 31 500 m<sup>2</sup> de panneaux solaires sur les toits du centre logistique dédié à la marque à Los Angeles, pour une puissance de 1,9 MW. Des panneaux photovoltaïques sont également implantés dans d'autres sites du Groupe, tels que le siège social de Puma en Allemagne, un entrepôt du Pôle Luxe aux États-Unis ou le siège social de Bottega Veneta.

Les achats d'électricité d'origine renouvelable ont connu un développement significatif en 2011 au sein du Groupe. Puma Allemagne se fournit ainsi exclusivement en électricité renouvelable pour son siège social, un entrepôt et trois magasins. Ce changement de source d'approvisionnement, combiné à des actions similaires sur des sites

de Puma au Benelux et en Grande-Bretagne, a permis à Puma d'atteindre une part d'énergie renouvelable d'environ 10 % de sa consommation électrique totale. La plupart des implantations de la Fnac Suisse s'approvisionnent également exclusivement en électricité d'origine renouvelable depuis 2011 (le siège social, un entrepôt et deux magasins). Alexander McQueen prévoit pour sa part d'alimenter ses principaux sites londoniens en énergie 100 % renouvelable dès 2012.

## Les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport et aux déplacements

### Méthodologie

Le *reporting* des transports et des déplacements du groupe PPR se répartit en trois grandes catégories :

- le transport « B to B » : il couvre tous les flux de transport de marchandises payés par les marques entre les fournisseurs et les plateformes logistiques et entre les plateformes logistiques et les points de vente. Le transport de marchandises entre les plateformes logistiques rentre également dans cette catégorie. Le « B to B » comprend des transports réalisés par voies routières, maritimes, ferroviaires et aériennes;
- le transport « B to C » : il couvre tous les flux de transport de produits finis commercialisables directement entre les sites logistiques et les clients, ou entre les points de vente et les clients. Ces transports peuvent être effectués soit par la propre flotte de véhicules des enseignes soit par des sous-traitants. À noter que pour la première année le transport express par colis est pris en compte dans le *reporting* « B to C ». Comme pour le « B to B », seuls les transports payés par les marques sont pris en compte. Le « B to C » comprend des transports réalisés par voie routière et aérienne;
- les déplacements professionnels: ils couvrent les déplacements aériens et, pour la première année, les déplacements réalisés avec les voitures de fonction et de service.

Les facteurs d'émission des différents modes de transport ont été mis à jour en 2011 afin d'atteindre un niveau de mesure des émissions de CO<sub>2</sub> plus précis et mieux adapté aux spécificités du Groupe (présence internationale, taux de chargement des camions, distance moyenne parcourue par les avions, etc.). Tous les facteurs d'émission utilisés sont issus de sources d'information publiques, de nature académique ou institutionnelle, reconnues au niveau international<sup>(2)</sup>.

(1) *Leadership in Energy and Environmental Design*.

(2) *Méthodologie et facteurs d'émission consultables sur le site [www.ppr.com](http://www.ppr.com), rubrique « développement durable ».*

**Émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports et aux déplacements en 2011 (en t de CO<sub>2</sub>)**

	2011
Transport « B to B »	95 815
Transport « B to C »	11 089
Déplacements	19 933
<b>Total</b>	<b>126 837</b>

En 2011, le total des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe relatives aux transports et aux déplacements s'élève à environ 127 000 t. Le transport « B to B » représente 76 % de ces émissions.

**Volume d'activités transport du « B to B » en 2011 et émissions de CO<sub>2</sub> associées**

	Total 2011	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en t de CO <sub>2</sub> )
Route (t.km)	90 198 548	15 561
Maritime (evp.km)	342 636 443	24 175
Aérien (t.km)	90 475 220	55 503
Ferroviaire (t.km)	23 784 414	576
<b>Émissions totales (t CO<sub>2</sub>)</b>		<b>95 815</b> ✓

Au sein du Groupe, le moyen de transport le plus utilisé pour l'approvisionnement des produits est le transport maritime, faible émetteur de CO<sub>2</sub>.

Le transport aérien est toutefois le premier contributeur aux émissions de CO<sub>2</sub> avec 58 % des émissions du transport « B to B » en 2011.

**Évolution à périmètre pro forma 2010-2011 des volumes d'activités du transport « B to B »**

	Périmètre pro forma 2010-2011		Évolution 2011/2010
	2011	2010	
Route (t.km)	87 454 590	86 273 170	1,4 %
Maritime (evp.km)	339 589 917	304 247 425	11,6 %
Aérien (t.km)	81 768 078	66 957 354	22,1 %
Ferroviaire (t.km)	23 784 414	22 013 389	8 %
<b>Émissions totales (t CO<sub>2</sub>)</b>	<b>90 120</b>	<b>79 363</b>	<b>13,6 %</b>

La quantité de produits transportés a augmenté entre 2010 et 2011 sur l'ensemble des modes de transport utilisés par le groupe PPR. Le transport maritime et le transport ferroviaire, qui sont essentiellement utilisés par Puma, présentent une hausse en lien avec la croissance de l'activité de la marque. Près de 75 % du transport ferroviaire de Puma est effectué au sein de quatre pays : Canada, France, Allemagne et États-Unis.

L'augmentation de plus de 20 % du fret aérien se répartit de façon homogène entre les Pôles Luxe et Sport & Lifestyle et s'explique par l'augmentation du chiffre d'affaires et donc du volume des ventes au sein des marques de ces deux Pôles. Ce résultat, qui se traduit par une augmentation de près de 14 % des émissions de CO<sub>2</sub>, reste toutefois très perfectible et des plans d'actions spécifiques seront mis en œuvre au cours des prochaines années pour réduire la part de l'aérien dans le transport.

**Émissions de CO<sub>2</sub> associées au transport « B to C » en 2011**

	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en t de CO <sub>2</sub> )
« B to C » en propre	234
« B to C » sous-traité	6 150
Classique	4 705
Transport express	1 445
<b>Total</b>	<b>11 089</b>

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

Concernant le transport « B to C », le Groupe a émis un peu plus de 11 000 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2011. La part du transport géré en propre atteint un niveau marginal (2 % des émissions totales). Le transport express, qui représente plus de 42 % des émissions du transport « B to C » entre pour la première année dans le périmètre de *reporting* suite à un important travail de collecte de données et d'analyse réalisé au niveau du siège de PPR. Ce type de transport qui consiste à acheminer rapidement de petites quantités de marchandises est utilisé principalement par le Pôle Luxe du Groupe.

### Optimisation des flux logistiques et recours aux transports alternatifs

Le transport des marchandises représente un impact significatif sur les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe. C'est pourquoi les marques travaillent à réduire les distances d'acheminement et de livraison des marchandises, à améliorer le taux de remplissage des camions et la performance des flottes, ou encore à développer le recours aux modes de transport alternatifs.

Ainsi, Gucci a pu réduire la distance annuelle du transport de ses marchandises en découplant ses centres de distribution (une plateforme au nord de l'Italie à Vicence et une autre à Florence). De plus, depuis juillet 2010, tous les camions de la flotte utilisée

pour les transports entre Paris, Londres et Munich répondent aux normes euro V. Le taux moyen de remplissage des camions atteint par ailleurs 75 %. À noter également, le déploiement d'un partenariat avec TNT et IVECO pour développer la livraison électrique à Milan. Les premiers véhicules seront opérationnels dès juillet 2012.

En concertation avec son prestataire Logidyne, la Fnac Anney expérimente de son côté un nouveau camion électrique d'une autonomie de 80 km.

Les principaux prestataires logistiques de Puma sont certifiés ISO 14001. La marque travaille par ailleurs avec ses prestataires non certifiés pour définir des objectifs de réduction de leur impact environnemental. Aux États-Unis, Puma USA participe depuis cet hiver au programme UPS Carbone Neutre de son prestataire. La marque compense ainsi les émissions de CO<sub>2</sub> liées à toutes ses expéditions de colis aux clients de la boutique en ligne, aux grossistes et détaillants, aux bureaux (nationaux et internationaux) ainsi qu'aux points de ventes (nationaux).

En 2011, un prestataire de transport de colis express du Pôle Luxe, DHL, a compensé les 391 tonnes de CO<sub>2</sub> émises pour le transport de leurs marchandises en partance de l'Italie.

### Émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels en 2011

	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en t de CO <sub>2</sub> )
Déplacements aériens	14 440
Voitures de fonction et de service	5 493
<b>Total</b>	<b>19 933</b>

En 2011, le total des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements des collaborateurs est d'environ 20 000 t.

Depuis 2008, et dans le cadre de son *reporting* environnemental, PPR calcule les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels en avion de la majorité de ses salariés. Chaque année, le périmètre de couverture s'élargit. En 2011, il couvre les déplacements professionnels aériens des collaborateurs localisés dans huit pays (France, États-Unis, Allemagne, Italie, Suisse, Grande-Bretagne, Espagne et Japon).

Les marques travaillent par ailleurs à réduire l'empreinte environnementale de leurs déplacements professionnels. En 2011, Gucci a ainsi réduit de 30 % les déplacements professionnels en avion de ses collaborateurs. En Allemagne, Puma a opté pour des voyages neutres en carbone pour tous les déplacements professionnels en train de ses employés en souscrivant depuis octobre 2011 au programme Eco Plus du prestataire Deutsche Bahn.

### La politique « voitures de fonction » du Groupe

Le groupe PPR a poursuivi en 2011 sa stratégie de diminution des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules de fonction. En parallèle, la couverture du pilotage associé s'élargit (France, Italie, Suisse, Belgique, Espagne, Portugal, Norvège, Pays-Bas).

La politique du Groupe en la matière s'est concrétisée par le renouvellement d'un catalogue restreint de véhicules sélectionnés en fonction de leurs émissions de CO<sub>2</sub>. Par exemple, le plafond limitatif d'émission de CO<sub>2</sub> pour 2011 a ainsi été fixé à 150 g de CO<sub>2</sub>/km pour la France (155 g de CO<sub>2</sub>/km en 2010).

En parallèle, chacune des branches a pu réviser le panel des véhicules proposés à ses collaborateurs éligibles en intégrant pleinement les critères environnementaux dans le choix des véhicules. Par exemple, Bottega Veneta possède désormais 19 véhicules hybrides pour une flotte totale de 70 unités.

L'application de ces mesures et le renouvellement continu du parc ont permis de poursuivre la diminution régulière des rejets de CO<sub>2</sub>. Ainsi, en 2011, le parc de véhicules de fonction européen émettait en moyenne 130 g de CO<sub>2</sub>/km (contre 145 g/km en 2010) Par ailleurs, les véhicules de fonction commandés en 2011 en Europe émettaient en moyenne 125 g de CO<sub>2</sub>/km.

La réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules de fonction passe également par la sensibilisation des collaborateurs à l'adoption d'un mode de conduite raisonné. La Fnac s'est ainsi engagée en 2011 à former tous les salariés de sa filiale Form@home à l'éco-conduite et compte décliner progressivement cette démarche à l'ensemble de l'enseigne.

**Émissions de CO<sub>2</sub> selon le périmètre défini par le GHG protocol<sup>(1)</sup> en 2011 (en t de CO<sub>2</sub>)**

	2011
Scope 1	13 273
Scope 2	104 737
Scope 3	121 110
<b>Total</b>	<b>239 120</b>

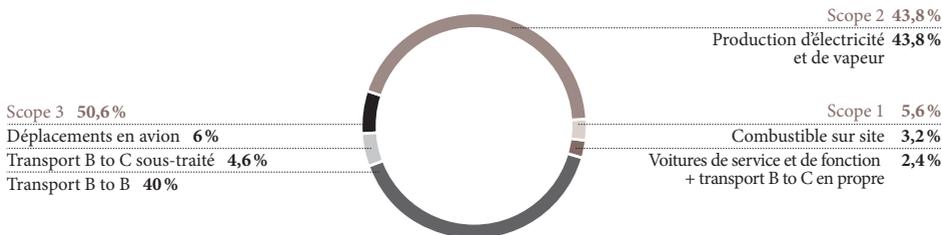
(1) GHG protocol : Greenhouse Gas Protocol (Protocole sur les Gaz à effet de serre).

Le Scope 1 recouvre les émissions directes dues à l'utilisation de combustibles sur site, à la flotte « B to C » de véhicules détenus en propre par PPR et aux voitures de fonction et de service du Groupe.

Le Scope 2 recouvre les émissions indirectes dues à la production d'électricité et de vapeur.

Le Scope 3 recouvre les émissions dues au transport de marchandises effectué par des sous-traitants (intégralité du « B to B » et 98 % du « B to C ») et aux déplacements professionnels en avion de la majorité des salariés. Les émissions liées à la production des matières premières et produits par les fournisseurs ne sont pas prises en compte ainsi que les autres déplacements des salariés (voiture, train, etc.).

**RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> EN 2011**



**Total : 239 120 t de CO<sub>2</sub>**

94 % des émissions de CO<sub>2</sub> mesurées du groupe PPR ne sont pas sous son contrôle direct. La réduction des consommations d'électricité, l'achat d'électricité d'origine renouvelable, l'optimisation des transports

et le recours à des moyens de transport moins émetteurs de CO<sub>2</sub> constituent des leviers d'action déterminants pour réduire l'empreinte carbone du Groupe.

**Évolution à périmètre pro forma 2010-2011 des émissions de CO<sub>2</sub> (en t)**

	Périmètre pro forma 2010-2011		Évolution 2011/2010
	2011	2010	
<b>Total</b>	<b>219 292</b>	<b>210 923</b>	<b>4 %</b>

À pro forma, les émissions totales du Groupe ont enregistré une légère hausse de 4 %. Le détail des calculs est décrit dans la note méthodologique

du reporting environnemental, disponible sur le site [www.ppr.com](http://www.ppr.com), rubrique « développement durable ».

## Un projet de compensation carbone à l'échelle du Groupe

Dans le cadre de PPR HOME, le Groupe a compensé les 98 729 t de CO<sub>2</sub> correspondant aux émissions résiduelles 2010 de son Pôle Luxe, de Puma et du siège de PPR, atteignant ainsi l'objectif de neutralité carbone dans le cadre des Scopes 1 et 2 du *Greenhouse Gas Protocol*. Pour cela, PPR a acquis auprès de *Wildlife Works* des crédits carbone générés au Kenya dans le cadre de son projet

REDD (*Reduced Emissions from Deforestation and Degradation*, Réduction des Émissions résultant de la Déforestation et de la Dégradation forestière) intégrant les besoins des populations locales et la préservation de la biodiversité. *Wildlife Works* a démontré que ce premier projet REDD répond à la même rigueur comptable que les autres catégories de crédits carbone, constituant ainsi le tout premier programme REDD validé et vérifié selon la norme carbone VCS (*Voluntary Carbon Standard*). Ce projet sera reconduit en 2012.

### 3.3. OPTIMISATION DES MATIÈRES PREMIÈRES

#### Consommation de papier

Au sein du groupe PPR, trois principales sources de consommation sont différenciées :

- les **achats directs** auprès des producteurs de papier pour la réalisation de publications commerciales : les catalogues, magazines et brochures. Ces achats ne concernent que la Fnac ;
- les **achats indirects** de papier commandés par les prestataires extérieurs au Groupe (imprimeurs, transformateurs, agences) pour l'impression de supports à usage de communication (rapports, affiches, mailing, PLV). Ces achats concernent toutes les branches ;

- le **papier de bureau** : ces achats concernent toutes les branches.

Le papier représentait depuis la mise en place du *reporting* un enjeu environnemental majeur pour le groupe PPR avec une consommation de plus de 150 000 tonnes par an. Depuis 2011, en raison de l'absence de Redcats dans le périmètre de consolidation, la consommation de papier ne revêt plus la même importance.

En 2011, PPR a ainsi consommé un peu plus de 6 000 tonnes de papier. La répartition de cette consommation entre les différents types de papier acheté est détaillée ci-dessous.

#### Une diminution importante des achats directs de papier

#### Consommation de papier en 2011 et évolution du périmètre pro forma 2010-2011 (en t)

	Consommation en 2011	Périmètre pro forma 2010-2011		Évolution 2011/2010
		2011	2010	
Papier – Achats directs	514	514	2 684	-80,8 %
Papier – Achats indirects	4 421	4 374	4 511	-3 %
Papier de Bureau	1 219	1 133	1 084	4,5 %
<b>Total papier</b>	<b>6 154</b>	<b>6 021</b>	<b>8 279</b>	<b>-27,3 %</b>

Entre 2010 et 2011 la consommation de papier du Groupe a diminué de près de 30 %. Cette diminution est essentiellement liée à la baisse des achats directs de papier de la Fnac qui a rationalisé en 2011 le nombre et le volume de ses publications commerciales. Le total achats indirects de papier et consommation de papier de bureau enregistre également une légère baisse par rapport à 2010.

Depuis plusieurs années la tendance est à la réduction des consommations de papier au sein du Groupe s'expliquant notamment par une volonté d'optimisation des quantités achetées et le développement régulier de la dématérialisation. Puma n'imprime par exemple que le nombre minimum de rapports annuels, le reste étant diffusé par voie électronique. De plus, depuis 2011, les rapports annuel et de développement durable sont fusionnés en un document unique.

En outre, l'ensemble des collaborateurs du Groupe est également invité à utiliser le mode d'impression recto verso, à privilégier les supports informatiques (mails, revues de presse, documents scannés...) ou à réutiliser les versos des feuilles imprimées. Le parc d'imprimantes individuelles est révisé au profit de systèmes collectifs permettant de réduire de façon significative les consommations de papier.

#### Papier recyclé et certifié

La part de papier recyclé et certifié (FSC ou PEFC) atteint 44 % de la quantité totale de papier consommée par le Groupe en 2011. Cette proportion dépasse les 80 % dans plusieurs marques du groupe PPR, telles que Boucheron, Gucci, Alexander McQueen, Bottega Veneta ou Balenciaga.

Le développement des achats de papier certifié FSC a été particulièrement notable chez Gucci dont la proportion de papier de bureau certifié est passée de 12 % à 48 % entre 2010 et 2011.

### Consommation d'emballages

Les enseignes du Groupe consomment des volumes significatifs de cartons et de plastiques pour protéger et transporter les produits distribués dans les magasins ou pour la vente par correspondance. Le *reporting*

distingue les sacs en plastique et les sacs en papier d'une part, et les autres emballages d'autre part.

En 2011, PPR a consommé environ 13 600 tonnes d'emballages, dont plus de 66 % étaient des cartons et 20 % des sacs en papier.

La consommation de sacs en papier est près de trois fois supérieure à celle de sacs en plastique en raison de l'utilisation quasi exclusive de ce type de sacs par les marques du Pôle Luxe et de la mise à disposition de sacs réutilisables dans certaines enseignes.

### Consommation d'emballages en 2011 et évolution à périmètre pro forma 2010-2011 (en t)

	Consommation en 2011	Périmètre pro forma 2010-2011		Évolution 2011/2010
		2011	2010	
Sacs en plastique	947	890	970	-8,2 %
Sacs en papier et papiers cadeaux	2 756	2 695	2 154	25,1 %
<b>Total sacs et papiers cadeaux</b>	<b>3 703</b>	<b>3 585</b>	<b>3 124</b>	<b>14,8 %</b>
Emballages en plastique	661	572	501	14,2 %
Cartons	9 039	8 654	5 789	49,5 %
Papier pour emballage	263	235	446	-47,3 %
<b>Total emballages hors sacs</b>	<b>9 963</b>	<b>9 461</b>	<b>6 736</b>	<b>40,5 %</b>
<b>Total emballages</b>	<b>13 666</b>	<b>13 046</b>	<b>9 860</b>	<b>32,3 %</b>

À périmètre pro forma, la consommation totale d'emballages augmente de 33 % au sein du Groupe. Cette augmentation concerne principalement les cartons et les sacs et pochettes en papier. S'agissant des cartons, la hausse s'explique par l'amélioration du *reporting* de Gucci qui comptabilise depuis 2011 les cartons utilisés pour le transport des produits. La hausse de la consommation de sacs de caisse en papier est directement liée à l'augmentation du chiffre d'affaires des marques du Pôle Luxe.

Gucci a réalisé en 2011 de nombreuses économies de ressources et d'emballage : 305 tonnes de carton ondulé grâce au remplacement des boîtes en cartons par des sacs en coton biologique au centre logistique de Bioggio ; 34 tonnes de plastique grâce au remplacement de sacs plastiques par des sacs en amidon de maïs ; 8 tonnes d'amidon de maïs par la réduction de l'épaisseur des sacs composés de cette matière ; et 25 tonnes de plastique par la suppression du film plastique autour des sacs, remplacé par du papier. Dans le but de diminuer les quantités d'emballages associées à ses produits, Volcom a réalisé cette année un travail spécifique sur ses étiquettes ayant conduit à une réduction de 2,4 tonnes de papier. Parallèlement, la marque s'est engagée à réduire l'utilisation des sacs plastiques par le biais de sa campagne *Bring Your Own Bag*, dont le principe consiste à encourager les clients à apporter leur propre sac ou bien à en acheter un réutilisable.

La Fnac poursuit le déploiement de ses sacs réutilisables proposés depuis 2010 dans ses magasins. Cette année, 15 000 unités ont été vendues. Enfin, Puma a reçu cette année neuf récompenses internationales saluant le design et l'éco-conception de son *Clever Little Bag* lancé en 2010.

### Consommation d'eau

En 2011, la consommation d'eau du groupe PPR s'est élevée à environ 704 000 m<sup>3</sup>.

Compte tenu des activités du Groupe, la consommation d'eau à usage industriel concerne uniquement les tanneries de Gucci en Italie qui ne sont pas situées dans des zones de stress hydrique. Près de 80 % de la consommation d'eau est utilisée à des fins sanitaires (nettoyage des magasins, toilettes, systèmes de climatisation, etc.). L'impact environnemental direct de la consommation d'eau est donc peu significatif en comparaison d'autres impacts induits par les activités du groupe PPR.

En revanche, la consommation indirecte d'eau liée à l'utilisation de matières premières agricoles comme le coton constitue un enjeu environnemental majeur que PPR s'efforce de quantifier et maîtriser. Ce travail est notamment réalisé dans le cadre de l'E P&L.

### Consommation d'eau en 2011 et évolution à périmètre pro forma 2010-2011 (en m<sup>3</sup>)

	Consommation en 2011	Périmètre pro forma 2010-2011		Évolution 2011/2010
		2011	2010	
Eau industrielle	143 655	143 655	138 980	3,4 %
Eau sanitaire	560 414	468 519	460 563	1,7 %
<b>Total eau</b>	<b>704 069</b>	<b>612 174</b>	<b>599 543</b>	<b>2,1 %</b>

À périmètre pro forma, la consommation d'eau a augmenté de 2 % entre 2010 et 2011. Cette légère hausse témoigne d'une maîtrise des consommations

d'eau dans un contexte d'augmentation significative du chiffre d'affaires de plusieurs marques.

## 3.4. GESTION DES DÉCHETS

### Les déchets dangereux et non dangereux

La nature des déchets produits par PPR est essentiellement liée à son activité de distribution : reconditionnement des produits ou utilisation de

palettes pour le transport sont autant d'activités qui génèrent majoritairement des déchets non dangereux<sup>(1)</sup>. En effet, PPR produit essentiellement des déchets d'emballages et de faibles quantités de déchets dangereux<sup>(2)</sup>.

### Production totale de déchets en 2011 et évolution à périmètre pro forma 2010-2011 (en t)

	Production en 2011	Périmètre pro forma 2010-2011		Évolution 2011/2010
		2011	2010	
Déchets non dangereux	19 427	18 028	17 316	4,1 %
Déchets dangereux	1 432	1 385	1 556	- 11 %
<b>Total déchets</b>	<b>20 859</b>	<b>19 413</b>	<b>18 872</b>	<b>2,9 %</b>

En 2011, la production totale de déchets du groupe PPR s'élève à environ 20 800 tonnes, dont 93 % sont des déchets non dangereux. À noter que 80 % des déchets dangereux sont composés des Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) collectés par la Fnac auprès de ses clients.

La production totale de déchets non dangereux a augmenté de 4,1 % à l'échelle du Groupe. Cette augmentation est essentiellement imputable à la croissance de l'activité des marques du Pôle Luxe

en 2011. La production globale de déchets dangereux connaît pour sa part une diminution de 11 %. Cette réduction est liée à une surestimation en 2010 des déchets dangereux de Gucci qui avait classifié par erreur ses boues issues des opérations de traitement des effluents en tant que déchets dangereux. Ceci a été corrigé en 2011 conformément à la nomenclature de l'*European Waste Catalogue and Hazardous Waste List* de l'*Environmental Protection Agency* (EPA).

(1) Déchets non dangereux : ce sont majoritairement des cartons, du papier, des ferrailles, du plastique, du verre et du plâtre.

(2) Déchets dangereux : ils incluent les néons, les piles, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les huiles usagées, les déchets de laboratoires photo, les peintures, les aérosols, les emballages souillés et les cartouches d'encre.

**Taux de recyclage des déchets en 2011 (en %)**

	2011
Déchets non dangereux	68 %
Déchets dangereux	91 %
<b>Total déchets</b>	<b>69 %</b>

L'analyse des évolutions de la part des déchets recyclés permet de souligner les réussites des politiques de sensibilisation des salariés du Groupe ainsi que la grande attention portée à la recherche de filières de valorisation. En effet le groupe PPR recycle 91 % de ses déchets dangereux et 68 % de ses déchets non dangereux, ce qui génère un taux de recyclage des déchets du Groupe de 69 %.

De nombreuses initiatives sont menées dans les enseignes pour développer la collecte sélective et la valorisation des déchets. La Fnac a ainsi augmenté de plus de 20 % la collecte de DEEE chez ses clients et dans ses magasins. Cette augmentation s'explique notamment par l'installation dans les magasins de la Fnac France de bacs sélectifs de collecte permettant de déposer les petits appareils électriques et électroniques (sèche-cheveux, grille-pain, rasoir électrique, réveil, appareil photo, baladeur MP3, etc.), les téléphones portables et chargeurs, et les consommables. Ces bacs de collecte, mis en place en partenariat avec un éco-organisme en charge de la collecte des DEEE en France, sont accessibles à toutes les personnes se rendant dans un magasin Fnac sans obligation d'achats.

Au-delà des bacs classiques de collecte pour le papier, le carton, le verre, le plastique et l'aluminium, Volcom a également installé dans ses bureaux du siège des bacs pour les vêtements et les chaussures, les emballages de polystyrène et les planches à roulettes cassées.

En 2011, 450 kg de vêtements et chaussures ont ainsi été collectés. Les planches à roulettes et le polystyrène sont respectivement recyclés en dalles décoratives et en planches de surf.

**Rejets aqueux et nuisances olfactives**

Les rejets dans l'eau ne constituent pas un impact significatif pour le groupe PPR. Néanmoins les sites et enseignes concernés mettent en place des actions ciblées pour aller au-delà des exigences réglementaires.

Suite à la certification ISO 14001 de ses deux tanneries en Italie, Gucci prévoit le déploiement d'un projet spécifique visant à réduire encore l'utilisation de chrome dans les processus de transformation et optimiser les consommations d'eau. Par ailleurs, les deux tanneries disposent d'équipements modernes en vue de maîtriser leurs nuisances olfactives permettant ainsi aux sites de ne dégager aucune odeur désagréable.

En 2011, l'ONG Greenpeace, dans le cadre du lancement de sa campagne Detox, a mis Puma au défi d'éliminer tout rejet de substances dangereuses dans les eaux. La marque s'est ainsi engagée publiquement à supprimer les résidus toxiques de l'ensemble de sa chaîne de production, à l'horizon 2020. Pour cela, Puma a défini une *Manufacturing Restricted Substances List* interdisant l'utilisation de 11 catégories de substances dangereuses pointées par Greenpeace<sup>(1)</sup>.

(1) Liste disponible sur <http://safe.puma.com>.

## 4. ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES SOCIÉTÉS

Le développement des activités de PPR dépend également de la confiance accordée par les clients, actionnaires et partenaires commerciaux et sociaux de la société civile dans son ensemble. Cette confiance

se construit avec le temps et repose sur l'ouverture et la coopération afin de faciliter le progrès social et environnemental, le respect des Droits de l'Homme, mais aussi de gérer pro-activement les risques qui y sont liés.

### 4.1. OUVERTURE AUX PARTIES PRENANTES ET ANCRAGE TERRITORIAL

#### Dialogue avec les parties prenantes

Afin d'ancrer durablement ses activités dans les territoires où PPR opère, une attention toute particulière est portée à l'écoute et au dialogue avec les parties prenantes. En raison de la diversité de leurs activités, les branches sont confrontées à des enjeux sociétaux différents. Elles participent donc à des plateformes sectorielles spécifiques tout en engageant avec le Groupe des réflexions globales pour contribuer au développement des communautés.

Depuis 1996, le Groupe dispose d'une Charte Ethique destinée à formaliser ses engagements vis-à-vis de ses principales parties prenantes ainsi que des principes éthiques qui doivent guider les actions et les comportements des collaborateurs. Mise à jour en 2008 et rebaptisée Code de conduite des affaires, elle a été diffusée en 2009 à l'ensemble des salariés dans les 14 langues majoritairement utilisées au sein du Groupe. En 2011, PPR a rejoint le WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), plateforme réunissant 200 sociétés internationales désireuses de promouvoir le rôle de l'entreprise dans le développement durable selon une perspective de croissance économique, d'équilibre écologique et de progrès social. Le Groupe collabore également avec de nombreuses organisations internationales comme :

- la Division Technologie, Industrie et Économie du Programme des Nations Unies pour l'Environnement;
- l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature;
- le programme des Conférences des Nations Unies sur le Commerce et le Développement;
- la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES);
- la *Sustainable Luxury Working Group*;
- le Centre du Commerce International.

Enfin, les 2 et 3 avril 2011, PPR s'est porté partenaire de la 4<sup>e</sup> édition des Universités de la Terre tenue au siège de l'UNESCO sur le thème « Bâtir une nouvelle société ». François-Henri Pinault est intervenu au cours d'une conférence sur le sujet « À nouveaux défis économiques et écologiques : nouveaux modèles ». Au total, 60 personnalités et 18 000 personnes ont participé à ces rencontres.

Les branches appliquent également les principes du Code de conduite des affaires et développent des synergies avec leurs parties prenantes. Puma organise par exemple depuis neuf ans des réunions annuelles avec ses parties prenantes, les *Talks at Banz*. Cette année, plus de 60 participants (fournisseurs, représentants de l'industrie et du gouvernement, ONG, experts du développement durable, etc.) étaient réunis pour débattre des résultats de l'E P&L de Puma, des indicateurs clés à considérer pour étendre cette analyse aux aspects sociaux et sociétaux, mais aussi plus globalement des futurs projets à développer. Trois conférences sur le principe et les résultats de l'E P&L de Puma ont également été proposées à Londres au cours du *B4E (Business for the Environment) Climate Summit*, du *Global Business of Biodiversity* ou encore de l'*Accounting For Sustainability (A4S) Forum*. Parallèlement, la marque a rejoint la *Sustainable Apparel Coalition*, une fédération regroupant une quarantaine d'acteurs du secteur de l'habillement : marques, fabricants, distributeurs, ONG, experts, etc. L'objectif de cette coalition consiste à réduire l'impact environnemental et social de la production de vêtements et de chaussures dans le monde entier. Gucci s'attache également à favoriser le dialogue avec ses parties prenantes. En 2011, la marque a travaillé avec cinq ONG (*Greenpeace, Rainforest, Human Society and Lega Ambiente, Clean Clothes Campaign et Solidaridad*) pour développer avec elles différents projets concernant par exemple la traçabilité du cuir, l'utilisation de fourrures, etc. Parallèlement, des comités

annuels sont organisés au cours desquels la marque rassemble des unions de syndicats, des associations professionnelles, etc. pour discuter de tous les sujets relatifs à la chaîne d'approvisionnement.

### Impact territorial

La concertation croisée avec les parties prenantes doit permettre au Groupe et à ses marques de dynamiser le tissu économique et social dans lequel ils intègrent leurs activités. Concrètement, les marques du Pôle Luxe contribuent à protéger le savoir-faire traditionnel en privilégiant des productions italiennes, françaises et suisses et en soutenant des écoles d'artisanat d'art : Boucheron et l'école de la joaillerie à Paris, Bottega Veneta et son école *La Scuola della Pelleteria*, etc. Cette année, la marque a également apporté son soutien

au projet social et économique innovant baptisé *Comunità Montana Femminile*. Cette initiative a permis la création d'une coopérative d'artisanat du cuir spécialement tenue par et pour les femmes des vallées d'Alto Astico et de Posina en Italie, fortement touchées par le chômage. Initié par le gouvernement local en collaboration avec la marque, ce projet a débuté avec 18 femmes et en emploi 32 à fin 2011. Par ailleurs, la coopérative a obtenu la certification *Laboratorio di Artigianato Artistico*, devenant ainsi le premier atelier de ce type à caractère social et artisanal. De leur côté, les marques Girard-Perregaux et JeanRichard prennent chaque année en charge la formation de jeunes en difficulté scolaire et leur ouvre l'accès à une formation recherchée dans le domaine horloger. Dans le même temps, elles contribuent au maintien d'un savoir-faire rare.

## 4.2. RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS ET LES FOURNISSEURS

### L'engagement de PPR vis-à-vis de ses partenaires commerciaux

Le groupe PPR se caractérise essentiellement par une activité de distribution. Le choix et la maîtrise de la relation avec les fournisseurs représentent donc un enjeu essentiel pour PPR, d'une part en termes de sécurité des approvisionnements (et donc de conduite des activités) mais également en termes d'adaptation aux évolutions de la réglementation et d'attente des consommateurs.

Afin de développer des partenariats durables, PPR s'appuie sur les principes de son Code de conduite des affaires et du *Global Compact*. Ces documents reposent sur des textes internationaux de référence tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme et la Convention européenne des droits de l'homme ; les Principes directeurs de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) à l'intention des entreprises multinationales ; la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant ou encore les principales conventions de l'OIT, comprenant en premier lieu les conventions en lien avec les droits fondamentaux du travail.

Depuis plusieurs années, PPR travaille également à intégrer ces exigences dans le cadre de ses achats non marchands (aussi nommés achats indirects). La Direction des Achats Indirects poursuit son engagement en matière d'achats responsables auprès de ses fournisseurs en s'appuyant sur :

- un engagement réciproque à respecter le Code de conduite des affaires du groupe PPR et sa déclinaison à travers la Charte fournisseurs indirects PPR,

elle-même basée sur les principales conventions de l'OIT et sur le respect des lois et réglementations sociales et environnementales ;

- des engagements spécifiques et adaptés pour chaque catégorie d'achat avec :
  - l'identification par les acheteurs des critères développement durable les plus pertinents pour chaque catégorie d'achat (produits, services, bonnes pratiques, *reporting*, etc.) ;
  - l'intégration progressive de ces critères dans leurs activités.

### Les approches spécifiques aux branches

Chaque branche structure sa propre politique de conformité sociale pour sa chaîne d'approvisionnement, dans le respect des principes éthiques du Groupe.

Les enseignes Gucci et Bottega Veneta se sont ainsi engagées, en 2007 et 2009, dans une démarche de certification SA 8000 (*Social Accountability 8000*). Ce standard international considère non seulement l'entreprise elle-même, mais également les acteurs de sa chaîne de production. Il exige le respect, par l'entreprise certifiée et ses fournisseurs, de neuf critères (travail des enfants, travail forcé, hygiène et sécurité, liberté syndicale et droit à la négociation collective, discrimination, pratiques disciplinaires, temps de travail, rémunération et systèmes de gestion) et l'amélioration continue des conditions de travail par la mise en place d'un système de management. Cette certification est accréditée par le *Social Accountability International* dont Gucci est membre du Comité consultatif depuis 2009. En 2010, toutes les activités de Gucci (chaussures, prêt à porter, soie, maroquinerie

et joaillerie), les principales activités de Bottega Veneta (prêt-à-porter, joaillerie, chaussures, maroquinerie, prototypes et échantillons des mobiliers) et la plateforme internationale logistique de PPR pour ses marques de Luxe (LGI, *Luxury Goods International*) bénéficiaient de la certification SA 8000. Cette année, elle a été étendue aux activités joaillerie fine et production de mobiliers pour Bottega Veneta ainsi qu'à l'ensemble des magasins de Gucci en Italie.

Puma dispose d'un Code de conduite publié pour la 1<sup>re</sup> fois en 1993. Depuis 1999 un référentiel dédié, le programme PUMA.Safe<sup>(1)</sup>, veille à l'application des standards sociaux et environnementaux de Puma au sein de l'entreprise et chez ses fournisseurs. Parallèlement, la marque travaille depuis 2004 avec la *Fair Labour Association* (FLA), association dédiée au contrôle et à la mise en place des standards essentiels en matière de travail chez les fournisseurs. Depuis 2007, le programme PUMA.Safe bénéficie d'ailleurs

de l'accréditation FLA. Par ailleurs, dans le cadre de ses engagements, la liste mise à jour des fournisseurs de Puma est à disposition du public depuis 2005.

### Les systèmes d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs déployés au sein des branches

Les systèmes d'évaluation des fournisseurs mis en œuvre par Puma, Gucci et Bottega Veneta reposent sur des démarches différentes et spécifiques. Ainsi, Puma réalise ses audits grâce à son équipe PUMA.Safe tandis que Gucci et Bottega Veneta s'appuient sur un cabinet d'audit extérieur indépendant. Dans tous les cas, le suivi des fournisseurs ne se limite pas à une simple démarche d'évaluation et s'accompagne régulièrement de programmes de formation et de partage de bonnes pratiques. Sur l'année 2011, PPR a réalisé 2 884 audits<sup>√</sup>, toutes démarches confondues. Les non conformités les plus fréquentes concernent des questions de santé et sécurité ou de rémunérations.

### Nombre d'audits réalisés par PPR en 2010 et en 2011

	Nombre d'audits en 2011	Périmètre pro forma 2010-2011		Évolution 2011/2010
		2011	2010	
Gucci	2 337	2 337	2 113	10,6%
Bottega Veneta	121	121	101	19,8%
Puma	426	426	426	0,0%
<b>Total</b>	<b>2 884</b>	<b>2 884</b>	<b>2 640</b>	<b>9,2%</b>

### Puma

Lors de chaque audit de fournisseurs, Puma évalue et note les usines selon un référentiel formalisé (A, B+, B-, C, D). L'attribution de notes C ou D donne obligatoirement lieu à des plans d'amélioration et à un audit de suivi dans les quatre mois. Le déploiement de ce programme constitue un mécanisme essentiel de l'évaluation de la performance des fournisseurs. L'ajustement de ce système d'évaluation s'est poursuivi en 2011, notamment par la mise en place d'une validation concertée des résultats des audits avec des parties externes telles que l'organisation *Better Work*<sup>(2)</sup> ou d'autres entreprises ayant des Codes de conduite similaires.

Depuis 2005, Puma met à disposition des salariés des usines travaillant pour la marque son guide de poche PUMA.Safe, contenant les informations essentielles sur les standards sociaux, environnementaux, d'hygiène et de sécurité de Puma, ainsi que les coordonnées nécessaires pour que les salariés de l'usine puissent contacter directement l'équipe PUMA.Safe en cas de violation de son Code de conduite. Ce guide sera

révisé afin d'intégrer la réglementation du *California Transparency in Supply Chains Act*, effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Enfin, l'adhésion de Puma à la FLA donne le droit à toute tierce partie qui suspecterait une violation du Code de conduite de Puma de déposer une réclamation officielle par le biais de la FLA.

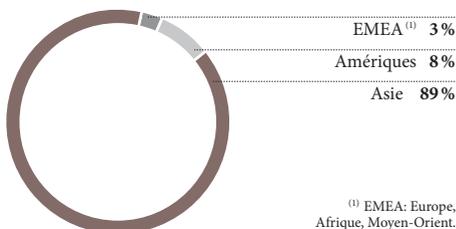
En 2011, Puma a mené 426 audits<sup>√</sup>, dont 372 chez ses fournisseurs directs et 54 chez ses fournisseurs indirects. Parmi les 443 sites appartenant à des fournisseurs directs, 332 ont été audités en 2011. À noter que 34 sites de fournisseurs directs avaient obtenu une note A en 2010 et étaient exemptés d'audits en 2011. Finalement, 82,6% des sites des fournisseurs directs de Puma ont donc été couverts par le programme d'audit en 2011 (sites audités ou exemptés d'audits). Au total (fournisseurs directs et indirects), ce sont 77,2% des sites de fournisseurs de Puma qui sont concernés par ce programme. Suite aux audits menés en 2011, 23 sites de fournisseurs directs et indirects ont été déréférencés.

<sup>√</sup> Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

(1) *Social Accountability and Fundamental Environmental Standards*.

(2) *Partenariat unique entre l'Organisation Internationale du Travail et la Société Financière Internationale*.

### RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS EN 2011 PAR PUMA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



**Total : 426 audits**

Le système d'évaluation de la performance des fournisseurs de Puma comporte également un volet développement et formation. En 2011, 13 projets ont ainsi été mis en œuvre en Turquie, en Indonésie, au Vietnam et au Cambodge, dans le but d'améliorer la performance des fournisseurs de Puma et d'accroître la proportion de A et B+.

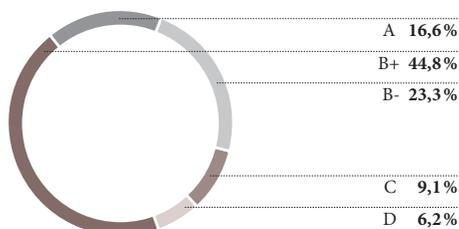
De plus, neuf tables rondes ont été organisées pour des fournisseurs en Chine (1), au Vietnam (3), en Indonésie (1), en Turquie (1), au Cambodge (1) et en Inde (2). L'objectif de ces réunions consistait d'une part à débattre des principaux défis sociaux et environnementaux propres au pays concerné et d'autre part à informer les fournisseurs de l'actualité de Puma. Cette année également, dans le cadre d'un travail en collaboration avec la FLA, des référentiels ont été présentés pour comprendre comment et sur quelles bases établir des salaires décents pour les ouvriers. Au total 25 usines en Chine, au Vietnam, au Cambodge, en Malaisie et en Indonésie ont participé à l'exercice.

Enfin Puma a demandé à ses fournisseurs stratégiques de réduire leurs principaux indicateurs environnementaux de 25 % d'ici 2015 (énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, eau et déchets).

#### Gucci et Bottega Veneta

Gucci et Bottega Veneta s'assurent du suivi de leurs fournisseurs et sous-traitants par le biais d'un cabinet

### RÉPARTITION DES RÉSULTATS OBTENUS PAR LES FOURNISSEURS DE PUMA EN 2011



**Total : 417 sites de fournisseurs (directs et indirects)**

d'audit indépendant en charge de la réalisation des audits. Ce système repose sur la réalisation d'une cartographie des risques permettant de définir les audits prioritaires. En fonction du degré de risque (faible, moyen, élevé) du fournisseur, les audits sont menés à une fréquence adaptée. Chaque évaluation donne lieu à l'attribution d'une notation sur cinq niveaux pouvant provoquer la mise en place de programme d'actions correctives ou d'amélioration, voire même le déréférencement du fournisseur.

Cette année, Gucci a intégré davantage de fournisseurs et sous-traitants à son processus d'évaluation : 1 089 contre 911 en 2010. Conséquemment, le nombre d'audits réalisés a lui aussi augmenté, passant de 2 113 en 2010 à 2 337<sup>✓</sup> en 2011, soit 10,6 % de plus. De son côté, Bottega Veneta a mené cette année 121 audits contre 101 en 2010.

En 2010, Gucci a enrichi son système d'audits sociaux d'un volet environnemental. Ainsi, parmi les 2 337 audits réalisés en 2011, 300 ont également porté sur l'impact environnemental des fournisseurs.

En 2011, 24 fournisseurs ont été formés et sensibilisés aux problématiques de développement durable, l'accent ayant été porté cette année sur les employés de Gucci en relation avec les fournisseurs (acheteurs, commerciaux, etc.).

## 4.3. DE LA MAÎTRISE DES RISQUES AU DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS RESPONSABLES

### Traçabilité des matières premières controversées et protection de la biodiversité

Conformément aux principes évoqués dans le Code de conduite et en cohérence avec le *Global Compact*,

PPR proscrit les financements politiques, syndicaux, culturels ou charitables effectués en vue d'obtenir des avantages matériels, commerciaux ou personnels directs ou indirects. Le Groupe respecte les réglementations nationales et internationales en termes de lutte

<sup>✓</sup> Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

contre la corruption directe et indirecte. En parallèle, les marques du Pôle Luxe développent leurs propres procédures internes en matière de lutte contre la corruption. Gucci dispose d'un Code de conduite propre et propose à ses collaborateurs des formations annuelles par e-learning depuis 2007.

### *Cuir, peaux précieuses et fourrures*

L'origine et la traçabilité des peaux et fourrures constituent un enjeu essentiel pour la protection des espèces et la préservation de la biodiversité. Les marques du Pôle Luxe utilisent majoritairement dans leurs collections du cuir bovin en provenance d'Europe et notamment de France. Par ailleurs, toutes les peaux précieuses des espèces inscrites à la CITES sont accompagnées de certificats émis par l'organe de gestion de la CITES du pays exportateur et attestant de leur origine légale afin de ne pas menacer la survie des espèces.

Cette année, Gucci a maintenu son engagement au sein du groupe de travail *Sustainable Luxury Working Group* mis en place par l'organisation BSR (*Business for Social Responsibility*), pour l'amélioration des pratiques sociales, environnementales et le respect des animaux dans le secteur du Luxe. Dans le cadre des Conférences des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, la marque est également membre de la plateforme *Fashion and Cosmetics Biodiversity Platform* en faveur de l'échange et la collaboration entre les industries du Luxe et des cosmétiques pour une utilisation durable des ressources et de la biodiversité. De son côté, Puma travaille depuis 2010 avec d'autres entreprises et plusieurs ONG au sein du LWG (*Leather Working Group*) – parties prenantes de l'industrie du cuir rassemblées pour définir et promouvoir un protocole de pratiques durables et responsables pour le secteur. La marque s'est fixée comme objectif de n'utiliser que du cuir en provenance de tanneries certifiées LWG. Aujourd'hui, les principales tanneries avec lesquelles travaille Puma sont déjà certifiées.

L'utilisation de fourrures reste très limitée au sein du Pôle Luxe et même proscrite par certaines marques comme Stella McCartney et Bottega Veneta. Gucci travaille avec l'ONG *Human Society and Lega Ambiente* à la rédaction d'une charte destinée à encadrer son utilisation. De plus, Gucci a cette année banni l'usage de fourrures de chien viverrin.

### *Diamants et or*

L'exploitation minière illégale ou non réglementée des pierres précieuses provoque de graves conflits sociaux, des risques de corruption et menace dangereusement la biodiversité locale. Boucheron, Gucci et Bottega Veneta veillent à s'assurer de la traçabilité des diamants utilisés et à en garantir l'origine. Pour cela, les trois

marques respectent le processus de Kimberley qui vise à certifier le processus d'échange des diamants vendus sur le marché international pour qu'ils ne servent pas à financer des conflits armés. Depuis respectivement 2006, 2009 et 2010, ces marques sont également membres du RJC (*Responsible Jewellery Council*), une organisation agissant pour la généralisation de pratiques sociales et environnementales responsables et transparentes dans la filière joaillière, de la mine au point de vente. En 2011, Gucci et Boucheron ont également obtenu la certification RJC pour leurs activités or et diamants. Girard-Perregaux et JeanRichard feront l'objet d'un audit en vue d'obtenir la certification RJC en 2012. Par ailleurs, Boucheron souscrit aux « Règles d'Or » du collectif *No Dirty Gold* visant à assurer le respect de l'environnement et des droits et libertés des travailleurs par les entreprises d'exploitation minière aurifère.

### *Conservation du patrimoine naturel*

Au-delà de la traçabilité des matières premières controversées, PPR s'engage à protéger la biodiversité en développant des initiatives pour conserver les patrimoines et sensibiliser ses collaborateurs et consommateurs.

Par exemple, Gucci, en collaboration avec la ville et l'université de Florence, projette de réhabiliter le vaste parc florentin *Villa Strozzi*, actuellement en friche. Trois sentiers pédagogiques seront tracés pour sensibiliser et éduquer les enfants au respect de l'environnement et à l'importance de la biodiversité.

Depuis deux ans, Volcom apporte son soutien au *New Bay Conservancy*, une organisation dédiée à la conservation et la restauration de l'*Upper Newport Bay*, l'un des derniers grands estuaires naturels en Californie du Sud. Outre son soutien financier, la marque relaie et promeut les opérations de nettoyage et de sensibilisation menées par l'organisation. 13 km d'estuaire ont ainsi pu être nettoyés par près de 1 200 volontaires, dont des employés de Volcom.

### **Contrôle et restriction d'utilisation de substances dangereuses**

PPR accompagne les marques dans le suivi de leur mise en conformité réglementaire grâce à un Comité de pilotage inter-branches, notamment chargé du respect de la réglementation REACH<sup>(1)</sup>. Le Groupe s'assure de la sécurité et la santé de ses consommateurs en respectant les réglementations sur les produits en vigueur et en déployant des procédures de contrôle dans toutes les branches. Ces procédures permettent de vérifier l'utilisation de procédés stricts et fiables de contrôle qualité et de contrôle du respect des restrictions imposées.

(1) Règlement sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions des substances chimiques dans l'Union Européenne, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juin 2007.

En 2011 Gucci a défini un protocole global d'analyse de risque de façon à garantir des produits conformes aux réglementations internationales et nationales des principaux pays (Europe, USA, Chine, Corée, etc.) en termes de sécurité. Cette procédure s'applique à toutes les catégories de produits de la marque et contient des spécifications propres pour les produits destinés aux enfants.

Conformément à son *Handbook for Environmental Standards*, Puma bannit plusieurs dizaines de substances chimiques considérées comme dangereuses pour l'Homme et la Nature. Celles-ci sont répertoriées dans la *Puma Restricted Substances List (RSL)* et concernent un certain nombre de métaux lourds, le formaldéhyde et divers phtalates. En réponse à la campagne Detox menée par Greenpeace, cette liste a été complétée en 2011 par une dizaine de substances.

### Information et sensibilisation des consommateurs

Dans le cadre du Grenelle de l'environnement, le gouvernement français a décidé de généraliser l'affichage des informations environnementales sur les produits et services. La Fnac s'implique de manière proactive sur le sujet en proposant depuis 2010 un affichage environnemental sur les téléviseurs. Afin d'aller plus loin dans cette démarche, l'enseigne a décidé de participer en 2011 à l'expérimentation nationale lancée par le Ministère en charge du développement durable. Cette initiative a pour but de tester les méthodologies d'affichage employées pour les différentes catégories de produits et la perception des consommateurs avant de légiférer sur le sujet. L'information se présente sous la forme de trois indicateurs environnementaux, dont le CO<sub>2</sub>. La Fnac s'est engagée pour une communication responsable envers ses clients en proposant progressivement un affichage pour toutes ses publications externes. Une étiquette permet en effet de mieux cerner les impacts environnementaux de ses magazines en se focalisant sur les trois indicateurs suivants : impact sur la couche d'ozone, sur les ressources non-renouvelables et sur le climat.

### Offre de produits responsables

#### *Recours à des matières plus durables*

Puma s'est fixé pour objectif de fabriquer d'ici 2015 50 % de ses collections internationales de chaussures, vêtements et accessoires selon son *Sustainability Index*. Il s'agit d'un cahier des charges précis prenant en compte les conditions de production et le caractère responsable des matières premières utilisées. Ainsi, Puma a élargi sa gamme d'articles utilisant des

matières biologiques. En témoignent le lancement en 2011 de la *TEKKIS Jam*, toute première chaussure avec une tige fabriquée exclusivement en coton bio, et de la *Re-Suede*, issue de fibres de polyester 100 % recyclées et produites grâce à un processus de recyclage chimique qui réduit la consommation énergétique et l'émission de CO<sub>2</sub> par rapport à la production de matériaux bruts. Puma est également membre de l'organisation à but non lucratif *Textile Exchange*, pour la culture et l'utilisation du coton biologique et, de manière plus générale, la promotion du textile durable. Parallèlement, Puma utilise des matières comme du coton labellisé « *Cotton made in Africa* » (CmiA) et du polyester recyclé. L'an passé, environ 1,5 million d'articles fabriqués à partir de coton labellisé CmiA ont été proposés. Cette initiative, développée par la fondation *Aid by Trade*, vise à produire du coton selon les principes d'une agriculture raisonnée et apporte soutien et conseil aux petits producteurs en matière de conduite efficace des exploitations agricoles. En 2011, environ 16 % des produits textiles de Puma ont été fabriqués à partir de matières premières durables. À noter également, la vente de près de 2 000 ballons de football issus du commerce équitable certifiés FLO-Cert<sup>(1)</sup> (moins de 1 000 unités vendues en 2010). L'objectif de Puma en 2012 est d'accroître la proportion de produits fabriqués selon son *Sustainability Index*.

Gucci et Safilo (leader mondial des lunettes haut de gamme) ont lancé en août dernier quatre modèles de lunettes éco-conçues, réalisées à partir d'un nouvel acétate contenant davantage de composants d'origine naturelle. Gucci a également commercialisé deux modèles de lunettes solaires conçues dans un matériau écologique à base de graines de ricin. Pour sa collection printemps/été 2012, Stella McCartney propose par ailleurs une gamme de lunettes solaires innovante, fabriquée avec 50 % de matières premières naturelles renouvelables. Cinq modèles seront proposés : deux fabriqués à partir de graines végétales comme les graines de ricin et trois avec du métal recyclable.

En avril 2011, Yves Saint Laurent présentait en édition limitée le sac *Muse Two Artisanal* en matière recyclée, version revisitée du traditionnel *Muse Two*. Ce sac associe le savoir-faire de la marque et le travail artisanal d'une association de femmes au Burkina Faso, ayant développé une technique permettant de créer un tissu composé de sacs plastiques recyclés et de coton tissé. 60 pièces ont ainsi été créées et vendues en Europe, aux États-Unis, en Asie et au Japon. Comme chaque année depuis 2009, Balenciaga a renouvelé en 2011 sa collection limitée de sacs créés exclusivement à partir des surplus de cuir récupérés à la fin de chaque cycle de production.

(1) Entité indépendante chargée de l'inspection et de la certification des organisations de producteurs et des commerçants appliquant les normes du commerce équitable Fairtrade Labelling Organisations.

### *Le développement d'offres de produits-partage*

L'offre de produits-partage, dont une proportion prédéterminée du prix est versée au profit d'une association, s'est beaucoup développée en 2011 dans les marques de PPR.

Les marques du Pôle Luxe ont proposé des produits et ventes spéciales pour permettre à leurs clients de s'associer à leurs engagements solidaires. En 2011, plusieurs marques ont participé à l'opération *Bags for Africa*, au bénéfice du projet de l'ONG italienne COOPI en Sierra Leone « D comme développement : le futur de l'Afrique est une femme », en faveur de l'autonomisation, de l'alphabétisation et de la sensibilisation des femmes à leurs droits. Les éditions spéciales de Sergio Rossi, Balenciaga, Alexander McQueen et Yves Saint Laurent ont permis de récolter 22 350 euros. À l'occasion de l'ouverture de son premier magasin Homme en Chine en mars 2011, Bottega Veneta a créé une édition spéciale de sacs pour hommes en 50 exemplaires : la totalité du produit des ventes, soit 112 000 euros, a été reversée à la Croix-Rouge Chinoise pour le programme *Village Teacher Cultivation*, qui garantit l'accès à un enseignement de qualité aux enfants des campagnes les plus reculées. Par ailleurs, Stella McCartney a multiplié les ventes spéciales au profit d'associations en faveur de l'éducation, de la culture et de la santé comme *Children in School* ou le *Nevada Ballet Theater*, et a réuni ainsi plus de 13 000 euros. Une vente spéciale au profit de la COOPA-ROCA, coopérative de femmes des bidonvilles de Rio (Brésil) soutenue par la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes, a permis de collecter 10 000 livres.

En 2011, Puma a soutenu la fondation du Docteur Susan Love pour la Recherche contre le Cancer du sein en lui reversant la totalité des bénéfices des ventes de vêtements et accessoires de la collection *Pink Project*, soit 103 500 dollars. De son côté, Volcom a renouvelé les *Give Back Series*, collections limitées de produits destinées à sensibiliser les clients et à lever des fonds. 2011 a été une année record tant en termes de montant collecté que de nombre d'associations soutenues : 200 000 dollars ont ainsi été reversés au bénéfice de 10 associations choisies pour leur engagement en faveur des femmes, des jeunes, de la santé ou du sport.

En France, la Fnac a poursuivi ses partenariats historiques : avec Reporters Sans Frontières (RSF), qui lutte pour la défense de la liberté d'expression dans le monde, en reversant l'intégralité des bénéfices des 14 000 ventes d'albums photos édités par RSF, et avec la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH), qui a reçu 5 000 euros grâce aux ventes de clés USB exclusives. Le programme d'adhésion solidaire a permis de collecter plus de 5 000 euros grâce aux chèques-cadeaux donnés par les adhérents, au bénéfice de l'Apfée (Association pour favoriser l'égalité des chances à l'école), la FIDH, RSF et Emmaüs-Ateliers du Bocage. À l'international, les magasins de Fnac Belgique s'engagent pour les enfants hospitalisés : pendant la période de Noël, pour chaque produit acheté destiné aux jeunes, 1 euro est versé à l'association Cliniclowns ; en 2011, 4 000 euros ont été collectés. Fnac Suisse s'engage pour l'environnement : deux produits-partage, un sac pour ordinateur portable et un sac shopping, fabriqués à partir de bâches publicitaires recyclées, ont été vendus au bénéfice de l'association Pro Natura.

## 4.4. PROGRAMMES DE MÉCÉNAT

### **La Fondation d'entreprise PPR pour la dignité et les droits des femmes**

Depuis plus de 10 ans, le groupe PPR s'est engagé pour l'égalité des chances et la promotion de la diversité et a soutenu de nombreux programmes de solidarité, en lien avec ses activités et en mobilisant ses collaborateurs, notamment grâce à *SolidarCité*, association créée en 2001. 2009 a marqué une nouvelle étape de l'engagement de PPR avec la création de la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes, qui poursuit deux objectifs : la lutte contre les violences faites aux femmes et l'aide au développement au bénéfice des femmes. La Fondation développe ainsi des partenariats avec des associations locales et internationales et encourage la mobilisation des

collaborateurs du Groupe dans le cadre d'un programme autour de cinq axes. Globalement en 2011, grâce au soutien de la Fondation à travers 30 partenariats actifs, 29 034 femmes ou filles<sup>✓</sup> ont été prises en charge et 26 577 sensibilisées<sup>✓</sup> à leurs droits.

#### *Soutien à des actions de lutte contre les violences et d'aide au développement*

La Fondation soutient des projets portés par des associations locales ou internationales qui luttent contre les violences faites aux femmes et accompagnent le développement socio-économique des femmes. Ces projets peuvent être proposés directement par les associations ou parrainés par des collaborateurs. En mai 2011, le Comité de Validation a accordé selon

<sup>✓</sup> Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

des critères de sélection très précis un soutien à neuf associations, pour un montant global de 1 007 131 euros sur trois ans (trois partenariats renouvelés et six nouveaux projets choisis, dont deux parrainés par des collaborateurs). Par exemple, un montant de 60 000 euros a été accordé au Samu Social International pour son projet de prévention et d'accompagnement des femmes victimes de violences intrafamiliales à Lima au Pérou. Le Conseil d'administration a reconduit les deux partenariats d'envergure (au-delà de 70 000 euros) noués depuis 2009 avec AFESIP au Cambodge (accompagnement et formation de femmes victimes de la traite à des fins sexuelles) et Médecins du Monde au Pakistan (mise à niveau de centres d'hébergement pour des femmes victimes de violences domestiques).

Parallèlement, depuis 2005, tout collaborateur peut partir deux semaines en mission solidaire pendant ses congés. En 2011, 11 collaborateurs ont mis leurs compétences au service d'associations locales, en partenariat avec Planète urgence, Coup de Pouce et France Volontaires, et ainsi contribué à l'autonomisation des femmes. Près des 2/3 des missions ont lieu en Afrique et 27 % en Asie. Une première mission a été effectuée au bénéfice d'une des associations soutenues par la Fondation dans le cadre du Comité de Validation, ENDA El Alto en Bolivie : la Fondation souhaite développer cette orientation en 2012.

### *Parrainage d'Entrepreneurs Sociaux*

En 2011, la Fondation a enclenché le processus de sélection de trois nouveaux lauréats pour les Bourses Entrepreneurs Sociaux. Par ailleurs, l'accompagnement des trois lauréats 2010 s'est poursuivi : le parrainage d'Anne Roos-Weil, directrice de l'association *Pesinet*, par le Directeur adjoint de la Stratégie de PPR, a permis d'affiner l'offre de services de cette association qui lutte contre la mortalité infantile et maternelle au Mali ; Maria-Teresa Leal, fondatrice de *COOPA-ROCA*, coopérative de femmes couturières au sein d'un bidonville de Rio au Brésil, a pu refondre le site Internet de la structure grâce à l'accompagnement par son parrain de Fnac Brésil ; Sakina M'Sa, créatrice de l'atelier Trevo, entreprise d'insertion par la couture pour des femmes en difficulté professionnelle à Paris, a pu mieux structurer son organisation avec l'aide d'une collaboratrice d'Yves Saint Laurent. Suite à l'audit de la structure réalisé en 2010 par huit cadres dirigeants dans le cadre de l'*UniverCité* PPR, un produit co-brandé Sakina M'sa/Puma a été créé : 350 exemplaires du *Puma Grip Bag* by Sakina ont été mis en vente en octobre 2011.

### *Soutien à des projets de microfinance*

En 2011, la Fondation a choisi *Microworld*, plateforme de microcrédit en ligne, membre du groupe Planet Finance, pour prêter à des microentrepreneuses

et les aider à développer leurs activités génératrices de revenus. Au-delà du soutien financier global de 10 000 euros affectés aux projets, la Fondation sensibilise les 47 000 collaborateurs du Groupe et les encourage à s'associer à son engagement.

### *Actions de sensibilisation et de prévention*

À l'occasion de la signature par François-Henri Pinault de la Charte de Prévention et de Lutte contre les violences conjugales en partenariat avec la Fédération Nationale Solidarité Femmes (FNSF) en 2010, le Groupe s'est engagé à informer et sensibiliser ses collaborateurs en France. En 2011, 80 collaborateurs ont bénéficié de sensibilisations sur les violences domestiques pour être à même de mieux orienter de potentielles victimes. À l'occasion de la journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes le 25 novembre 2011, la Fondation PPR a relayé la campagne de la FNSF sur les auteurs de violences conjugales, touchant ainsi près de 2 000 collaborateurs.

### *Projets avec les marques*

La Fondation PPR accompagne les marques du Groupe dans leur engagement au bénéfice des femmes. Gucci et la Fondation PPR se sont associés pour créer les *Spotlighting Women Documentary Awards* en partenariat avec le *Tribeca Film Institute* (dont Gucci est partenaire depuis trois ans), et soutenir à hauteur de 50 000 dollars trois projets de films mettant en scène le courage, la compassion, la force de caractère extraordinaire et l'engagement de femmes du monde entier.

### **Les enjeux qui mobilisent les marques**

Si chacune des marques de PPR développe ses propres programmes de solidarité, en lien avec ses activités et en proximité avec ses sites, la Fondation PPR favorise le partage des bonnes pratiques et leur propose de développer leurs propres initiatives au bénéfice des femmes.

### *PPR et ses marques, solidaires du Japon après le tremblement de terre*

Dans un geste de solidarité avec la population japonaise, le groupe PPR a décidé avec ses marques Puma, Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, Alexander McQueen et Stella McCartney, présentes au Japon avec 2 000 employés, de faire un don de 2 millions d'euros à la Croix-Rouge française pour la Croix-Rouge Japonaise afin de soutenir ses actions d'assistance. Parallèlement, le dispositif de collecte mis à disposition des 60 000 employés du Groupe a permis de collecter près de 10 000 euros, montant doublé par PPR.

### *PPR Luxe, pour l'autonomisation des femmes, l'éducation, la santé et la culture*

Plusieurs projets au bénéfice des femmes ont été soutenus par le Pôle Luxe en 2011. Yves Saint Laurent a renouvelé son partenariat avec ONU Femmes (entité des Nations Unies) et soutenu le Fonds global qui défend les Droits des Femmes, leur autonomisation économique et politique et l'égalité des sexes, à hauteur de 25 000 euros. Gucci a enrichi son partenariat avec l'UNICEF en 2011 avec l'édition du *Mamma's bag* créé par Frida Giannini dans le cadre de son engagement dans la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes. 25% du prix de vente et un soutien financier global de 70 000 euros a permis de financer des tests HIV au bénéfice de plus de 60 000 femmes enceintes, dans le cadre du programme pour l'élimination de l'infection des nouveaux-nés par le virus du Sida.

Concernant la mobilisation pour l'éducation, Gucci a poursuivi son soutien de grande ampleur au programme *Schools for Africa* de l'UNICEF, favorisant l'accès à l'éducation des enfants de l'Afrique subsaharienne : une donation de 1,15 millions de dollars pour le compte de la collection Enfants, 70 000 dollars récoltés avec le lancement d'une édition spéciale de la U-Play Watch, 250 000 dollars donnés à l'occasion de l'édition du livre *Gucci : The Making Of* et 25 % des bénéfices des ventes du sac *Gucci for Unicef* ont été reversés. Au total depuis le début du partenariat en 2005, plus de 10 millions de dollars ont été attribués par Gucci au programme.

À Paris, Sergio Rossi, Bottega Veneta et Yves Saint Laurent ont apporté leur soutien au centre Izéré au Rwanda, fondé par l'association Agir pour les Enfants du Monde, et destiné à améliorer les conditions de vie des enfants du Rwanda dans le domaine de la santé, de l'éducation et du développement. Boucheron de son côté s'est engagé pour Pratham, ONG œuvrant en faveur de l'accès à l'éducation primaire pour tous les petits indiens.

Les marques du Pôle Luxe se sont largement mobilisées en faveur de la culture en 2011. Yves Saint Laurent a apporté pour la 4<sup>e</sup> année consécutive son soutien au Metropolitan Opera à hauteur de 275 000 dollars tandis que Bottega Veneta soutient l'Opéra Lyrique pour près de 10 000 euros. Stella McCartney et Yves Saint Laurent ont engagé respectivement 100 000 euros et 30 000 dollars à l'occasion du *Costume Institute Gala* organisé par le Metropolitan Museum of Art et au cours duquel l'exposition *Alexander McQueen: Savage Beauty*, parrainée par Alexander McQueen, a été lancée. De nombreux fonds ont également été levés grâce aux ventes aux enchères de produits donnés par les marques du Groupe : le Louvre a par exemple bénéficié d'un don de 16 000 euros par Boucheron.

Enfin, plusieurs marques ont participé à la vente aux enchères au bénéfice de l'association *Runway to Green* qui soutient des initiatives luttant contre le changement climatique : Girard Perregaux, Yves Saint Laurent et Boucheron ont ensemble contribué pour plus de 15 000 euros.

### *PPR Sport & Lifestyle : paix, créativité et solidarité*

Dans le cadre de son programme de développement durable en lien avec ses activités et ses zones d'influence, Puma cherche à promouvoir la paix dans le monde à travers PUMA.Peace et la créativité d'artistes peu connus à travers PUMA.Creative. En 2011 PUMA.Peace a lancé le programme *Peace Starts With Me*, promouvant sept films pour un monde de paix. Parallèlement, l'organisation de matchs de football pour « dépasser les conflits » notamment à l'occasion de la Journée Internationale de la Paix (21 septembre), le don de produits et différentes campagnes de sensibilisation contribuent à promouvoir le sport comme vecteur de paix dans le monde et donnent à la marque une image positive et enthousiaste. PUMA.Creative cherche à favoriser les échanges interculturels. Convaincu que le film est un outil puissant d'éducation au changement, PUMA.Creative a initié en 2011 un nouveau partenariat avec *Channel 4 BRITDOC Foundation*: 101 prix apportant financement, reconnaissance et conseils créatifs à des films sur le changement des comportements de consommation, sur la justice sociale, l'écologie et les initiatives de paix ou l'innovation, ont été remis pour un montant global de 750 000 euros. Par ailleurs, les réseaux *Creative Afrique*, *Creative Caraïbes* et *Creative Amérique* favorisent les échanges artistiques au sein des divisions produits. Ces initiatives ont notamment donné lieu à la création de 10 kits de Football Africain exposés au Musée du Design à Londres.

Mobilisé pour la solidarité locale, Volcom a renouvelé pour la 3<sup>e</sup> année son initiative *Give Jeans a Chance* et collecté auprès de ses distributeurs, de ses clients, mais aussi des étudiants et des écoliers, plus de 28 000 jeans et vestes au bénéfice des sans-abris. L'opération sera étendue à l'Europe et l'Australie en 2012.

### *Fnac : lutter contre l'exclusion culturelle et pour la liberté d'expression*

Afin de lutter contre la fracture numérique, facteur d'exclusion culturelle, la Fnac a donné en 2011 25 ordinateurs portables aux élèves issus de zones sensibles intégrant le programme de classes préparatoires aux études supérieures du lycée Henri IV à Paris. L'association Jeunes Espoirs 2000, qui offre une seconde vie au matériel informatique pour les distribuer aux plus démunis, a bénéficié du don de 50 ordinateurs tandis que l'entreprise d'insertion

Emmaüs-Ateliers du Bocage a valorisé tous les téléphones portables collectés en magasin. À l'international, la Fnac se mobilise à travers des collectes en magasin : 1 500 livres collectés ont été remis au centre culturel construit et équipé par Fnac Espagne et des milliers de fournitures scolaires ont été données à plusieurs ONG brésiliennes. La Fnac tient par ailleurs à contribuer à la liberté d'expression et s'est ainsi associée à la Semaine de la Solidarité Internationale 2011 pour mettre en avant neuf livres engagés choisis conjointement avec le collectif d'associations.

## 5. TABLE DE CONCORDANCE R.225-104 ET R.225-105 DU CODE DE COMMERCE

(EX ARTICLE 116 LOI NRE)

Article	Description	Paragraphe du Document de Référence
<b>Social (R225-104 du Code du commerce)</b>		
§ 1 <sup>a</sup>	Effectif total	Partie 2.1.
	Embauches en contrats à durée déterminée	Partie 2.1.
	Embauches en contrats à durée indéterminée	Partie 2.1.
	Difficultés éventuelles de recrutement	Partie 2.1.
	Licenciements (nombre et motifs)	Partie 2.1.
	Heures supplémentaires	Partie 2.1.
	Main d'œuvre extérieure à la Société	Partie 2.1.
§ 1 <sup>b</sup>	Informations relatives aux plans de réduction des effectifs	Partie 2.1.
	Sauvegarde de l'emploi	Partie 2.1.
	Efforts de reclassement	Partie 2.1.
	Réembauches	Partie 2.1.
	Mesures d'accompagnement	Partie 2.1.
§ 2 <sup>o</sup>	Organisation du temps de travail	Partie 2.1.
	Durée du temps de travail pour les salariés à temps plein	Partie 2.1.
	Durée du temps de travail pour les salariés à temps partiel	NC
	Absentéisme (nombre et motifs)	Partie 2.1.
§ 3 <sup>o</sup>	Rémunérations	Partie 2.1.
	Évolution de la rémunération	Partie 2.1.
	Charges sociales	Partie 2.1.
	Application des dispositions du titre IV du livre IV du code du travail (= intéressement, participation et plan d'épargne salariale)	Partie 2.1.
	Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	Partie 2.3.
§ 4 <sup>o</sup>	Relations professionnelles	Partie 2.5.
	Bilan des accords collectifs	Partie 2.5.
§ 5 <sup>o</sup>	Conditions d'hygiène et de sécurité	Partie 2.4.
§ 6 <sup>o</sup>	Formation	Partie 2.2.
§ 7 <sup>o</sup>	Emploi et l'insertion des travailleurs handicapés	Partie 2.3.
§ 8 <sup>o</sup>	Œuvres sociales	Partie 2.
		Partie 4.4.
§ 9 <sup>o</sup>	Sous-traitance	Partie 4.2.
	Prise en compte par la société de l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.	Partie 4.1.
	Relations entretenues avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	Partie 4.1.
	Importance de la sous-traitance	Partie 4.2.
	Promotion auprès des sous-traitants du respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	Partie 4.2.
	Respect par les filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	Partie 4.1.
	Prise en compte par les filiales étrangères de l'impact de leurs activités sur le développement régional et sur les populations locales	Partie 4.1.

Article	Description	Paragraphe du Document de Référence
<b>Environnement (R225-105 du Code de commerce)</b>		
§ 1°	Consommation de ressources en eau	Partie 3.3.
	Consommation de matières premières	Partie 3.3.
	Consommation d'énergie	Partie 3.2.
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	Partie 3.2.
	Recours aux énergies renouvelables	Partie 3.2.
	Conditions d'utilisation des sols	NC
	Rejets dans l'air, l'eau et le sol	Parties 3.2. et 3.4.
	Nuisances sonores et olfactives	Partie 3.4.
	Traitement des déchets	Partie 3.4.
§ 2°	Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique	Partie 3.3. Partie 4.3.
§ 3°	Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement	Partie 3.1.
§ 4°	Mesures prises pour assurer la conformité de l'activité aux dispositions législatives	Partie 3.1.
		Partie 4.3.
§ 5°	Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement	Partie 1.3.
§ 6°	Existence de services internes de gestion de l'environnement	Partie 3.1.
	Formation et information des salariés	Partie 1.3.
	Moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement	Partie 3.
	Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution au-delà des établissements de la société	Partie 3.4. Partie 4.2.
§ 7°	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	NC
§ 8°	Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement	NC
§ 9°	Éléments sur les objectifs assignés aux filiales à l'étranger	Partie 3.1.

NC : Non Communiqué.

## 6. TABLE DE CONCORDANCE GLOBAL COMPACT

Principe	Description	Paragraphe du Document de Référence
<b>Droits de l'Homme</b>		
1	Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et	Partie 2.3. Parties 4.2. et 4.4.
2	À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.	Partie 2.3. Partie 4.2.
<b>Droits du travail</b>		
3	Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;	Partie 2.5. Partie 4.2.
4	L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;	Partie 2.3. Partie 4.2.
5	L'abolition effective du travail des enfants ; et	Partie 2.3. Partie 4.2.
6	L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.	Parties 2.1. et 2.3. Partie 4.4.
<b>Environnement</b>		
7	Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;	Partie 3.1.
8	À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et	Partie 3.
9	À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	Parties 3.1. 3.2. et 3.3.
<b>Lutter contre la corruption</b>		
10	Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.	Parties 4.2. et 4.3.

## 7. RAPPORT D'ASSURANCE MODÉRÉE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

SUR CERTAINS INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE PUBLIÉS

DANS LE CHAPITRE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE DE PPR.

À la suite de la demande qui nous a été faite, et en notre qualité de Commissaires aux comptes de PPR, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les indicateurs de développement durable mentionnés ci-dessous (« les Données ») sélectionnés par PPR et identifiés par le symbole √ dans les tableaux présentés aux pages 64, 71, 76, 87, 88 et 91 dans le chapitre développement durable du Document de Référence pour l'exercice 2011.

Les Données sélectionnées par PPR sont :

- (1) le nombre d'embauches en CDI pour l'ensemble des activités du Groupe<sup>(1)</sup>;
- (2) le pourcentage de femmes parmi les managers pour l'ensemble des activités du Groupe<sup>(1)</sup>;
- (3) le nombre d'audits sociaux réalisés au sein du Groupe<sup>(1)</sup>;
- (4) les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports « B to B » du Groupe<sup>(1)</sup>;
- (5) les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie du Groupe<sup>(1)</sup>;
- (6) le nombre de femmes et de filles prises en charge et le nombre de femmes et de filles sensibilisées par les projets soutenus par la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes.

Les conclusions formulées ci-après portent sur ces seules Données et non sur l'ensemble des indicateurs présentés.

Ces Données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction du développement durable et de la Direction des Ressources Humaines, conformément au protocole de *reporting* disponible auprès de ces directions (ci-après « le Référentiel »). Les notes méthodologiques environnementales et sociales figurant sur le site Internet de PPR ([www.ppr.com](http://www.ppr.com)) apportent des précisions sur les méthodologies de collecte ou de calcul des indicateurs publiés.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les Données sélectionnées.

### Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux selon la norme ISAE 3000, en conformité avec la doctrine professionnelle applicable en France.

Nous avons mis en œuvre des diligences limitées conduisant à exprimer une assurance modérée sur le fait que les Données sélectionnées ne comportent pas d'anomalies significatives. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

Nous avons, pour les Données sélectionnées :

- apprécié le Référentiel au regard de sa pertinence, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible et son exhaustivité;
- mené des entretiens et réalisé des sondages sur l'application du Référentiel dans certains sites et certaines enseignes<sup>(2)</sup> (« les Entités »);
- et mené des tests de cohérence sur la consolidation de ces Données.

(1) Dont le périmètre de consolidation est précisé page 216 du Document de Référence 2011.

(2) Pour les indicateurs (1) et (2) : FNAC Portugal, SAS Relais FNAC, FNAC Belgique, Gucci Italie Fashion, Puma USA ; pour l'indicateur (3) : Gucci, Puma ; pour l'indicateur (4) : Gucci, Puma ; pour l'indicateur (5) : FNAC Belgique, FNAC Portugal, Gucci Corporate, Gucci Retail Europe, Puma USA ; pour l'indicateur (6) : Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes.

La contribution des Entités sélectionnées représente :

- 24% des effectifs du Groupe pour les indicateurs (1) et (2);
- 96% des audits sociaux réalisés au sein du Groupe pour l'indicateur (3);
- 50% du total des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport «B to B» pour l'indicateur (4);
- 25% du total des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie pour l'indicateur (5);
- 100% des projets de la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes pour l'indicateur (6).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux aux experts en Développement Durable de nos cabinets.

#### Commentaire sur les procédures

Le processus de reporting appelle de notre part le commentaire suivant :

- Pour deux enseignes, il conviendrait de renforcer les contrôles à chaque palier de consolidation en ce qui concerne les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie.

#### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que les Données sélectionnées, identifiées par le symbole √ pages 64, 71, 76, 87, 88 et 91 dans le chapitre développement durable du Document de Référence, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel utilisé par PPR et applicable en 2011.

Les Commissaires aux comptes

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 14 mars 2012

KPMG Audit		Deloitte & Associés	
Département de KPMG SA			
Philippe Arnaud	Hervé Chopin	Eric Dugelay	Antoine de Riedmatten
<i>Associé</i>		<i>Associé</i>	
<i>Responsable</i>		<i>Responsable</i>	
<i>du Département</i>		<i>de la ligne de services</i>	
<i>Changement Climatique</i>		<i>Responsabilité Sociale</i>	
<i>&amp; Développement Durable</i>	<i>Associé</i>	<i>et Environnementale</i>	<i>Associé</i>



## CHAPITRE 4

# Gouvernement d'entreprise

1. Gouvernement d'entreprise .....	102
1.1. Informations sur les mandataires sociaux	103
1.2. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	112
1.3. Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – jetons de présence	115
1.4. Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux	116
1.5. Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société	117
1.6. Direction du Groupe	118
1.7. Rapport du Président du Conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	119
1.8. Rapport des Commissaires aux comptes	136

# 1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Lors de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005, les actionnaires ont adopté les nouveaux statuts de PPR instituant un mode d'administration par un Conseil d'administration au lieu d'un Conseil de surveillance et d'un Directoire. M. François-Henri Pinault exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société.

Le Conseil a opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général et a maintenu cette option suite au renouvellement par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 du mandat d'Administrateur de M. François-Henri Pinault, celui-ci étant d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance et une expérience particulièrement approfondies.

L'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a nommé M. Jean-François Palus, Directeur Général délégué de PPR, en qualité d'Administrateur pour un mandat de quatre ans.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 sur la rémunération des mandataires sociaux et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils (le Code consolidé AFEP-MEDEF). De composition internationale, le Conseil d'administration est composé de douze Administrateurs de nationalités française, italienne et indienne. Six des douze Administrateurs sont indépendants au regard des critères du Code consolidé AFEP-MEDEF. Quatre Administrateurs sont des femmes.

M. François Pinault est Président d'Honneur, mais n'est pas Administrateur.

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et des Comités spécialisés prévus par ce règlement (cf. Rapport du Président ci-après en page 119).

S'agissant des Administrateurs, les statuts de la Société présentent peu de particularités par rapport aux standards légaux ; des dispositions particulières concernent la durée du mandat d'Administrateur (quatre ans, renouvelable), la limite d'âge (le tiers des Administrateurs ne peuvent dépasser l'âge de soixante-dix ans), le nombre d'actions dont chaque Administrateur doit être propriétaire (500).

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification des statuts sociaux afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les fonctions et les rémunérations individuelles des Administrateurs sont indiquées ci-après.

---

## 1.1. INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Au 31 décembre 2011, le Conseil d'administration comptait douze Administrateurs dont six indépendants.

Il n'y a pas d'Administrateur élu par les salariés.

### **Liste des membres du Conseil d'administration avec indication de leurs fonctions dans d'autres sociétés**

Les informations suivantes sont présentées individuellement pour chaque Administrateur :

- expérience et expertise en matière de gestion d'entreprises;
- mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2011 ;
- autres mandats exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de PPR, seuls MM. François-Henri Pinault, Jean-François Palus et M<sup>me</sup> Patricia Barbizet exercent des mandats sociaux dans des filiales principales du Groupe.

## François-Henri Pinault

Né le 28 mai 1962

PPR : 10, avenue Hoche, 75008 Paris

### Président-Directeur Général

Diplômé d'HEC, François-Henri Pinault a rejoint le groupe Pinault en 1987 où il a exercé différentes responsabilités dans les principales filiales du Groupe. Après avoir commencé comme vendeur à l'agence d'Évreux de Pinault Distribution, filiale spécialisée dans l'importation et la distribution de bois, il crée, en 1988, la centrale d'achat de cette société dont il assure la responsabilité jusqu'en septembre 1989.

Nommé ensuite Directeur Général de France Bois Industries, la société regroupant les activités industrielles du groupe Pinault, il dirige les 14 usines de cette filiale jusqu'en décembre 1990, date à laquelle il prend la présidence de Pinault Distribution. En 1993, il élargit ses responsabilités en étant nommé Président de la Cfao et membre du Directoire de Pinault Printemps Redoute. Quatre ans plus tard, il est nommé Président-Directeur

Général de la Fnac, poste qu'il occupe jusqu'en février 2000, puis il est nommé Directeur Général adjoint de Pinault Printemps Redoute en charge du développement des activités Internet du Groupe. Il siège par ailleurs au Conseil d'administration de Bouygues SA depuis décembre 1998. En 2000, il devient cogérant de la Financière Pinault. En 2003, il est nommé Président du groupe Artémis. En 2005, il est nommé Président du Directoire puis Président-Directeur Général de PPR.

Après avoir été Président du Directoire de PPR (du 21 mars 2005 au 19 mai 2005), Vice-Président du Conseil de surveillance (du 22 mai 2003 au 21 mars 2005), Membre du Conseil de surveillance (à compter du 17 janvier 2001), François-Henri Pinault est Président-Directeur Général de PPR depuis le 19 mai 2005. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a renouvelé son mandat de Président-Directeur Général pour la durée de son mandat d'Administrateur qui prendra fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<i>au niveau du groupe actionnaire majoritaire</i>			
Gérant	Financière Pinault SCA	France	octobre 2000
Président du Conseil d'administration	Artémis SA	France	mai 2003
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	juin 1998
Board member	Christie's International Plc	Royaume-Uni	mai 2003
<i>dans le groupe PPR</i>			
Deputy Chairman of Administrative Board	Puma SE	Allemagne	juillet 2011
Président du Conseil de surveillance	Gucci Group N.V.	Pays-Bas	octobre 2005
Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	juillet 2011
Vice-Président du Conseil de surveillance	Boucheron Holding SAS	France	mai 2005
Membre du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	avril 2005
Administrateur	Fnac SA	France	octobre 1994
Administrateur	Sapardis SE	France	mai 2008
Member of Board of Directors	Volcom Inc.	États-Unis	juillet 2011
<i>hors groupe PPR</i>			
Vice-Président du Conseil de surveillance	Cfao	France	octobre 2009
Administrateur	Bouygues	France	décembre 1998
Administrateur	Soft Computing	France	juin 2001

### Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président du Conseil de surveillance	Puma AG	Allemagne	de juin 2007 à juillet 2011
Vice-Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	de juin 2008 à juillet 2011
Président-Directeur Général	Redcats SA	France	de décembre 2008 à avril 2009
Administrateur	Tennessee	France	de 2001 à novembre 2009

### Nombre d'actions détenues : 15 500 dont 15 000 indisponibles

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2011 directement et indirectement 51 614 762 actions PPR.

**Patricia Barbizet**

Née le 17 avril 1955

Artémis : 12, rue François-1<sup>er</sup>, 75008 Paris**Vice-Présidente du Conseil d'administration**

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, Patricia Barbizet a débuté sa carrière au sein du groupe Renault comme Trésorier de Renault Véhicules Industriels puis Directeur Financier de Renault Crédit International. Elle rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que Directeur Financier.

En 1992, elle devient Directeur Général d'Artémis, puis en 2004, Directeur Général de Financière Pinault. Elle est également Administrateur des sociétés Total, Bouygues, TF1, Air France-KLM ainsi que du Fonds Stratégique d'Investissement.

Après avoir été Président du Conseil de surveillance de PPR (de décembre 2001 à mai 2005) et Membre du Conseil de surveillance de PPR (à compter de décembre 1992), Patricia Barbizet est Vice-Présidente du Conseil d'administration de PPR depuis le 19 mai 2005. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<i>au niveau du groupe actionnaire majoritaire, principalement</i>			
Directeur Général et Administrateur	Artémis SA	France	1992
Chairman of the Board of Directors	Christie's International Plc	Royaume-Uni	mars 2003
Directeur Général non mandataire social	Financière Pinault SCA	France	juin 2004
Membre du Conseil de surveillance	Financière Pinault SCA	France	janvier 2001
Administrateur délégué	Palazzo Grassi	Italie	septembre 2005
Directeur Général délégué	Société Nouvelle du Théâtre Marigny	France	avril 2010
Administrateur	Société Nouvelle du Théâtre Marigny	France	février 2000
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	juillet 1993
Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration	Agefi	France	juillet 2000
Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration	Sebdo Le Point	France	juillet 1997
Non Executive Director	Tawa Plc	Royaume-Uni	avril 2001
<i>dans le groupe PPR</i>			
Membre du Conseil de surveillance	Gucci Group N.V.	Pays-Bas	juillet 1999
Membre du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	juin 2003
<i>hors groupe PPR</i>			
Administrateur	Total	France	mai 2008
Administrateur	Bouygues	France	décembre 1998
Administrateur	TF1	France	juillet 2000
Administrateur	Air France-KLM	France	janvier 2003
Administrateur	Fonds Stratégique d'Investissement	France	décembre 2008

**Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Piasa	France	d'avril 2007 à janvier 2009
Président-Directeur Général	Piasa	France	de décembre 2001 à avril 2007
Président	Piasa	France	d'avril 2007 à mai 2008
Administrateur	Fnac SA	France	d'octobre 1994 à mai 2011

**Nombre d'actions détenues : 1 040**

## Jean-François Palus

Né le 28 octobre 1961

PPR : 10, avenue Hoche, 75008 Paris

### Administrateur et Directeur Général délégué

Ancien élève d'HEC (promotion 1984), Jean-François Palus a débuté sa carrière en 1985 chez Arthur Andersen où il a exercé des fonctions d'audit et de conseil financier.

Avant de rejoindre Artémis en 2001 en tant que Directeur et Administrateur, il a passé dix ans au sein du groupe PPR en occupant successivement les fonctions de Directeur Général adjoint Finances de la branche industrie bois de Pinault SA (de 1991 à 1993), Directeur du Contrôle Financier Groupe (de 1993 à 1997) puis Directeur de magasin à la Fnac (1997-1998) et enfin

Secrétaire général et membre du Directoire de Conforama (de 1998 à 2001).

Depuis mars 2005, Jean-François Palus était responsable des fusions et acquisitions de PPR auprès de François-Henri Pinault, Président-Directeur Général du Groupe.

De décembre 2005 à janvier 2012, il a été Directeur Financier du groupe PPR et depuis le 26 février 2008, Directeur Général délégué de PPR. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a renouvelé son mandat de Directeur Général délégué pour une durée de quatre ans.

Jean-François Palus est Administrateur de PPR depuis le 7 mai 2009. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<i>dans le groupe PPR</i>			
Président-Directeur Général	Sapardis SE	France	mars 2007
Administrateur	Fnac SA	France	novembre 2007
Administrateur	Caumartin Participations SA	France	juin 2008
Administrateur	Gucci Luxembourg SA	Luxembourg	mai 2011
Membre du Conseil de surveillance	Gucci Group N.V.	Pays-Bas	mai 2006
Member of Administrative Board	Puma SE	Allemagne	juillet 2011
Member of Board of Directors	Volcom Inc.	États-Unis	juillet 2011
Member of Board of Directors	PPR Americas Inc.	États-Unis	juin 2011
Président du Conseil d'administration	L.G.I. SA	Suisse	avril 2011
Membre du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	mars 2011
Représentant permanent de PPR au Conseil d'administration	Redcats SA	France	avril 2006
Représentant permanent de Sapardis à la gérance	SC Zinnia	France	décembre 2009
<i>hors groupe PPR</i>			
Membre du Conseil de surveillance	Cfao	France	octobre 2009

### Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Conforama Holding SA	France	d'avril 2006 à mars 2011
Membre du Conseil de surveillance	Puma AG	Allemagne	de juin 2007 à juillet 2011
Directeur Général	Sapardis SA	France	de janvier à février 2008
Président-Directeur Général	PPR Club de Développement	France	de juin 2006 à 2009
Président	Redcats International	France	de décembre 2008 à avril 2009
Administrateur	PPR Luxembourg	Luxembourg	d'avril 2006 à 2010
Représentant de Sapardis à la gérance	Conseil et Assistance SNC	France	de décembre 2007 à décembre 2008
Représentant de Saprodix à la gérance	SC Zinnia	France	de février 2008 à décembre 2009

**Nombre d'actions détenues : 31 130 actions dont 18 780 indisponibles**

**Laurence Boone**

Née le 15 mai 1969

Bank of America - Merrill Lynch : 2 King Edward Street, London EC1A 1HQ, Royaume-Uni

**Administrateur indépendant**

Laurence Boone est diplômée de la faculté d'économie de l'Université Paris-X Nanterre et détient un PhD en économie de la London Business School.

Elle a débuté sa carrière en tant qu'analyste à Merrill Lynch Asset Management de 1995 à 1996, elle est ensuite devenue chercheur au Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Cepii) avant de rejoindre en 1998 l'OCDE en tant qu'économiste. Elle a été

successivement Directeur en 2004 et Managing director, Chef économiste en 2010 à Barclays Capital France. Depuis juillet 2011, elle est Directrice des Études économiques européennes chez Bank of America Merrill Lynch.

Auteur de nombreuses publications, elle a enseigné à l'École Polytechnique et enseigne actuellement à l'ENSAE et l'École Normale Supérieure. Elle est membre du Cercle des économistes.

Laurence Boone est Administrateur de PPR depuis le 19 mai 2010. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2013.

**Nombre d'actions détenues : 500****Luca Cordero di Montezemolo**

Né le 31 août 1947

Ferrari : Via Abetone Inferiore 4, 41053 Maranello - Modena, Italie

**Administrateur indépendant**

Diplômé de la faculté de droit de l'Université de Rome et de Columbia University à New York, Luca Cordero di Montezemolo a débuté sa carrière en 1973 en tant qu'assistant du Président de Ferrari et manager de l'équipe de formule 1 sacrée championne du Monde en 1975 et 1977. Il est ensuite nommé Directeur des Relations publiques de Fiat en 1977, puis en 1981 Président-Directeur Général d'ITEDI, qui gère les activités de presse du groupe Fiat, dont le quotidien

La Stampa. En 1984, il est nommé Président-Directeur Général de Cinzano SpA en charge d'Azzurra Organisation, la première participation de l'Italie à l'America's Cup. De 1985 à 1990, il est le gérant du Comité d'organisation de la Coupe du monde de Football Italia 90. Depuis 1991, il est Président de Ferrari SpA, dont il a été aussi Directeur Général jusqu'en 2006. Il est Commandeur de la Légion d'honneur.

Luca Cordero di Montezemolo est Administrateur de PPR depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 19 décembre 2001 au 19 mai 2005). Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2011.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Ferrari	Italie	1991
Président	Montezemolo & Partners	Italie	2007
Président	Charme Management	Italie	mai 2007
Président	Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV)	Italie	2008
Administrateur	Fiat	Italie	2004
Administrateur	Telethon	Italie	janvier 2009
Administrateur	Citigroup	États-Unis	octobre 2004
Administrateur	Le Monde	France	novembre 2005
Administrateur	Poltrona Frau	Italie	décembre 2003
Administrateur	Tod's	Italie	avril 2001

**Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président	Fiat	Italie	de 2004 à 2010
Président	Confindustria	Italie	de 2004 à 2008
Président	Bologna Congressi	Italie	de 2000 à 2008
Président	Bologna Fiere	Italie	de 1998 à 2008
Administrateur	Editrice La Stampa	Italie	de 2002 à 2007
Administrateur	Indesit Company	Italie	de 2002 à 2007

**Nombre d'actions détenues : 500**

## Yseulys Costes

Née le 5 décembre 1972

1000mercis : 28, rue de Châteaudun, 75009 Paris

### Administrateur indépendant

Yseulys Costes est diplômée des Universités Paris I-Panthéon (Magistère de sciences de gestion) et Paris IX-Dauphine (DEA de marketing et stratégie) et a effectué un M.B.A. à la Robert O. Anderson School, USA.

Auteure de nombreux ouvrages et articles sur les thèmes du marketing on-line et des bases de données, elle a également été pendant deux ans coordinatrice de l'IAB France (Interactive Advertising Bureau) avant de fonder 1000mercis.com en février 2000, société dont elle est aujourd'hui Président-Directeur Général. Le groupe 1000mercis, présent à Paris et à Londres, est coté

sur le marché Alternext de NYSE Euronext Paris depuis janvier 2006, a pour mission d'apporter des réponses innovantes aux entreprises qui souhaitent optimiser leur campagne de publicité et de marketing sur les médias interactifs (Internet, mobile...). Le groupe 1000mercis emploie à ce jour 180 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 34 millions d'euros en 2010.

Chercheur en marketing interactif, Madame Yseulys Costes a été reçue comme chercheur invité à la Harvard Business School et enseigne le marketing interactif dans plusieurs établissements (HEC, ESSEC, Université Paris IX Dauphine).

Yseulys Costes est Administrateur de PPR depuis le 19 mai 2010. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2013.

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président – Directeur Général	1000mercis SA	France	octobre 2000
Président du Conseil de surveillance	Ocito SAS (groupe 1000mercis)	France	2010
Membre du Conseil de surveillance	Made in Presse SAS	France	2010

**Nombre d'actions détenues : 500**

## Jean-Pierre Denis

Né le 7 juillet 1960

Groupe ARKEA : 29808 Brest Cedex 09

### Administrateur indépendant

M. Jean-Pierre Denis, est inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA. Il a notamment occupé les fonctions de Président-Directeur Général du groupe Oséo de 2005 à 2007, Membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Veolia Environnement

(2000 à 2003), Président de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia Environnement) (1999-2003), Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi (1997 à 1999) et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République (1995 à 1997). Il est actuellement Président du Crédit Mutuel Arkéa et de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne.

Jean-Pierre Denis est Administrateur depuis le 9 juin 2008. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2011.

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 :

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France
Président	Arkéa Capital Partenaire	France
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel de Pont Croix	France
Administrateur	Altrad	France
Administrateur	Groupe Glon Sanders	France
Administrateur	Soprol	France
Administrateur	Paprec	France
Administrateur et Trésorier général	Ligue de Football Professionnel (association)	France

### Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Membre du Conseil de surveillance d'OSEO Bretagne.

Représentant du Crédit Mutuel Arkéa aux Conseils

d'administration de Crédit Foncier et Communal d'Alsace et de Lorraine (CFCAL) et de CFCAL SCF.

**Nombre d'actions détenues : 500**

## Philippe Lagayette

Né le 16 juin 1943

Fondation de France: 40, avenue Hoche, 75008 Paris

### Administrateur

Diplômé de l'École polytechnique et de l'ENA, Philippe Lagayette a dirigé les activités de JP Morgan en France de juillet 1998 à août 2008. Il a été ensuite Vice-Chairman de JP Morgan in EMEA de septembre 2008 à janvier 2010. Il a commencé sa carrière dans le corps de l'Inspection générale des finances (1970). En 1974, il rejoint la Direction du Trésor au Ministère de l'Économie et des Finances, et y est nommé Sous-Directeur en 1980. Il devient Directeur de Cabinet du ministre de l'Économie et des Finances en 1981, puis rejoint la Banque de France en 1984 comme Sous-Gouverneur. Nommé Directeur Général de la Caisse

des dépôts et consignations en 1992, il occupe cette fonction jusqu'en décembre 1997. Philippe Lagayette est aussi Président de l'Institut des Hautes Études Scientifiques, spécialisé dans la recherche en mathématiques et en physique théorique, Président de la Fondation de France et Président de la Fondation de coopération scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer. Il est Commandeur de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre national du Mérite. Il a été nommé en mars 2011 Vice-Chairman et Senior Advisor pour la France chez Barclays Capital Investment Banking.

Philippe Lagayette est Administrateur de PPR depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance du 20 janvier 1999 au 19 mai 2005. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2011.

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Vice-Chairman & Senior Advisor	Barclays Capital Investment Banking	France	mars 2011
Président	Fondation de France	France	octobre 2010
Administrateur	Fondation de France	France	2009
Administrateur	Fimalac	France	mai 2003
Administrateur	Renault	France	mai 2007

### Autres fonctions et mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Vice-Chairman in EMEA	JP Morgan	France	de septembre 2008 à janvier 2010
Managing Director et Chairman du Paris Management Committee	JP Morgan Chase Bank	France	de 1998 à 2008
Président-Directeur Général	JP Morgan et Cie SA	France	de juillet 1998 à août 2008

### Nombre d'actions détenues : 500

## Aditya Mittal

Né le 22 janvier 1976

Arcelor Mittal : 7 th floor, Berkeley Square House, Berkeley Square, London W1J 6DA, Royaume-Uni

### Administrateur indépendant

Après des études à la Wharton Business School en Pennsylvanie, Aditya Mittal a travaillé comme banquier d'investissement à la banque CSFB puis est entré dans le groupe Mittal Steel en 1997 où il a occupé divers postes dont celui de Directeur des Fusions & Acquisitions. Il a, à cette occasion, mené une stratégie d'acquisitions qui a permis l'expansion de Mittal Steel en Europe Centrale, en Afrique et aux États-Unis et hisser le Groupe parmi les plus grands producteurs mondiaux d'acier. En 2004, il est devenu Chief Financial Officer (CFO) de Mittal Steel et a mené à bien la fusion avec Arcelor.

Aditya Mittal est Administrateur de PPR depuis le 7 mai 2009. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 :

Chief Financial Officer et Group Management Board member de Arcelor Mittal.

European Board member de Wharton School.

### Autres fonctions et mandats exercés au cours des 5 dernières années :

International Advisory Board member de Citigroup.

Board member de Bennett, Coleman & Co (Inde).

### Nombre d'actions détenues : 500

## Baudouin Prot

Né le 24 mai 1951

BNP Paribas : 3, rue d'Antin, 75002 Paris

### Administrateur

Diplômé d'HEC en 1972 et de l'ENA en 1976, Baudouin Prot rejoint l'Inspection générale des finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur Général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant 3 ans. Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la Direction Europe en 1985. Il rejoint la Direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu Directeur central en 1990

puis Directeur Général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur Général de la BNP en 1996 et Directeur Général délégué de BNP Paribas en 1999. En mars 2000, il est nommé Administrateur Directeur Général délégué de BNP Paribas puis Administrateur Directeur Général de BNP Paribas en mai 2003. Il est Officier de l'Ordre national du Mérite et Chevalier de la Légion d'honneur.

Baudouin Prot est Administrateur de PPR depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 11 mars 1998 au 19 mai 2005). Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Conseil d'administration	BNP Paribas	France	décembre 2011
Administrateur	Veolia Environnement	France	avril 2003
Administrateur	Erbe SA	Belgique	juin 2004
Administrateur	Pargesa Holding SA	Suisse	mai 2004

### Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur Directeur Général	BNP Paribas	France	de mai 2003 à décembre 2011
Administrateur	Accor	France	de janvier 2006 à février 2009
Administrateur	BNL SpA	Italie	de février 2007 à septembre 2008

### Nombre d'actions détenues : 600

## Caroline Puel

Née le 12 octobre 1963

Ji Qing Li Building 2 Room 1204, Chaoyang District, 100020 Pekin, Chine

### Administrateur

Caroline Puel est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (Sciences-Po), de l'Institut Français des Langues Orientales (Chinois) et ancienne élève de l'Institut de Diplomatie de Pékin.

Elle a démarré sa carrière comme attachée de presse à l'Ambassade de France en Chine (1984 puis 1987-88). En 1989, elle rejoint Radio France Internationale (RFI) et devient reporter puis correspondante de guerre (Inde, Pakistan, première guerre du Golfe, Yougoslavie...). En 1992 elle rejoint la rédaction de Libération à Paris. De 1993 à 1997, elle est basée à Hong Kong, correspondante Asie de Libération et du magazine Le Point. Elle crée leurs bureaux en Chine en 1995 et coordonne leurs numéros spéciaux sur la Chine. En l'an 2000 elle quitte Libération pour rester en Chine et elle est depuis lors responsable

du Bureau du Point en Asie, basé à Pékin, où elle couvre le monde chinois, la Corée du Nord, la Mongolie, l'Asie du Sud Est. De 2003 à 2007 elle a été également correspondante Chine pour la Radio Suisse Romande et Radio France (France Info, France Inter et France Culture). Critique d'art, auteur d'une quinzaine d'ouvrages sur les artistes contemporains chinois et écrivain, elle a été lauréate du Prix Albert Londres (1997) pour l'ensemble de ses reportages sur la Chine.

Caroline Puel, qui observe l'évolution de la Chine depuis plus de vingt-cinq ans, retourne régulièrement en Europe pour des conférences. De 2004 à 2010 elle a enseigné à Sciences-Po Paris. De 2006 à 2010, elle a été membre du comité directeur du Women's Forum Asia. Elle a publié en janvier 2011 un ouvrage intitulé *Les trente ans qui ont changé la Chine (1980-2010)*.

Caroline Puel est Administrateur de PPR depuis le 19 mai 2010. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2013.

### Nombre d'actions détenues : 500

## Jean-Philippe Thierry

Né le 16 octobre 1948

Banque de France: 41, rue Taitbout, 75049 Paris, Cedex 01

### Administrateur indépendant

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et diplômé d'études supérieures en sciences économiques, Jean-Philippe Thierry rejoint en 1978 GPA Assurances, dont il assure la présidence de 1989 à 2000, puis en 1989 Worms & Cie comme associé gérant commandité puis Président du Directoire en 1997. Il a été parallèlement Président d'Athéna Assurances. En 1998, il rejoint le groupe Generali France, dont il prend la présidence en 1999. En 1996, il prend la présidence de la FFSA et la vice-présidence de la FFSA. De juin 2001 à décembre 2009, il a été Président-Directeur Général du groupe

AGF; du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 31 décembre 2009, il a été également Membre du Directoire d'Allianz SE. Jean-Philippe Thierry est Commandeur de l'Ordre national du Mérite, Officier de la Légion d'honneur, Chevalier du Mérite agricole, Membre d'honneur de l'Institut des actuaires français; il est, depuis le 7 mars 2010, Vice-Président de l'Autorité de contrôle prudentiel et membre du Conseil général de la Banque de France.

M. Jean-Philippe Thierry est entré au Conseil d'administration de PPR le 6 septembre 2006, sur cooptation en remplacement de M. Anthony Hamilton, cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale des actionnaires le 14 mai 2007. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Vice-Président	Autorité de contrôle prudentiel	France	mars 2010
Membre du Conseil Général	Banque de France	France	mars 2010
Censeur	Baron Philippe de Rothschild SA	France	

### Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président-Directeur Général	AGF	France	de juin 2001 à décembre 2009
Président du Conseil de surveillance	Euler Hermès	France	de février 2001 à décembre 2009
Président du Conseil de surveillance	Mondial Assistance AG	Suisse	de décembre 2005 à novembre 2009
Président du Conseil de surveillance	Atos Origin	France	de juillet 2008 à février 2009
Président du Conseil d'administration	AGF IART	France	jusqu'en 2008
Président du Conseil d'administration	AGF Vie	France	jusqu'en 2008
Président du Conseil d'administration	Tocqueville Finance	France	de septembre 2007 à novembre 2009
Président du Conseil d'administration	Château Larose-Tintaudon	France	de juin 2003 à mai 2007
Président	Allianz Holding France SAS	France	de septembre 2007 à novembre 2009
Président	Tocqueville Finance Holding SAS	France	de 2008 à novembre 2009
Membre du Directoire	Allianz SE	Allemagne	de janvier 2006 à décembre 2009
Administrateur	Allianz Seguros y Reaseguros	Espagne	de mai 2001 à juillet 2007
Administrateur	AGF International	France	de mai 2001 à mars 2009
Membre du Conseil de surveillance	Allianz Nederland Groep	Pays-Bas	de janvier 2006 à mai 2007
Membre du Conseil de surveillance	Allianz Global Corporate & Specialty AG	Allemagne	de mars 2006 à mai 2007
Administrateur	Société Financière Foncière et de Participations	France	de septembre 2005 à mars 2009
Administrateur	Atos Origin	France	de février 2009 à mai 2010

Nombre d'actions détenues : 3 050

## 1.2. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux comprend une partie fixe et une partie variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'administration chaque année sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations.

Les montants dus présentés dans les deux tableaux suivants correspondent aux rémunérations attribuées

au dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés quelle que soit la date de versement.

Les montants présentés comme versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par le dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés.

### Montants bruts (en euros)

François-Henri Pinault  
Président-Directeur Général

	Exercice 2011		Exercice 2010	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 099 996	1 099 996	999 996	999 996
Rémunération variable	1 815 000	1 663 200	1 663 200	1 548 600
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence (PPR)	43 235	37 799	37 799	42 193 <sup>(1)</sup>
Jetons de présence (filiales)	93 699	93 699	120 000	120 000
Avantages en nature	12 374	12 374	9 970	9 970
<b>TOTAL</b>	<b>3 064 304</b>	<b>2 907 068</b>	<b>2 830 965</b>	<b>2 720 759</b>

(1) Au titre de 2009.

### Montants bruts (en euros)

Jean-François Palus  
Directeur Général délégué

	Exercice 2011		Exercice 2010	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	800 000	800 000	620 000	620 000
Rémunération variable	1 100 000	859 320	859 320	800 110
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence (PPR)	43 235	37 799	37 799	25 907 <sup>(1)</sup>
Jetons de présence (filiales)	76 849	76 849	90 000	90 000
Avantages en nature	9 441	9 441	5 949	5 949
<b>TOTAL</b>	<b>2 029 525</b>	<b>1 783 409</b>	<b>1 613 068</b>	<b>1 541 966</b>

(1) Au titre de 2009.

Les rémunérations variables dues au titre de l'exercice 2010 ont été versées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2011 et celles dues au titre de l'exercice 2011 ont été versées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2012. Les jetons de présence dus au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de PPR au cours de l'exercice 2010 ont été versés en janvier 2011 et ceux dus au titre de l'exercice 2011 ont été versés en février 2012.

Pour 2011, les rémunérations du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué ont été arrêtées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations : la structure des rémunérations – montant de la partie fixe et taux de la partie variable – est arrêtée considération prise de l'analyse des pratiques de marché observées pour les dirigeants des sociétés du CAC 40.

Le Conseil d'administration, sur propositions du Comité des rémunérations, lors de sa réunion du

16 février 2011, a porté la partie fixe de la rémunération du Président-Directeur Général, inchangée depuis 5 ans, de 999 996 euros à 1 099 996 euros et la partie fixe de la rémunération du Directeur Général délégué de 620 000 euros à 800 000 euros.

La rémunération variable du Président-Directeur Général, est fonction de l'atteinte d'objectifs précisément définis et déterminée selon les résultats du Groupe après clôture de l'exercice concerné. Elle représente, à objectifs réalisés, 120 % en 2010 et en 2011 de la partie fixe et peut atteindre, à objectifs dépassés, 180 % de la partie fixe. Ces objectifs, au nombre de deux, comptaient en 2010 et en 2011 chacun pour moitié dans la détermination de la rémunération variable : le résultat opérationnel courant du Groupe et la variation de cash-flow libre opérationnel du Groupe à l'exclusion de tout critère qualitatif.

La combinaison du dépassement des deux objectifs fixés au titre de 2010 a conduit à un taux d'attribution de 138 % du montant de la rémunération variable à objectifs atteints, soit le versement d'une rémunération variable de 1 663 200 euros au Président-Directeur Général et, au titre de 2011, à un taux d'attribution de 137,5 % du montant de la rémunération variable à objectifs atteints, soit le versement d'une rémunération variable de 1 815 000 euros.

Pour 2011, comme pour 2010, la part variable de la rémunération du Directeur Général délégué, peut atteindre, à objectifs réalisés 100 % de la part fixe dépendant des mêmes critères exclusivement quantitatifs, et dans les mêmes proportions, que ceux appliqués à la rémunération variable du Président-Directeur Général. Comme pour ce dernier, la combinaison du

dépassement des objectifs fixés au titre de 2010 et de 2011 a conduit au versement au Directeur Général délégué d'une rémunération variable de 859 320 euros au titre de 2010 et de 1 100 000 euros au titre de 2011.

Les avantages en nature du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué correspondent à la mise à disposition de voitures de fonction.

Aucune indemnité en cas de cessation de leurs fonctions n'est prévue pour le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué dans le cadre de leurs mandats.

Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour les dirigeants mandataires sociaux.

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>François-Henri Pinault</b> Président-Directeur Général Date début mandat : 19 mai 2005 Date fin mandat : AG 2013				X		X		X
<b>Jean-François Palus</b> Directeur Général délégué Date début mandat : 26 février 2008 Date fin mandat : AG 2013		X	X <sup>(1)</sup>			X		X

(1) Le Conseil d'administration a donné début 2010 l'autorisation d'accorder à M. Jean-François Palus un avantage retraite sous la forme d'un versement d'une dotation d'un montant de 3,568 millions d'euros pour fonder des droits à une retraite (avec droit à réversion) exigible à partir de son âge légal de retraite à taux plein, sans condition de présence dans le Groupe. Pour autant, M. Jean-François Palus ne devra pas avoir quitté le Groupe avant le 31 décembre 2014 pour convenance personnelle et les critères de performance pour l'attribution de sa part de rémunération variable au titre des exercices 2009 et 2010 devront être remplis.

Ce capital financerait une rente de retraite cible, non garantie en niveau, équivalent à 25 % environ de sa rémunération annuelle perçue en 2009 selon les taux actuariels en usage dans le Groupe.

## Autres éléments et engagements

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2011.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée durant l'exercice 2011 par un dirigeant mandataire social.

L'historique des attributions d'options de souscription d'achat d'actions à M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus figure en pages 302-303.

Il est rappelé qu'à la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture d'options pour les dirigeants mandataires sociaux n'a été mis en place.

### Actions de performance attribuées à chaque mandataire social durant l'exercice 2011

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS2)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
<b>François-Henri Pinault</b>	Plan 2011-I 19 mai 2011	11 514	961 764 €	19 mai 2013	19 mai 2015	Condition d'une performance au moins équivalente du cours de l'action PPR par rapport à un indice représentatif de valeurs européennes cotées des secteurs du Luxe et de la distribution, entre l'attribution et l'acquisition définitive de ces actions (2 ans), et condition supplémentaire d'une progression moyenne minimale du bénéfice net part du Groupe par action PPR de 5 % au cours de la période d'attribution, le nombre d'actions définitivement acquises étant réduit à due proportion de l'éventuelle sous-performance du titre PPR et de la progression moyenne minimale du bénéfice net part du Groupe par action avec abandon de tout droit à acquisition si cette progression moyenne est égale ou inférieure à 2,5 %.
<b>TOTAL</b>		<b>11 514</b>	<b>961 764 €</b>			
<b>Jean-François Palus</b>	Plan 2011-I 19 mai 2011	13 581	1 134 421 €	19 mai 2013	19 mai 2015	Condition d'une performance au moins équivalente du cours de l'action PPR par rapport à un indice représentatif de valeurs européennes cotées des secteurs du Luxe et de la distribution, entre l'attribution et l'acquisition définitive de ces actions (2 ans), et condition supplémentaire d'une progression moyenne minimale du bénéfice net part du Groupe des activités poursuivies par action PPR de 5 % au cours de la période d'attribution, le nombre d'actions définitivement acquises étant réduit à due proportion de l'éventuelle sous-performance du titre PPR et de la progression moyenne minimale du bénéfice net part du Groupe des activités poursuivies par action, avec abandon de tout droit à acquisition si cette progression moyenne est égale ou inférieure à 2,5 %.
<b>TOTAL</b>		<b>13 581</b>	<b>1 134 421 €</b>			

Le Conseil d'administration, réuni le 19 mai 2011 préalablement à l'Assemblée générale des actionnaires, a décidé, sur recommandations du Comité des rémunérations, d'attribuer à M. François-Henri Pinault un nombre de 11 514 actions de performance et à M. Jean-François Palus un nombre de 13 581 actions de performance, dont 6 667 à titre de rémunération spécifique forfaitaire en raison de la réussite de l'opération de cession du Groupe Conforama. Ces actions leur seront définitivement acquises sous condition supplémentaire de performance d'une progression moyenne minimale pour le Président-Directeur Général du résultat net part du Groupe par action PPR, et pour le Directeur Général délégué, du résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action PPR au cours de la période d'attribution.

Le Conseil d'administration a décidé que 30 % au moins du montant net d'impôt et prélèvements sociaux (au taux de droit commun comme si les actions étaient immédiatement cédées) de la plus-value d'acquisition dégagée lors de la vente d'actions de performance devront être conservés par MM. Pinault et Palus, sous forme d'un nombre équivalent d'actions ainsi attribuées (valorisées à la date de cession) jusqu'à la cessation de leurs fonctions de mandataire social de PPR, sauf décision contraire du Conseil d'administration les relevant de cette restriction dans la limite qu'il fixerait alors.

En outre, le Conseil d'administration a décidé, dans le cadre des recommandations du Code consolidé AFEP-MEDEF, de fixer l'obligation d'achat, lors de la disponibilité des actions de performance, à 10 % du nombre d'actions de performance initialement attribuées à MM. François-Henri Pinault et Jean-François Palus.

### Actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice 2011 pour chaque mandataire social

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
François-Henri Pinault	-	-	-
Jean-François Palus	Plan 2009-I 7 mai 2009	6 030 <sup>(1)</sup>	Aucune action à acquérir lors de la disponibilité
<b>TOTAL</b>		<b>6 030</b>	

(1) Actions attribuées définitivement en 2011 et disponibles à partir du 7 mai 2013.

### Synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Montant bruts (en euros)

François-Henri Pinault Président-Directeur Général	Montants au titre de l'exercice 2011	Montants au titre de l'exercice 2010
Rémunérations dues		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	3 064 304	2 830 965
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	961 764	895 964
<b>TOTAL</b>	<b>4 026 068</b>	<b>3 726 929</b>

(1) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

Montant bruts (en euros)

Jean-François Palus Directeur Général délégué	Montants au titre de l'exercice 2011	Montants au titre de l'exercice 2010
Rémunérations dues		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	2 029 525	1 613 068
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	1 134 421	1 061 705
<b>TOTAL</b>	<b>3 163 946</b>	<b>2 674 773</b>

(1) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

## 1.3. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS – JETONS DE PRÉSENCE

L'Assemblée générale du 19 mai 2010 a augmenté de 660 000 à 809 000 euros le montant global des jetons de présence aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2010, ce en raison de la nomination de trois Administrateurs supplémentaires. Ce montant est resté inchangé pour l'exercice 2011.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 15 février 2012 a décidé la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice 2011.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil est d'allouer 114 000 euros à titre de part spéciale à la Vice-Présidente (45 000 euros) et aux Présidents des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations respectivement (23 000 euros chacun), le solde étant divisé en deux parts potentiellement égales :

- une part fixe, attribuée avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Au titre de l'exercice 2011, le montant total versé aux Administrateurs non-dirigeants est de 722 530 euros avec la répartition suivante :

- 114 000 euros de part spéciale;
- 312 750 euros de part fixe;
- 295 780 euros de part variable.

Le tableau suivant rappelle les jetons de présence versés en 2010 et 2011 au titre des exercices 2009 et 2010.

Membres du Conseil d'administration autres que le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué	Jetons de présence versés au cours de l'exercice (en euros)	
	2011	2010
Patricia Barbizet	213 106 <sup>(1)</sup>	205 720 <sup>(1)</sup>
René Barbier de la Serre <sup>(2)</sup>		31 604
Pierre Bellon	51 551	55 813
Laurence Boone	21 427	
Allan Chapin	58 623	55 813
Luca Cordera di Montezemolo	32 141	32 573
Yseulys Costes	21 427	
Jean-Pierre Denis	64 282	47 178
Philippe Lagayette	81 623	78 813
Aditya Mittal	20 825	19 938
Baudoin Prot	45 382	39 526
Caroline Puel	21 427	
Jean-Philippe Thierry	76 869	54 860
<b>TOTAL</b>	<b>708 683</b>	<b>621 838</b>

(1) Jetons de présence versés par PPR et Gucci Group.

(2) Le mandat d'Administrateur de M. Barbier de la Serre a pris fin le 7 mai 2009.

La Société, ni aucune des entreprises qu'elle contrôle, n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Aucun mandataire social ne bénéficie d'avantage particulier ni régime spécifique en matière de retraite. Il n'y a pas de rémunération conditionnelle ou différée.

## 1.4. INFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux;
- aucun des mandataires sociaux n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur Général;
- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des mandataires

sociaux de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés);

- aucun mandataire social ne bénéficie d'un engagement de la Société ou de l'une de ses filiales correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages quelconques dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci;
- aucun mandataire social n'a reçu de rémunération de la Société Artémis qui contrôle directement PPR au cours de l'exercice;
- aucun mandataire social n'a signalé l'existence d'un accord avec un principal actionnaire, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

Par ailleurs, aucun contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages ne lie les Administrateurs au groupe PPR.

Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

En règle générale, à la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'est en situation de conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs envers elle et ses intérêts ou autres devoirs et n'a de lien familial existant avec un autre mandataire social de la Société.

## 1.5. AUTRES INFORMATIONS CONCERNANT LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

### Président d'Honneur du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a décidé, le 7 mai 2009 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, de confirmer M. François Pinault, fondateur du groupe PPR, en qualité de Président d'Honneur du Conseil d'administration. À ce titre, M. François Pinault est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration et du Comité stratégique et de développement avec voix consultative.

### Vice-Président du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a reconduit, le 7 mai 2009 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, M<sup>me</sup> Patricia Barbizet en qualité de Vice-Présidente du Conseil d'administration et ce pour la durée de son mandat d'Administrateur. À ce titre, M<sup>me</sup> Barbizet assure un travail de préparation et de coordination des travaux du Conseil d'administration et peut en présider les réunions en l'absence du Président.

### Censeurs

- M. Jean-Michel Noir, Président-Directeur Général de Redcats SA (nommé par le Conseil d'administration du 7 mai 2009);
- M. Jochen Zeitz, Directeur Général du Pôle Sport&Lifestyle de PPR et Chief Sustainability Officer de PPR, Président du Conseil d'administration de Puma SE (nommé par le Conseil d'administration du 7 mai 2009);
- M. Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Fnac (nommé par le Conseil d'administration du 21 janvier 2011).

Le Conseil d'administration du 20 janvier 2012 a nommé M. Alexis Babeau, Directeur Général adjoint du Pôle Luxe de PPR, en qualité de censeur.

Les censeurs ont pour mission principale de participer aux réunions du Comité stratégique et de développement et, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil d'administration, pour y apporter les informations nécessaires, leur expertise et leur connaissance des différents métiers du Groupe. Ils ont voix consultative. En mai 2007, l'Assemblée générale des actionnaires, estimant opportun de laisser le Conseil juge du nombre des censeurs dont il souhaite s'entourer, a modifié en ce sens l'article 18 des statuts de PPR.

## 1.6. DIRECTION DU GROUPE

La Direction du Groupe est composée du Comité exécutif du Groupe réuni autour de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur Général, et de M. Jean-François Palus, Directeur Général délégué.

### Le Comité exécutif

Chaque mois, le Comité exécutif réunit les dirigeants des principales marques du Groupe, ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de PPR. En effet, le Comité exécutif a élargi en février 2012 ses rangs aux Présidents-Directeurs Généraux de Gucci et Bottega Veneta, Patrizio di Marco et Marco Bizzari, ainsi qu'au Directeur Général de Puma, Franz Koch. Par ailleurs, suite à l'élargissement des domaines de responsabilité de Jean-François Palus, Directeur Général délégué du Groupe, le Directeur Financier de PPR, Jean-Marc Duplaix a rejoint également le Comité exécutif, qui compte désormais douze membres.

Le nouveau profil du Comité exécutif, instance opérationnelle du Groupe, reflète la transformation de PPR en un groupe plus intégré. Il permet de mieux associer les dirigeants des principales marques aux réflexions autour des grandes orientations du Groupe, aux côtés des principaux responsables fonctionnels de PPR.

### Membres du Comité exécutif

- François-Henri Pinault (depuis mars 2005), Président-Directeur Général;
- Jean-François Palus (depuis décembre 2005), Directeur Général délégué;
- Alexis Babeau (depuis mars 2011), Directeur Général adjoint du Pôle Luxe;
- Marco Bizzari (depuis février 2012), Président-Directeur Général de Bottega Veneta;
- Louise Beveridge (depuis mars 2011), Directeur de la Communication du Groupe;
- Alexandre Bompard (depuis janvier 2011), Président-Directeur Général de Fnac;
- Patrizio di Marco (depuis février 2012), Président-Directeur Général de Gucci;
- Jean-Marc Duplaix (depuis février 2012), Directeur Financier de PPR;
- Belén Essioux Trujillo (à partir de mai 2012), Directrice des Ressources Humaines de PPR;
- Franz Koch (depuis février 2012), Directeur Général de Puma;
- Jean-Michel Noir (depuis avril 2009), Président-Directeur Général de Redcats;

- Jochen Zeitz (depuis septembre 2007), Directeur Général du Pôle Sport & Lifestyle et *Chief Sustainability Officer* de PPR, Président du Conseil d'administration de Puma SE.

### Réunions mensuelles de suivi de l'activité et des budgets

La Direction Générale de PPR et les Dirigeants des principales marques des Pôles, de la Fnac et de Redcats se réunissent tous les mois, afin d'apprécier l'évolution de l'activité des Pôles, de Fnac et de Redcats. Cette appréciation s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers.

### Organisation de la planification du Groupe

Chacun des Pôles, la Fnac et Redcats établit un plan à moyen terme, couvrant les dimensions stratégiques, opérationnelles et financières, qui reprend entre autres les thèmes posés par le Comité stratégique et de développement dans la lettre de cadrage annuelle destinée à chaque Pôle, la Fnac et Redcats. La réflexion stratégique porte sur les évolutions à long terme des métiers, les perspectives de croissance des marchés principaux et le positionnement des concurrents. Le plan opérationnel est la transcription de la réflexion stratégique en un nombre limité de programmes d'actions prioritaires. Le Plan financier reflète l'impact de ces programmes d'actions sur la performance opérationnelle des Pôles, de la Fnac et de Redcats et leur traduction en éléments financiers et comptables. La synthèse de ces plans fait l'objet, chaque année, d'une réflexion approfondie au cours du séminaire stratégique qui rassemble le Comité exécutif et le Comité stratégique et de développement autour des réflexions stratégiques majeures et des grands projets du Groupe. Chaque année, une réunion du Conseil d'administration est dédiée à la présentation des plans à moyen terme des Pôles, de la Fnac et de Redcats ainsi qu'à leur synthèse financière.

### Comité déontologique

Composé du Directeur Général délégué et du Directeur juridique du Groupe, le Comité déontologique établit le calendrier des fenêtres négatives relatives aux interventions sur titres PPR, les listes d'initiés, les lettres d'information et de suivi concernant les règles en matière de délit d'initié, adressées aux cadres et dirigeants concernés du Groupe ainsi qu'aux initiés occasionnels et permanents, conformément au règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Tout membre du Comité exécutif du Groupe est tenu de consulter le Comité déontologique avant toute intervention qu'il envisage sur les titres PPR ou instrument financier assimilé.

En application des dispositions de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, à la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'opérations réalisées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sur les instruments financiers de PPR, au cours de l'exercice 2011 et du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mars 2012.

### **Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE)**

Interlocuteur du Comité exécutif, le Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE) est composé de cadres de la Société des principales marques des Pôles, de la Fnac et de Redcats qui apportent leur expérience dans des domaines variés : stratégie, ressources humaines, développement

durable, juridique et gestion d'entreprise. Le comité comprend également un membre, extérieur au Groupe, expert en matière d'éthique des affaires.

Le CERSE remplit 3 missions :

- Suivre la bonne diffusion et la bonne application du Code de conduite des affaires et des principes qu'il défend ;
- Répondre à toute sollicitation de collaborateur du Groupe, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification au quotidien portant sur l'interprétation du Code et son application, ou qu'il s'agisse d'une réclamation envoyée au CERSE pour non-respect supposé de l'un des principes éthiques du Groupe ;
- Être force de proposition pour faire évoluer la politique et les actions du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

---

## 1.7. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

En application de l'article L. 225-37, al. 6 du Code de commerce modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, il est rendu compte ci-après des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes consolidés et les comptes sociaux. La première partie de ce rapport a été présentée au Comité des nominations du 13 février 2012, sa seconde partie ayant fait l'objet d'une délibération du Comité d'audit de la Société le 17 janvier 2012.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du Conseil d'administration lors de sa réunion du 15 février 2012 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### **1.7.1. Composition du Conseil d'administration**

#### **1.7.1.1. Composition actuelle du Conseil**

Le Conseil est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, assurances, économie, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. La durée statutaire du mandat d'Administrateur est de quatre ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification de l'article 10 des statuts sociaux afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Le Conseil est composé actuellement de douze Administrateurs :

Nom	Mandat	Âge	Adminis - trateur indépen- dant <sup>(1)</sup>	Participation à un comité				Début 1 <sup>er</sup> mandat	Fin du mandat en cours	Nationalité
				Audit	Rémuné - rations	Nomi- nations	Strat & Dev			
François-Henri Pinault	Président- Directeur Général	49						2005	2013	Française
Patricia Barbizet	Vice-Présidente	56		✓	✓	✓	✓	2001	2013	Française
Jean-François Palus	Directeur Général délégué	50						2009	2013	Française
Laurence Boone	Administratrice	42	✓		✓			2010	2014	Française
Yseulys Costes	Administratrice	39	✓		✓		✓	2010	2014	Française
Luca Cordero di Montezemolo	Administrateur	64	✓			✓		2001	2012	Italienne
Jean-Pierre Denis	Administrateur	51	✓	✓	✓			2008	2012	Française
Philippe Lagayette	Administrateur	68			✓		✓	1999	2012	Française
Aditya Mittal	Administrateur	36	✓					2009	2013	Indienne
Baudouin Prot	Administrateur	60				✓		1998	2013	Française
Caroline Puel	Administratrice	48					✓	2010	2014	Française
Jean-Philippe Thierry	Administrateur	63	✓	✓				2006	2013	Française

(1) Au regard des critères du Code consolidé AFEP-MEDEF énoncés au paragraphe 1.7.2.5. ci-après.

Quatre censeurs nommés par le Conseil d'administration pour une durée de quatre ans en vertu de l'article 18 des statuts sociaux assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil avec voix consultative.

Le Conseil a créé quatre comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et le Comité stratégique et de développement.

La liste détaillée des Administrateurs et des censeurs figure ci-avant dans le Document de Référence en pages 104 à 111.

### 1.7.1.2. Évolution de la composition du Conseil

À l'issue de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2011, les mandats de Messieurs Pierre Bellon et Allan Chapin ont pris fin.

Conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, modifiant notamment l'article L. 225-37 du Code de commerce, en vertu duquel le présent rapport est établi, il est précisé qu'il sera tenu compte du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil conformément à la loi. Il convient d'ores et déjà de noter que les femmes représentent 33,3 % des membres du Conseil d'administration dépassant ainsi

la proportion minimum de 20 % devant être respectée lors de l'Assemblée générale devant être appelée à se réunir en 2014.

## 1.7.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

### 1.7.2.1. Règlement intérieur du Conseil

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui sont conférés par la loi et les statuts.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserves des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et les travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration. Pour chacun des comités, le Conseil a établi un règlement intérieur.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux Administrateurs de préparer au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant par thème abordé l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur, qui a été modifié pour tenir compte des nouvelles recommandations de l'Autorité des marchés financiers en matière de prévention des manquements d'initiés des dirigeants, fixe également les règles qui s'imposent aux Administrateurs quant aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant l'établissement de « fenêtres négatives » :

- les Administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres et instruments financiers cotés de la Société et du Groupe pendant une période de 30 jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés annuels et semestriels et de 15 jours calendaires précédant chacune des publications trimestrielles relatives aux chiffres d'affaires consolidés et s'achevant à l'issue du jour de bourse suivant la diffusion du communiqué officiel correspondant. Ce devoir de neutralité et de confidentialité ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque Administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes;
- les mêmes obligations s'appliquent à chaque Administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une information privilégiée, s'agissant de tout instrument financier coté sur un marché réglementé dont l'émetteur est en relation d'information privilégiée avec le Groupe. Le règlement intérieur impose en conséquence la déclaration des interventions sur ces titres.

Le Règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du Conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition des jetons de présence.

Le Règlement intérieur impose aux Administrateurs un engagement d'informer le Président du Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, et de ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

Afin de renforcer les modalités de son fonctionnement et dans le souci d'une bonne gouvernance, le règlement intérieur du Conseil d'administration énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil ainsi que les missions de ses quatre comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et le Comité stratégique et de développement.

La Direction Générale peut en toutes circonstances être entendue au sein de ces comités.

### 1.7.2.2. Direction Générale

Le Conseil d'administration a décidé, après que l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 ait adopté les nouveaux statuts de PPR instituant un mode de gouvernance par Conseil d'administration, d'opter pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, et a maintenu cette option en mai 2009. Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficiente compte-tenu de l'organisation du groupe PPR : François-Henri Pinault est Président-Directeur Général de PPR, Société mère du Groupe. Il est d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance et une expérience particulièrement approfondies. La direction des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle est confiée aux dirigeants de ces Pôles et aux Présidents-Directeurs Généraux pour ce qui concerne la Fnac et Redcats. Tous siègent au Comité exécutif et participent, sans voix délibératives, au Conseil d'administration en tant que Censeurs. Ils permettent ainsi d'apporter, à l'occasion de celles des réunions du Conseil auxquelles ils sont convoqués, leur vision et les données concernant les Pôles ou les marques du Groupe utiles à la bonne information des Administrateurs non exécutifs et plus généralement du Conseil.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration du 22 février 2008 a nommé un Directeur Général délégué dont il a renouvelé le mandat le 7 mai 2009 et qui dispose des mêmes pouvoirs à l'égard des tiers que le Directeur Général. Le Directeur Général délégué a été nommé Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 pour un mandat de quatre années.

Le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué participent donc tous deux à position égale aux travaux du Conseil d'administration composé majoritairement d'Administrateurs indépendants et dont le bon fonctionnement est assuré notamment

par la fréquence de ses réunions, l'assiduité de ses membres et l'assistance de ses Comités spécialisés, ainsi qu'il est exposé ci-après.

### 1.7.2.3. Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général et du Directeur Général délégué

Dans le cadre de la mission légale du Conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil (conventions réglementées, cautions avales et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers...), les statuts de la Société prévoient que certaines décisions du Directeur Général et du Directeur Général délégué, en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- a) les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité;
- b) sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social;
- c) les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant fixé annuellement par le Conseil (qui était de 500 millions d'euros en 2011) :
  - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer;
  - tout achat ou cession d'immeuble de la Société.

Le Conseil d'administration est régulièrement saisi et examine avec attention toutes ces opérations.

### 1.7.2.4. Conformité à un Code de gouvernement d'entreprise

Le 22 octobre 2008, le Conseil d'administration a annoncé avoir pris connaissance et adopté comme cadre de référence à sa gouvernance d'entreprise les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considéré que ces recommandations s'inscrivaient toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise déjà mise en œuvre par la Société qui seraient détaillées dans le Document de Référence de l'exercice 2008.

Par conséquence, la Société se réfère désormais au Code de gouvernement d'entreprise des Sociétés cotées résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations

de janvier 2007 et octobre 2008 précitées et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils («le Code consolidé AFEP-MEDEF»), ce notamment pour l'élaboration du présent rapport. Le Code consolidé AFEP-MEDEF est consultable sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : [http : //www.medef.fr](http://www.medef.fr), rubrique «Gouvernement d'entreprise».

Le présent rapport, dans sa partie sur l'activité des comités spécialisés du Conseil d'administration, identifie une disposition du Code consolidé AFEP-MEDEF qui n'a pas été retenue et explique les raisons de ce choix conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce.

### 1.7.2.5. Indépendance des Administrateurs

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un Administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le Conseil a retenu les critères définis dans le Code consolidé AFEP-MEDEF, qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou Administrateur de sa Société mère ou d'une Société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Au regard de ces critères et après examen par le Comité des nominations du 11 février 2011, le Conseil d'administration a, au vu de la situation de chaque Administrateur, qualifié d'Administrateur indépendant, sans préjuger de l'indépendance des autres Administrateurs : Mesdames Laurence Boone et Yseulys Costes et MM. Luca Cordero di Montezemolo, Jean-Pierre Denis, Aditya Mittal et Jean-Philippe Thierry.

S'agissant de M. Baudouin Prot, le Conseil a pris note que si le groupe PPR entretient des relations, à des conditions courantes et normales, avec le groupe BNP Paribas, celui-ci a déclaré que ses activités en faveur

du groupe PPR ne le plaçaient pas en situation d'influencer l'indépendance de cet Administrateur à l'égard de PPR. S'agissant de M<sup>me</sup> Caroline Puel, le Comité a pris note que si le groupe PPR entretient des relations dans des conditions courantes avec certains journalistes du Point, celle-ci a déclaré que la nature de ses activités professionnelles ne la plaçaient pas en situation d'influencer son indépendance à l'égard de PPR.

S'agissant de M. Philippe Lagayette, Administrateur de PPR depuis 1999, le Comité a considéré que son appréciation extérieure de l'indépendance personnelle de cet administrateur restait toujours d'actualité.

Lors de sa réunion du 13 février 2012, le Comité des nominations a, à nouveau, examiné la situation de chacun des Administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code consolidé AFEP-MEDEF. Sur sa proposition, aucune information nouvelle n'étant de nature à modifier son appréciation passée de la situation, le Conseil, après examen, a considéré que ses appréciations antérieures restent toujours d'actualité.

Ainsi, six Administrateurs, sur les douze que compte le Conseil, sont qualifiés d'Administrateurs indépendants, observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle -ce qui est le cas de PPR- le Code consolidé AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle «d'au moins un tiers».

#### 1.7.2.6. Activité du Conseil et de ses Comités spécialisés

##### **Activité du Conseil d'administration en 2011 et jusqu'au 15 février 2012**

##### Activité du Conseil d'administration en 2011

Au cours de l'année 2011, le Conseil s'est réuni à huit reprises avec un taux moyen de participation de 80,6% et à tousjours été présidé par le Président du Conseil.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
21 janvier	12/14 (85,7 %)
16 février	10/14 (71,4 %)
22 mars	12/14 (85,7 %)
19 mai (avant l'Assemblée générale mixte)	12/14 (85,7 %)
19 mai (après l'Assemblée générale mixte)	10/12 (83,3 %)
28 juillet	10/12 (83,3 %)
13 septembre	9/12 (75 %)
25 octobre	9/12 (75 %)

Le Conseil d'administration a principalement consacré ses travaux à l'examen des comptes annuels et semestriels, à l'examen de l'activité du Groupe et aux questions stratégiques.

Lors de sa réunion du 21 janvier 2011, le Conseil a examiné les travaux du Comité d'audit sur les points d'attention en vue de la clôture des comptes 2010, sur l'approche d'audit des Commissaires aux comptes et sur l'activité de l'Audit interne dans le Groupe et lui ont été présentés les enjeux et axes majeurs de la nouvelle politique de responsabilité sociale et environnementale du Groupe intitulée *PPR Home for the long run*; il a procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2010 suivant les modalités de son règlement intérieur.

Le 16 février 2011, après examen par le Comité d'audit réuni l'avant-veille, le Conseil d'administration a arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2010 en vue de l'Assemblée générale. Il a adopté le projet de Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale des actionnaires et approuvé le Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques.

Le 22 mars 2011, le Conseil s'est réuni pour délibérer sur le budget 2011 et la politique financière du Groupe. Sur recommandation du Comité des rémunérations, il a fixé les éléments de détermination de la rémunération variable au titre de l'exercice 2011 du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué. Le Conseil, à cette occasion a examiné, dans le cadre de la cession du groupe Conforama, des accords entre PPR, Conforama et le groupe BNP Paribas Personal Finance.

Le 19 mai 2011, le Conseil s'est réuni préalablement à la tenue de l'Assemblée générale le même jour. Il lui a été présenté les travaux du Comité des rémunérations sur le projet de politique 2011 en matière de rémunération à long terme des dirigeants du Groupe, décidé le principe d'une attribution gratuite d'actions au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué (sur préconisation du Comité des rémunérations) et approuvé le règlement de deux plans d'attribution gratuite d'actions, le premier pour les résidents français et le second pour les résidents étrangers. Ces plans d'attribution étant soumis à une condition de performance relative de l'action PPR par rapport à un panier de valeurs composites. Dans ce cadre, il a décidé le principe d'une attribution d'actions de performance au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué, avec pour ce dernier une attribution au titre d'une rémunération spécifique forfaitaire en raison de la réussite de l'opération de cession de Conforama. Ces attributions ont été soumises par le Conseil à une condition de performance supplémentaire et une obligation d'acquisition d'actions lors de la disponibilité des actions de performance dans le cadre de l'application des recommandations AFEP-MEDEF. Messieurs Bellon et Chapin qui assistaient à leur dernière réunion ont été vivement remerciés pour leur contribution aux travaux du Conseil et de ses comités au cours de leurs mandats respectifs.

À l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2011, le Conseil, s'est réuni et a fixé à 500 millions d'euros le montant de l'autorisation au Directeur Général avec faculté de délégation d'effectuer certaines opérations notamment celles mentionnées à l'article 15-II des statuts sociaux et a approuvé la mise en œuvre du plan de rachat d'actions autorisée par l'Assemblée générale du même jour.

Le 28 juillet 2011, il a examiné les travaux du Comité d'audit qui s'était réuni l'avant-veille, entendu les Commissaires aux comptes, s'est fait présenter un compte rendu de l'activité du premier semestre 2011 et arrêté les comptes et rapports semestriels.

La réunion du 13 septembre 2011 a été consacrée à une présentation de la typologie des risques du Groupe. À cette occasion, le Conseil a entendu une synthèse de la réunion du précédent Comité d'audit portant sur les dispositifs d'Audit interne dans le Groupe. La Direction Générale lui a ensuite exposé la double approche de l'organisation de la gestion des risques dans le Groupe que sont les contrôles clés par process et le processus d'identification. Le Conseil a pris note de la création d'un comité des risques, du renforcement des compétences de l'Audit interne et du déploiement d'un système harmonisé de gestion des risques.

Lors de sa réunion du 25 octobre 2011, le Conseil s'est fait rendre compte de l'activité du Groupe, et une présentation du panorama des axes stratégiques par Pôles et de l'évolution du marché retail y ont été l'objet principal sur laquelle les membres du Conseil ont échangé. Le Conseil a également délibéré sur la politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle et salariale et particulièrement sur sa démarche Leadership et Mixité.

#### **Activité du Conseil d'administration en 2012, du 1<sup>er</sup> janvier au 15 février 2012**

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2012 et le 15 février 2012, le Conseil d'administration s'est réuni deux fois.

Lors de sa réunion du 20 janvier 2012, le Conseil a examiné les travaux du Comité d'audit sur les points d'attention en vue de la clôture des comptes 2011, sur l'activité de l'Audit interne dans le Groupe et lui ont été présentés les nouvelles organisation et gouvernance opérationnelles du Groupe et a approuvé la proposition de création d'un Comité du développement durable.

Le 15 février 2012, le Conseil d'administration s'est réuni pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2011 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires ainsi qu'approuver le présent rapport. Il a procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2011 suivant les modalités de son règlement intérieur.

#### **Évaluation du Conseil d'administration**

Conformément à son règlement intérieur depuis 2004, le Conseil d'administration procède annuellement à son

évaluation. Tous les trois ans au moins, le Conseil fait réaliser une évaluation de sa composition et de son activité par un membre indépendant ou tiers expert qu'il désigne et qui lui fait rapport. La dernière évaluation a été réalisée par un cabinet spécialisé dont les résultats ont été présentés lors du Conseil réuni le 8 avril 2010.

#### **Comité d'audit**

Constitué en décembre 2002, le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales, et de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe, de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement, d'entendre et questionner les Commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du Comité les principales problématiques identifiées par la Direction de l'Audit interne du groupe PPR.

Il fait régulièrement rapport et formule tous avis ou recommandations au Conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du Comité donnent lieu à compte rendu écrit et approuvé.

Le Comité peut recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

Il examine chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance. Le Comité d'audit a également pour mission d'examiner les candidatures des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit a procédé début 2011 à une révision de son règlement intérieur de façon à le mettre en conformité avec les dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008.

Le Comité d'audit de PPR est composé de trois Administrateurs : M. Jean-Philippe Thierry, Président du Comité, Administrateur indépendant, M<sup>me</sup> Patricia Barbizet, et M. Jean-Pierre Denis, Administrateur indépendant.

Les membres du Comité d'audit ont tous une compétence reconnue en matière financière ou comptable, alliant leurs expertises dans le domaine de la Direction Générale et opérationnelle d'assurances, d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir pages 105, 108 et 111 du Document de Référence).

Conformément au Code consolidé AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du Comité sont Administrateurs indépendants.

### Activité du Comité d'audit en 2011 et jusqu'au 15 février 2012

En 2011, le Comité s'est réuni à sept reprises, avec un taux de présence de 100 %.

Le 18 janvier, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne dans le Groupe (missions d'audit et suivi des plans d'action) en 2010 par le Directeur de l'Audit interne, a examiné les options comptables pour les comptes annuels puis l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit pour, à la suite, faire ses recommandations au Conseil d'administration.

Le 14 février 2011, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2010.

Le 22 mars et le 28 juin 2011, le Comité s'est réuni pour entendre la Direction Générale sur une situation potentielle de risques.

Le 9 juin 2011, les missions d'Audit interne du Groupe ont été présentées au Comité.

En vue de l'arrêté des comptes semestriels par le Conseil du 28 juillet 2011, le Comité s'est réuni l'avant-veille pour procéder à l'examen des comptes.

La réunion du 5 septembre 2011 était dédiée à la présentation de l'organisation du système de gestion des risques, de la méthodologie de gestion des risques et de la typologie des risques du Groupe.

Depuis le début de l'année 2012, le Comité d'audit s'est réuni deux fois, en présence de tous ses membres.

Le 17 janvier 2012, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne dans le Groupe en 2011 par le Directeur de l'Audit interne, a apprécié la situation et les risques du Groupe eu égard à la crise des dettes souveraines sur la base d'un document préparé par le Comité des risques de PPR, a examiné les options comptables pour les comptes annuels puis l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit pour, à la suite, faire ses recommandations au Conseil d'administration.

Le 14 février 2012, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2011.

Le Comité a fait part au Conseil du 15 février de ses

travaux et préconisations.

### Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations a pour mission d'examiner et proposer au Conseil d'administration l'ensemble des éléments et conditions de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué (exposé ci-avant au chapitre « Rémunération des Dirigeants mandataires sociaux »), la méthode de répartition des jetons de présence alloués au Conseil par l'Assemblée générale. Il examine et apprécie la politique de rémunération des cadres dirigeants, ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, options de souscription ou d'achat d'actions, attributions gratuites d'actions et/ou avantages assimilés y compris les avantages en matière de retraite et avantages de toute nature, au profit des membres du Comité exécutif du Groupe PPR.

Le Groupe PPR a mis en place au début de l'année 2009, dans chacune de ses branches, des Comités des rémunérations dont l'objet est d'apprécier, au regard des pratiques du marché, les rémunérations des membres des Comités Exécutifs des branches, ainsi que celles des principaux Directeurs ; un compte-rendu de ces Comités est présenté au Comité des rémunérations de PPR.

Le Comité des rémunérations est composé de cinq Administrateurs : M. Philippe Lagayette, Président du Comité, Mesdames Patricia Barbizet, Laurence Boone et Yseulys Costes et M. Jean-Pierre Denis, ces trois derniers étant Administrateurs indépendants. Mesdames Laurence Boone et Yseulys Costes ont rejoint le Comité suite à la fin des mandats de MM. Pierre Bellon et Allan Chapin. Ainsi, au regard des critères du Code consolidé AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

### Activité du Comité des rémunérations en 2011 et jusqu'au 15 février 2012

En 2011, le Comité s'est réuni trois fois, avec un taux de présence moyen de 100 %.

Il s'est réuni le 14 février et le 16 février sur le thème des rémunérations variables du Président-Directeur Général, du Directeur Général délégué et des membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2010 et des rémunérations fixes pour les exercices à venir.

Sa réunion au cours du mois de mars 2011 a été consacrée aux attributions d'actions gratuites dans le Groupe. Le comité a donné son avis sur la politique d'attribution proposée au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué en préconisant pour ces derniers une condition de performance supplémentaire et une obligation de conservation conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il a également examiné les modalités de détermination

de la rémunération variable du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué.

En 2012, le Comité s'est réuni le 13 février pour notamment examiner les rémunérations variables au titre de l'exercice 2011 et les rémunérations fixes du Comité exécutif, du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

### **Comité des nominations**

Créé en mars 2003, le Comité des nominations a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'Administrateurs, ainsi que la situation de ceux-ci au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, cet examen devant être effectué préalablement à chaque nomination et pouvant l'être à tout moment que le Comité juge utile. Il formule, dans ces domaines, tous avis et recommandations au Conseil.

Le Comité est composé de trois Administrateurs : M<sup>me</sup> Patricia Barbizet, Président, M. Luca Cordero di Montezemolo, Administrateur indépendant et M. Baudouin Prot.

La Société ne se conforme pas aux recommandations AFEP-MEDEF en matière de proportion de membres indépendants au sein du Comité des nominations qui est d'un tiers et non de la majorité, compte-tenu d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration, nonobstant la présence d'un actionariat de contrôle.

### **Activité du Comité des nominations en 2011 et jusqu'au 15 février 2012**

En 2011, le Comité des nominations s'est réuni une fois en présence de tous ses membres.

Les 14 février 2011, le Comité s'est réuni pour délibérer sur le plan de succession des dirigeants du Groupe, l'appréciation de l'indépendance des Administrateurs, la composition du Conseil et de ses Comités.

Le 13 février 2012, le Comité s'est réuni en présence de tous ses membres pour délibérer sur le plan de succession des dirigeants du Groupe, l'appréciation de l'indépendance des Administrateurs, la composition du Conseil et de ses Comités et a revu le projet du présent rapport pour sa partie relative au gouvernement d'entreprise.

Le Comité des nominations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

### **Comité stratégique et de développement**

Le Comité stratégique et de développement a pour mission,

dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'identifier, d'étudier et d'accompagner les initiatives de développement stratégique du groupe PPR.

Ce Comité est composé de quatre Administrateurs : M<sup>me</sup> Patricia Barbizet, Présidente du Comité, M<sup>me</sup> Yseulys Costes, administratrice indépendante, M<sup>me</sup> Caroline Puel et M. Philippe Lagayette.

### **Activité du Comité stratégique et de développement en 2011 et jusqu'au 15 février 2012**

Le Comité s'est réuni deux fois en 2011, en présence de tous ses membres en vue de la présentation des axes stratégiques du Groupe et de celle des plans à moyen terme des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle, de Redcats et de la Fnac.

#### **1.7.2.7. Participation des actionnaires**

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 20 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le Document de Référence en page 313.

#### **1.7.2.8. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 40,6% du capital et 55,1% des droits de vote de PPR), au droit de vote double statutaire, au programme de rachat de ses propres actions et aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans le Document de Référence, n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote.

#### **1.7.2.9. Politique de rémunération des mandataires sociaux**

#### **Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration**

L'Assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration décide de la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice concerné.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil est d'allouer 114 000 euros à titre de part spéciale à la Vice-Présidente (45 000 euros) et aux Présidents des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations respectivement (23 000 euros chacun), le solde étant divisé en deux parts potentiellement égales :

- a) une part fixe, attribuée avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- b) une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Au titre de l'année 2011, PPR versera aux membres de son Conseil d'administration 809 000 euros à titre de jetons de présence.

### **Autres rémunérations**

Les rémunérations et avantages accordés aux Dirigeants mandataires sociaux sont fonction principalement du niveau des responsabilités attachées à leur fonction, des résultats du Groupe et de l'atteinte d'objectifs visés. Ils tiennent également compte des rémunérations versées par les entreprises comparables en termes de taille, de secteur d'activités et d'implantation internationale.

La partie variable de la rémunération versée aux Dirigeants mandataires sociaux repose exclusivement sur l'atteinte d'objectifs financiers. Les critères financiers retenus par le Conseil d'administration pour l'exercice 2011 sont au nombre de deux et basés sur des indicateurs de performance du Groupe en termes de génération de cash-flow libre et de résultat opérationnel, chacun de ces éléments comptant pour moitié. La partie variable est égale, à objectifs atteints, à 120% de la rémunération fixe du Président-Directeur Général et à 100% de celle pour le Directeur Général délégué.

Aucun Dirigeant mandataire social de PPR ne bénéficie, en cas de départ, de dispositions lui accordant à cette occasion une indemnité spécifique.

Les rémunérations individuelles des mandataires sociaux de PPR sont détaillées aux pages 112 à 116 du Document de Référence.

### **1.7.3. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société**

Cette partie du Rapport du Président du Conseil d'administration sur le système de gestion des risques et de contrôle interne existant au sein du Groupe, s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF publié en juillet 2010. Ce dernier tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis sa première édition en 2007, dont la loi du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 8 décembre 2008 qui ont transposé en

droit français la directive européenne 2006/46/CE et complété, par la même, la Loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003.

Le cadre de l'AMF s'inspire non seulement des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes précitées, mais également des bonnes pratiques et des référentiels internationaux de contrôle interne et de gestion des risques que sont notamment la norme ISO 31000 et le COSO II. Ce dernier référentiel a par ailleurs fait l'objet d'une lecture approfondie à l'occasion de la rédaction de la politique de gestion des risques définie dans le paragraphe « Les composantes de la gestion des risques ».

#### **1.7.3.1. Périmètre et principes d'organisation**

PPR est la société-mère du Groupe PPR, dont les principales entités sont le Pôle Luxe, le Pôle Sport & Lifestyle, la Fnac et Redcats. Le rapport qui suit s'attache à décrire le dispositif de contrôle interne dans le Groupe, notamment celui relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Le périmètre du Groupe couvert par le rapport s'étend à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale, c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif.

En tant que holding, l'activité propre de PPR consiste à définir et mettre en œuvre sa stratégie, animer et gérer ses participations, stimuler le développement de ses Pôles, de la Fnac et de Redcats, coordonner le financement de leurs activités, assurer des fonctions de support et de communication, définir et mettre en œuvre la politique de couverture d'assurances.

Le dispositif de contrôle interne suit l'organisation générale du Groupe. Il est à la fois :

- décentralisé au niveau des Pôles, de la Fnac et de Redcats : l'animation et le pilotage du processus de contrôle interne sont de la responsabilité des Directions Générales des entités opérationnelles et juridiques,
- unifié autour d'une méthodologie commune et d'un référentiel unique. La holding PPR en coordonne le déploiement à travers le Groupe.

La partie consacrée aux procédures de contrôle interne traitera le Pôle Luxe, la Fnac et Redcats. Concernant Puma, cotée sur le marché allemand, celle-ci relève des obligations réglementaires en la matière applicables au contrôle interne et au *reporting* des risques, décrit dans le rapport annuel de cette société et qui peut être consulté en complément du présent rapport. Il convient de noter que les bonnes pratiques du groupe PPR en la matière sont reprises par le groupe Puma. Le Comité d'audit de Puma SE tient régulièrement informé le Comité d'audit de PPR.

### 1.7.3.2. Principes généraux de la gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnelles, de réputation ou de conformité. La gestion des risques est un levier de management 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;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

### 1.7.3.3. Les composantes de la gestion des risques

Dans un souci permanent de sécuriser ses opérations et de faire progresser sa méthodologie d'identification et de traitement des risques, le Groupe a fait évoluer en 2011 sa méthodologie et les moyens de son dispositif de gestion des risques. Ce dispositif de gestion des risques au sein du Groupe prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

#### 1.7.3.3.1. Un cadre organisationnel

Ce cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif,
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques,
- un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques.

#### Comité des risques

Dans le cadre de sa politique de maîtrise des risques du Groupe et en conformité avec la gouvernance de PPR, la Direction Générale de PPR a ainsi instauré en 2011 un « Comité des risques du groupe PPR ». Ce Comité est composé du Directeur Général délégué, du Directeur juridique, du Directeur de l'Audit interne et du Directeur de la Sécurité. Il contribue, dans le contexte de complexification, d'internationalisation et de croissance des opérations et activités du Groupe, à identifier et gérer les risques stratégiques, opérationnels, de *reporting* ou de conformité, qui pourraient avoir un impact sur

la bonne conduite des affaires du Groupe. Un règlement intérieur en précise les règles et modalités de fonctionnement.

Le Comité des risques s'intéresse au processus de validation et de suivi de la politique de gestion des risques du Groupe, au contrôle de l'actualité et de la pertinence de l'analyse des risques stratégiques, opérationnels, de reporting et de conformité, à la synthèse des analyses des risques généraux ou particuliers, à la validation et au suivi de l'implémentation des plans d'actions visant à mieux contrôler les risques identifiés.

Les travaux du Comité des risques peuvent être portés à la connaissance du Comité d'audit, lequel est informé de l'existence du règlement intérieur du Comité et a accès aux comptes-rendus de ses réunions.

#### *Risk manager*

La fonction de *risk manager* a également été créée au sein de la Société afin d'animer ce dispositif renforcé de gestion des risques, de s'assurer de l'analyse par les Directions Générales des Pôles, de la Fnac et de Redcats des principaux risques de leurs périmètre, et de transmettre aux membres du Comité des risques, avant chaque réunion, les informations et documents utiles à leurs travaux et délibérations.

#### Politique de gestion des risques

Après avoir notamment examiné le référentiel COSO II, le Groupe a instauré une politique de gestion des risques diffusée auprès des départements d'Audit interne des Pôles, de la Fnac et de Redcats. Ce document recense les méthodes utilisées par le Groupe à l'occasion de ses exercices bisannuelles d'analyse des risques.

### 1.7.3.3.2. Un processus de gestion des risques comprenant trois étapes :

- identification des risques : cette étape permet de recenser et de centraliser les principaux risques. Un risque se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources tant interne qu'externe, et une ou plusieurs conséquences. Au sein du Groupe, l'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue;
- analyse des risques : cette étape consiste à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque. Cette démarche est continue, et formalisée deux fois par an à l'occasion d'exercice de sessions de travail avec les principaux managers des Pôles, de la Fnac et de Redcats; la politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations;

- traitement du risque : à l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la société sont identifiés.

Initié il y a plusieurs années de cela, ce dispositif de cartographie des risques a été renforcé en 2011 par la présentation faite au Comité des risques d'une cartographie consolidée des risques de chacun des Pôles, de la Fnac et de Redcats. Cet exercice fait l'objet d'un suivi dans le temps.

#### 1.7.3.3.3. Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière : son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Le Comité des risques délibère au moins deux fois par an pour examiner les cartographies des risques dressées par la Direction Générale du Groupe, des Pôles, de la Fnac et de Redcats, et suivre l'avancée des plans d'action dédiés.

Le Comité délibère annuellement sur son auto-évaluation.

Le Comité des risques s'est réuni à trois reprises en 2011. Ses travaux ont été portés à la connaissance du Comité d'audit.

#### 1.7.3.4. Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière des cartographies des risques,
- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser,
- le plan d'audit s'appuie sur la cartographie des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment : la culture du risque et du contrôle propres à la société et les valeurs éthiques du Groupe.

### 1.7.3.5. Principes généraux de contrôle interne

#### 1.7.3.5.1. Définition du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe PPR repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature stratégique, opérationnelle, financière ou de conformité.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la Direction Générale sous le contrôle du Conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la protection des actifs ;
- la fiabilité des informations financières et comptables.

#### 1.7.3.5.2. Limites du contrôle interne

En effet, la probabilité d'atteindre ces objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- ou au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés, de la concurrence et de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

Le groupe Puma avait été confronté en 2010 à cette situation au sein de sa filiale grecque Puma Hellas. Les actions alors immédiatement mises en œuvre ont fait l'objet d'un suivi à l'occasion de chaque réunion du Comité d'audit et du Conseil d'administration de Puma en 2011. Par ailleurs, un audit du 1<sup>er</sup> semestre 2011 a constaté la mise en place effective des actions correctrices initiées en 2010.

#### 1.7.3.6. Les composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la Direction et communiquées à tous les collaborateurs;
- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates;
- un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

##### 1.7.3.6.1. Environnement de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne du Groupe repose sur une organisation décentralisée comportant une définition claire des responsabilités au travers de la Charte Groupe. Il comprend des principes et des valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous ses collaborateurs, présentés dans le Code de conduite des affaires. Il inclut également une Charte de contrôle interne. Il s'appuie enfin sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication de ses collaborateurs.

#### La Charte Groupe

Le groupe PPR s'est doté depuis 5 ans d'une Charte Groupe, mise à jour en 2010, qui trace le cadre de la décentralisation de l'organisation et la responsabilité des dirigeants. En effet, la Charte définit, d'une part, les principes directeurs qui régissent les relations entre PPR, les Pôles, la Fnac et Redcats, et, d'autre part, pour chaque domaine fonctionnel, les éléments relevant de la responsabilité déléguée des Pôles, de la Fnac et de Redcats, ceux pour lesquels il est requis d'informer PPR dans les délais suffisants et ceux pour lesquels l'autorisation préalable de PPR est nécessaire.

#### Les principes et valeurs du Groupe

Les principes éthiques du groupe PPR sont énoncés dans le Code de conduite des affaires, diffusé une première fois en 2005 puis rediffusé en 2009 à l'ensemble des collaborateurs du groupe PPR. Le Code contient les engagements et les règles de conduite du Groupe envers ses principales parties prenantes :

- ses collaborateurs;
- ses clients et les consommateurs;
- ses partenaires commerciaux et ses concurrents;
- l'environnement;
- la société civile;
- ses actionnaires et les marchés financiers.

Parallèlement à la première diffusion du Code de conduite en 2005, un Comité d'Éthique pour la Responsabilité Sociale et Environnementale (CERSE) a été créé. Il est composé de représentants des Pôles du Groupe, de la Fnac et de Redcats, de collaborateurs de PPR, et est présidé par le Directeur des Relations Institutionnelles du Groupe rapportant directement au Président-Directeur Général.

Le CERSE remplit trois missions :

- suivre la bonne diffusion et la bonne application du Code de conduite des affaires et des principes qu'il défend;
- répondre à toute sollicitation de collaborateur du Groupe, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification ou question portant sur l'interprétation du Code et son application, ou qu'il s'agisse d'une réclamation adressée au CERSE pour non-respect supposé de l'un des principes éthiques du Groupe;
- être force de proposition pour faire évoluer la politique et les actions du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

Les Pôles, la Fnac et Redcats peuvent, par ailleurs, aménager des dispositifs supplémentaires qui leur sont propres, tels que des chartes cadeaux fournisseurs par exemple.

Le Comité déontologique, composé du Directeur Général délégué et du Directeur Juridique, met en place les mesures préventives permettant de se prémunir contre tout délit d'initiés (calendrier des fenêtres négatives, liste des initiés permanents et occasionnels, lettres d'information, etc.).

#### La Charte de contrôle interne

Le groupe PPR s'est doté en 2010 d'une Charte de contrôle interne diffusée à l'ensemble du Groupe. La Charte définit le contrôle interne et ses objectifs tels qu'ils sont évoqués par le cadre de l'AMF, tout en rappelant les limites de ce contrôle interne qui ne peut fournir en toutes circonstances une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La Charte précise le rôle fédérateur de la Holding et la responsabilité de chaque Pôle ainsi que de la Fnac et de Redcats dans la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté aux caractéristiques de leurs activités.

La Charte définit le rôle de chacun des acteurs de ce contrôle interne ainsi que des organes de supervision et d'évaluation.

La Charte précise enfin les outils existants d'évaluation du contrôle interne et des risques que sont les exercices d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques majeurs.

#### La politique de ressources humaines

La qualité des ressources humaines et la cohésion du management sont des facteurs clés de succès du Groupe. PPR s'assure ainsi que les différents Pôles, la Fnac et Redcats mènent des politiques de ressources humaines adaptées à leurs contextes et leurs enjeux, et répondant toujours aux meilleurs standards locaux. Le principe d'autonomie et de responsabilisation des Pôles, de la Fnac et de Redcats est là encore appliqué, mais le Groupe est garant de la cohérence des politiques mises en place et de leur alignement par rapport aux valeurs PPR et aux actions définies en central.

Ainsi, en matière de politique sociale, les Pôles, la Fnac et Redcats pratiquent des standards élevés de dialogue et de participation des salariés dans l'entreprise, tandis que le Groupe anime le dialogue social au niveau des institutions représentatives du Groupe, Comité de Groupe et Comité d'Entreprise Européen. En 2010, le Comité d'Entreprise Européen et la direction du groupe PPR ont adopté une «Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail». PPR a également mis en place une étude d'opinion des salariés bisannuelle qui concerne également les Pôles, la Fnac et Redcats. Cette enquête a été à nouveau conduite en 2011. Le Groupe développe des programmes transversaux de formation, et passe en revue chaque année les ressources managériales dont disposent les Pôles, la Fnac et Redcats; PPR s'assure ainsi de la bonne adéquation actuelle et à venir entre ces ressources managériales et les enjeux auxquels les Pôles, la Fnac et Redcats sont confrontés. Le Groupe maintient enfin une politique active de veille sur le marché pour tous les postes clés dont le plan de succession en interne ne paraît pas suffisamment solide.

#### 1.7.3.6.2. Organisation et ressources

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs tout le long de la chaîne de responsabilités, depuis la Direction Générale jusqu'à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que des organes de supervision et d'évaluation que sont le Conseil d'administration, les Comités d'audit, les Directions d'Audit interne et des risques, et les Commissaires aux comptes.

#### Le Comité exécutif

Le Comité exécutif, organe de management exécutif, est constitué du Président-Directeur Général, du Directeur Général délégué, des Présidents-Directeurs Généraux

de la Fnac et de Redcats, des Directeurs Généraux des Pôles Luxe, et Sport & Lifestyle, ainsi que des directeurs fonctionnels de PPR (Ressources Humaines, Responsabilité Sociale et Environnementale et Communication).

Le Comité exécutif, qui se réunit de manière régulière et fréquente, et autant que nécessaire, en cohérence avec les orientations du Comité stratégique et de développement :

- élabore la stratégie opérationnelle du Groupe et en assure le pilotage;
- définit les priorités au travers d'objectifs assignés aux Pôles, à la Fnac et à Redcats, et les grands projets fonctionnels;
- développe les synergies entre les Pôles, la Fnac et Redcats;
- propose des acquisitions, des cessions au Conseil d'administration,
- s'assure de la mise en œuvre des politiques et des projets définis dans le cadre de PPR Home.

La stratégie et les objectifs du groupe PPR sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles des Pôles, de la Fnac et de Redcats.

#### Les Directions Générales

Les Directions Générales sont chargées de définir, d'animer et de surveiller le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elles veillent en outre à l'engagement des actions correctives nécessaires. L'implication des Directions Générales est un point majeur du dispositif de contrôle interne, compte tenu de l'organisation du groupe PPR.

La surveillance du dispositif donne lieu à un rapport annuel sur le contrôle interne établi par le Président de la Fnac, le Président de Redcats et le Directeur Général de Puma.

#### Le Management et les collaborateurs

Le Management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour exercer sa mission et atteindre ses objectifs; à ce titre, il met en œuvre les opérations de contrôle interne associées à son domaine de responsabilité et est garant d'un dispositif de contrôle interne adapté.

Les collaborateurs doivent avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui leur ont été assignés. Dans leurs activités quotidiennes, ils doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements.

Les organes de supervision et d'évaluation sont :

#### Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Le Conseil est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.

#### Les Comités d'audit

Le Comité d'audit de PPR, composé de trois membres, dont deux indépendants, du Conseil d'administration, a pour compétence, sous la responsabilité du Conseil d'administration et en lui en faisant régulièrement rapport, de s'assurer du suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit de PPR entreprend également les actions suivantes :

- il s'assure que les Pôles du Groupe, la Fnac et Redcats sont dotés de services d'Audit interne structurés et adaptés, de manière à identifier, détecter et prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe;
- il apprécie la pertinence et la qualité des méthodes et procédures utilisées;
- il prend connaissance des rapports d'Audit interne, ainsi que des recommandations émises;
- il approuve le plan annuel d'Audit interne;
- il prend connaissance des travaux réalisés par le Comité des risques et a accès aux comptes rendus de ses réunions.

Le Comité d'audit de PPR se réunit au minimum quatre fois par an. De la même façon, un Comité d'audit existe au sein de chacun des Pôles, de la Fnac et de Redcats, dont le fonctionnement et les actions sont identiques à celui de PPR; il se réunit au minimum quatre fois par an avant la réunion du Comité d'audit de PPR.

#### Les Directions d'Audit interne et de gestion des risques

Elles concourent, au travers de leurs missions, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne; elles formulent des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. Les Directions de l'Audit interne et de gestion des risques sont également en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers

notamment l'exercice de cartographie des risques, et du suivi des plans d'actions. Les Directeurs de l'Audit interne rendent compte à la Direction Générale et au Comité d'audit des principaux résultats de leurs évaluations.

Dans le groupe PPR, la fonction d'Audit interne est organisée de manière décentralisée. Chacun des Pôles ainsi que la Fnac et Redcats disposent d'une Direction de l'Audit interne autonome sur son périmètre de filiales, qu'elle dote des compétences et des ressources nécessaires aux objectifs de sa mission et de son indépendance.

La Direction de l'Audit interne Groupe, située au niveau de PPR et rattachée à la Présidence, coordonne, harmonise et optimise les méthodes et outils de travail des auditeurs internes des Pôles, de la Fnac et de Redcats. Elle apporte en outre ses services aux différentes Directions de l'Audit interne du Groupe (veille réglementaire, expertise, ressources éventuelles, etc.) et mène des missions d'audit transversales et opérationnelles selon les thèmes identifiés par PPR, les organes sociaux ou les Pôles, la Fnac et Redcats.

La Direction de l'Audit interne Groupe assure l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la Loi de Sécurité Financière et du cadre de référence de l'AMF, développées dans le paragraphe ci-dessous intitulé « Surveillance du dispositif ».

La Direction de l'Audit interne Groupe réalise également une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

Les Directions de l'Audit interne, situées au niveau de chacun des Pôles du Groupe, de la Fnac et de Redcats, rattachées à la Direction Générale de chacun des Pôles, de la Fnac ou de Redcats, vérifient les procédures de contrôle mises en place par les autres Directions et mènent des audits opérationnels et financiers dans leur périmètre. Au cours de l'année 2011, l'ensemble des services d'Audit interne ont réalisé un peu plus d'une centaine de missions d'audit, parmi lesquelles des missions spéciales.

Les plans d'audit de PPR, des Pôles, de la Fnac et de Redcats, sont établis par les Directions de l'Audit interne en s'appuyant notamment sur le référentiel de processus du Groupe et sur les risques majeurs identifiés au sein de chacun des Pôles, de la Fnac ou de Redcats. Ces projets font l'objet d'échanges avec les principaux responsables. Les plans d'audit ainsi établis sont examinés et validés par les Comités d'audit.

Les principales problématiques identifiées par les Directions de l'Audit interne du Groupe, des Pôles, de la Fnac et de Redcats, ont été portées à la connaissance des Comités d'audit des Pôles, de la Fnac, de Redcats et de PPR. Les Comités d'audit ont ainsi pu prendre connaissance des problématiques relevées et des plans d'actions mis en place par les entités concernées.

Au-delà de ces missions, l'ensemble des ressources d'Audit interne dans le groupe PPR a vocation à promouvoir le contrôle interne sur tous les processus et activités de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière, qu'ils concernent les magasins, les entrepôts ou les sièges, les activités de distribution ou de fabrication.

Fin 2011, l'effectif d'Audit interne dans le groupe PPR était composé de vingt-et-un collaborateurs; il était de vingt en 2010. Leur mode de fonctionnement est décrit dans la Charte d'audit à laquelle ils se réfèrent. De manière générale, la Charte d'audit précise que :

- à l'issue de chaque mission, les constats et recommandations sont présentés aux responsables du ou des domaines audités;
- les accords ou désaccords des audités sur les recommandations proposées sont inclus dans le rapport final qui précise le plan d'action éventuel, les responsabilités et les délais de mise en œuvre;
- la mise en place des recommandations relève de la responsabilité des opérationnels concernés;
- la vérification de leur mise en place est du ressort de l'Audit interne.

L'activité d'Audit interne est réalisée en cohérence avec les Comités d'audit et les résultats des travaux menés par les Commissaires aux comptes.

Des plans d'audit annuels sont élaborés par les Directions de l'Audit interne sur la base d'une approche par les risques et tiennent compte des demandes spécifiques des Directions Générales et des autres Directions opérationnelles.

Les Directions de l'Audit interne présentent l'état d'avancement de leur plan d'audit ainsi que le suivi de leurs plans d'action au moins deux fois par an à leur Comité d'audit.

#### Les Commissaires aux comptes

Ils prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour les besoins de certification des comptes, en identifient les forces et faiblesses, en évaluent le risque d'anomalie significative et formulent, le cas échéant, des recommandations. En aucun cas, ils ne se substituent à la société dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.

Les Commissaires aux comptes ont pour fonction de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes sociaux et des comptes consolidés du Groupe sur une base annuelle et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels du Groupe.

Les missions d'audit sont réparties entre trois auditeurs statutaires : Deloitte, KPMG et Pricewaterhouse Coopers (pour le groupe Puma).

Les principaux points couverts par les auditeurs sont les suivants :

- identification des zones de risques et réalisation de tests par sondage permettant de valider la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes au regard de leur seuil de matérialité social ou consolidé;
- validation des principaux traitements et options comptables tout au long de l'année, en coordination avec le management des Pôles, de la Fnac, de Redcats et de PPR;
- application des normes comptables définies par PPR pour les Pôles, la Fnac et Redcats;
- rédaction d'un rapport d'audit pour chacun des Pôles, pour la Fnac et Redcats, consolidés en vue de la certification des comptes consolidés de PPR, comprenant les observations éventuelles en matière de contrôle interne;
- présentation d'une synthèse générale pour le groupe PPR présentée au Management et au Comité d'audit de PPR;
- préparation des rapports de commissariat aux comptes à l'attention des actionnaires de PPR. Ces rapports figurent dans le Document de Référence.

#### 1.7.3.6.3. Gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques est détaillé dans le paragraphe «Gestion des risques» ci-après en pages 170 à 178.

#### 1.7.3.6.4. Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement sont l'objet de trois types de travaux : ceux effectués par l'Audit interne, les remarques formulées par les Commissaires aux comptes et les exercices annuels d'auto-évaluation.

Au sein de chacun des Pôles, de la Fnac et de Redcats, et pour chaque processus identifié, il est demandé aux responsables en charge, d'apprécier le niveau de contrôle interne au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités, afin d'en identifier les faiblesses et engager les actions correctives.

L'auto-évaluation ne se réduit pas à un outil de *reporting* à destination des Directions de l'Audit interne ou des Comités d'audit, c'est également un dispositif permettant à la Direction Générale de chaque Pôle, de la Fnac et de Redcats d'obtenir une assurance raisonnable de la robustesse du dispositif de contrôle interne. Elle permet d'en renforcer le niveau au moyen de plans d'action opérationnels.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacun des Pôles, de la Fnac et de Redcats, suivant la segmentation des activités en processus clés. Le choix des processus auto-évalués est fait suivant une approche par les risques et un principe de rotation. En 2011, certaines modifications ont été apportées à ces évaluations au sein du Pôle Luxe afin d'en améliorer leur efficacité; les questionnaires ont ainsi fait l'objet d'un travail de refonte des risques et contrôles identifiés, pour plus d'efficacité;
- ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne qu'ils ont en charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats de ces auto-évaluations;
- le questionnaire relatif au processus Finance, comptabilité et gestion est administré chaque année. Il tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application. Ce questionnaire comprend une cinquantaine de questions relatives aux contrôles clefs obligatoires pour le Groupe. Ce questionnaire est administré auprès des entités en France et de l'ensemble des filiales internationales pour la Fnac, Redcats, et des filiales les plus significatives des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle.

Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de PPR.

#### 1.7.3.7. Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

##### *L'organisation de la fonction comptable et de gestion*

L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par la Direction Financière. Au niveau de PPR, celle-ci supervise la Direction du Contrôle Financier, la Direction des Financements et de la Trésorerie, la Direction des Assurances, la Direction Juridique, la Direction Fiscale, la Direction de la Communication Financière ainsi que la Direction de la Stratégie et du Développement.

La production et l'analyse de l'information financière s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion financière telles que :

- les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également

de base à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités génératrices de trésorerie,

- les budgets, qui se construisent sur la base d'échanges entre les Directions opérationnelles et la Direction Générale du Groupe en deux étapes : un budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'action opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre de l'exercice suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus;
- le *reporting* qui a lieu tous les mois, assure le suivi tout au long de l'exercice des performances des Pôles Luxe, Sport & Lifestyle, de la Fnac et de Redcats au travers d'indicateurs spécifiques dont la cohérence et la fiabilité sont revues par la Direction du Contrôle Financier. Cette Direction veille également à la cohérence des traitements comptables appliqués par les Pôles, la Fnac et Redcats avec les règles Groupe et effectue, en collaboration avec les contrôleurs financiers des Pôles, de la Fnac et de Redcats, une revue analytique par comparaison avec le budget et l'année précédente;
- la Direction Générale de PPR, les dirigeants des Pôles du Groupe et les Présidents de la Fnac et de Redcats se réunissent chaque mois afin d'apprécier l'évolution de leurs activités, sur la base d'éléments financiers et opérationnels communiqués par chacun d'entre eux;
- le Groupe s'assure de manière régulière des engagements hors bilan des Pôles du Groupe, de la Fnac et de Redcats. Ce contrôle est effectué notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire dans la mesure où les Pôles, la Fnac et Redcats sont tenus de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

##### *L'organisation de la fonction consolidation*

La consolidation statutaire des comptes est réalisée fin juin et fin décembre à l'aide de l'outil de consolidation du Groupe qui permet la transmission des informations financières des Pôles, de la Fnac et de Redcats en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leurs Commissaires aux comptes et par les Directeurs Généraux et les directeurs financiers des Pôles du Groupe, de la Fnac et de Redcats qui s'engagent alors par le biais de la signature d'une lettre d'affirmation, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent au sein des Pôles, de la Fnac et de Redcats garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Le contrôle financier de PPR anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe.

Pour ce faire, le service adresse aux Pôles, à la Fnac et à Redcats des instructions précisant la liste des états à envoyer, les hypothèses communes à utiliser, ainsi que les points spécifiques à prendre en compte.

### ***La Communication Financière***

L'objectif de la Communication Financière est d'informer de manière continue, de véhiculer un message cohérent et clair ainsi que de respecter le principe d'égalité des actionnaires devant l'information.

La Communication Financière s'adresse à un public diversifié essentiellement composé d'investisseurs institutionnels, de particuliers et de salariés. La Direction Générale, la Direction Financière ainsi que la Direction de la Communication Financière sont les interlocuteurs des analystes et des investisseurs institutionnels. La Direction des Ressources Humaines gère avec la Direction de la Communication Financière l'information auprès des salariés.

L'information financière est délivrée par tous les moyens : Assemblée générale, publications périodiques, communiqués, etc. et sur tous les supports : presse, Internet, contacts téléphoniques directs, réunions individuelles, etc.

### ***La Direction des Financements et de la Trésorerie***

La Direction des Financements et de la Trésorerie assure la gestion des risques financiers de liquidité, de contrepartie, de change et de taux, et coordonne par ailleurs la gestion de trésorerie du Groupe. Elle gère la politique bancaire Groupe, donne les directives en matière de répartition de l'activité par banque et coordonne les appels d'offres du Groupe. Elle s'assure de la cohérence entre les informations financières publiées et les politiques de gestion des risques de taux, de change et de liquidité. La quasi-totalité des financements est mise en place par PPR ou PPR Finance. Les exceptions sont analysées au cas par cas en fonction d'opportunités ou de contraintes spécifiques et requièrent l'accord de PPR.

Le contrôle interne est renforcé par la centralisation de certaines fonctions au sein de PPR :

### ***La Direction Juridique***

La Direction Juridique, outre sa fonction au niveau de la Société, assiste l'ensemble du Groupe sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux Pôles, à la Fnac et à Redcats ou d'intérêt significatif pour le Groupe. Elle formule en outre les éléments de doctrine Groupe, et veille à son application. Elle met à disposition des Pôles, de la Fnac et de Redcats des éléments de méthode d'identification des risques types, leur permettant de les anticiper et de les informer.

### ***La Direction Fiscale***

La Direction Fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe, conseille et assiste les Pôles, la Fnac et Redcats pour toutes les questions liées au droit fiscal et pour la mise en œuvre de l'intégration fiscale en France.

### ***La Direction des Assurances***

La Direction des Assurances met en place et gère la politique assurance du Groupe. Elle réalise les missions d'identification, de quantification et de traitement des risques (prévention, auto-assurance ou transfert aux assureurs ou réassureurs).

### ***La Direction de la Communication***

La Direction de la Communication participe au développement du Groupe en valorisant son image et sa notoriété, tant en interne qu'en externe.

### ***La Direction de la Stratégie et du Développement***

La Direction de la Stratégie et du Développement supervise la Direction Fusions Acquisitions, la Direction de la Stratégie, la Direction des Systèmes d'Information, ainsi que la Direction des Achats Indirects.

Ce rapport sur le contrôle interne, issu de l'apport des différents acteurs du contrôle interne mentionnés en première partie de ce document, a été présenté dans sa version projet au Comité d'audit de PPR pour avis et a été approuvé par le Conseil d'administration de PPR le 15 février 2012.

Le Président du Conseil d'administration

## 1.8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE,  
SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ PPR.  
(EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société PPR SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 19 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA  
Jean-Luc Decornoy et Hervé Chopin

Deloitte & Associés  
Antoine de Riedmatten

## CHAPITRE 5

# Éléments financiers

1.	Rapport d'activité 2011.....	138
1.1.	Préambule - Définitions	138
1.2.	Faits marquants de l'exercice	139
1.3.	Commentaires sur l'activité	140
1.4.	Analyse des performances opérationnelles par marque	145
1.5.	Commentaires sur la structure financière	156
1.6.	Résultat de la société PPR et dividende	163
1.7.	Transactions avec les parties liées	164
1.8.	Événements postérieurs à la clôture	164
1.9.	Perspectives	165
2.	Politique d'investissement .....	166
2.1.	Investissements financiers	166
2.2.	Investissements opérationnels	167
3.	Gestion des risques.....	170
3.1.	Risques financiers	170
3.2.	Risques stratégiques et opérationnels	172
3.3.	Risques de conformité	176
3.4.	Traitement des risques	176
4.	Comptes consolidés au 31 décembre 2011 .....	179
4.1.	Compte de résultat consolidé	179
4.2.	État du résultat global consolidé	180
4.3.	État de la situation financière consolidée	181
4.4.	Tableau des flux de trésorerie consolidés	182
4.5.	Variation des capitaux propres consolidés	183
	Notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2011	184
5.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.....	271
6.	Comptes sociaux.....	272
6.1.	Bilan actif aux 31 décembre 2011 et 2010	272
6.2.	Bilan passif aux 31 décembre 2011 et 2010	273
6.3.	Compte de résultat	274
6.4.	Tableau des flux de trésorerie	274
6.5.	Variation des capitaux propres	275
6.6.	Annexe comptable	275
6.7.	Résultats au cours des cinq derniers exercices	290
7.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels.....	291
8.	Rapport Spécial des Commissaires aux comptes .....	293
9.	Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe en 2011 .....	295

# 1. RAPPORT D'ACTIVITÉ 2011

## 1.1. PRÉAMBULE - DÉFINITIONS

### IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, le Groupe a présenté certaines de ses activités comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ». Le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Résultat net des activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie et le compte de résultat sur l'ensemble des périodes publiées.

Les actifs et passifs des « activités cédées ou en cours de cession » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures. Les actifs et passifs des « activités arrêtées » ne sont pas présentés sur des lignes séparées au bilan.

Comme indiqué en Note 12 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe Redcats ainsi que Fnac Italie ont été présentés comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ».

### Définition du chiffre d'affaires « réel » et « comparable »

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié. Le Groupe utilise, par ailleurs, la notion de « comparable » qui permet de mesurer la croissance organique de ses activités. La notion de chiffre d'affaires « comparable » consiste à retraiter le chiffre d'affaires 2010 d'une part, des effets de variations de périmètre intervenues en 2010 ou 2011 et, d'autre part, des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2010 par les filiales étrangères.

### Définition du résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel total de PPR inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles et atypiques.

Les « Autres produits et charges opérationnels non courants », qui regroupent les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents, sont de nature à perturber le suivi de la performance économique des entreprises

du Groupe, tels que définis par la recommandation 2009.R.03 du CNC.

En conséquence, pour le suivi des performances opérationnelles du Groupe, PPR utilise comme solde de gestion majeur le *résultat opérationnel courant*, défini, comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants » (Voir Notes 8 et 9 de l'annexe aux comptes consolidés).

Le *résultat opérationnel courant* est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

### Définition de l'EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé *EBITDA*. Cet indicateur financier correspond au *résultat opérationnel courant* augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

### Définition du cash-flow libre opérationnel et du cash-flow disponible

Le Groupe utilise également un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé *cash-flow libre opérationnel*. Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des investissements opérationnels nets (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles).

Le *cash-flow disponible* correspond au *cash-flow libre opérationnel* augmenté des intérêts et dividendes reçus et diminué des intérêts versés et assimilés.

### Définition de l'endettement financier net

*L'endettement financier net* est constitué de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation du Conseil national de la comptabilité n° 2009-R.03 du 2 juillet 2009.

L'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur (Note 31 de l'annexe aux comptes consolidés).

Pour les sociétés des activités de crédit à la consommation consolidées par intégration globale, le financement des concours à la clientèle est présenté en dettes financières. L'endettement financier net du Groupe s'entend hors financement des concours à la clientèle des activités de crédit à la consommation.

## 1.2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

### Acquisition de Volcom

Le 11 mai 2011, PPR a lancé une offre publique d'achat amicale en numéraire sur Volcom, Inc. Volcom est une marque emblématique d'habillement et d'accessoires dans le domaine de l'action sport, qui puise ses racines à la fois dans le skateboard, le surf et le snowboard. Cette acquisition représente une étape majeure dans la constitution du Pôle Sport & Lifestyle de PPR. Cette opération valorise Volcom à 607,5 millions de dollars (valeur des capitaux propres).

À l'issue de cette offre, PPR a pris le contrôle de Volcom en recueillant 87,4 % du capital le 23 juin 2011 au travers de sa filiale dédiée Transfer Holding, Inc. À la suite d'une procédure de fusion simplifiée entre Transfer Holding, Inc et Volcom, Inc, toutes les actions Volcom restantes ont été remises en échange d'un montant par action en numéraire de 24,50 dollars. PPR détient ainsi 100 % des actions ordinaires de Volcom, Inc.

Volcom est consolidée par intégration globale dans les comptes du groupe PPR à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011. Le prix d'acquisition a fait l'objet d'une allocation préliminaire au cours du second semestre 2011, qui a notamment conduit à reconnaître les marques Volcom et Electric, le solde résiduel étant comptabilisé en *goodwill*.

### Prise de contrôle de Sowind Group

Le 4 juillet 2011, PPR a annoncé le lancement d'une augmentation de capital réservée de Sowind Group, entièrement souscrite par PPR, au terme de laquelle PPR est devenu actionnaire majoritaire de la Société avec 50,1 % du capital.

Sowind Group, l'une des dernières manufactures horlogères suisses indépendantes, est présent dans 60 pays avec notamment les marques Girard-Perregaux et JeanRichard.

Sur la base d'un accord de partenariat stratégique signé en juin 2008, PPR détenait déjà une participation minoritaire de 23,0 % dans le capital de Sowind Group, mise en équivalence dans les comptes consolidés.

Cette opération permet au Pôle Luxe de PPR de se renforcer sur le segment de la haute horlogerie tout en accompagnant le développement international de Sowind Group, aussi bien au niveau du développement des produits qu'en matière de distribution à l'échelle mondiale.

Consécutivement à la prise de contrôle, Sowind Group est consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011. Une allocation préliminaire du prix d'acquisition selon la méthode du *goodwill* partiel a été réalisée au cours du second semestre 2011. Conformément à IFRS 3 révisée, la réévaluation du lot antérieurement détenu a été enregistrée au compte de résultat au sein des « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

### Autres évolutions du portefeuille d'activités

Au cours du second semestre 2011, PPR a initié un processus de cession du groupe Redcats, en cours à la clôture de l'exercice. En conséquence, la contribution de Redcats est présentée conformément à la norme IFRS 5 en « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ».

### Lancement de PPR HOME

Après plus de dix ans de mise en œuvre de sa démarche de responsabilité sociale et environnementale pour l'ensemble de ses marques, PPR a annoncé, le 21 mars 2011, le lancement de PPR HOME, une nouvelle initiative de développement durable ambitieuse.

Au-delà du modèle classique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), PPR HOME a pour ambition d'établir de nouveaux standards en matière de développement durable et de pratiques professionnelles dans les secteurs du Luxe, du Sport & Lifestyle et de la Distribution.

PPR HOME apportera aux marques de PPR son expertise, son soutien et sa créativité ; lui est alloué, au-delà des initiatives propres des marques, un budget annuel de 10 millions d'euros, indexé sur l'évolution du dividende versé par PPR.

Avec la création de PPR HOME, le Groupe PPR s'engage à minimiser son impact sur l'environnement, en adoptant des mesures volontaristes pour mettre en œuvre les meilleures pratiques d'entreprise. Les actions de PPR HOME visent non seulement à réduire et atténuer les impacts sociaux et environnementaux du Groupe, mais aussi à développer des « projets à impact positif » en faveur des populations et de leur environnement dans ses sphères d'activité.

PPR HOME va au-delà des approches traditionnelles de RSE et défend un nouveau paradigme d'entreprise dans lequel l'atteinte d'objectifs de développement durable est portée par la créativité et l'innovation et vice versa; et cela afin de créer des entreprises et activités qui génèrent des bénéfices financiers, sociaux et environnementaux sur le long terme.

### Renforcement de la solidité financière

PPR a signé, le 14 janvier 2011, une ligne de crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à échéance janvier 2016. Cette opération, effectuée dans le cadre de la gestion de la liquidité du groupe, permet à PPR, d'une part de

refinancer la ligne de crédit syndiqué en date du 22 mars 2005 pour 2,75 milliards d'euros et le montant résiduel de 1,5 milliard d'euros de la ligne de crédit syndiqué d'acquisition de Puma en date du 25 avril 2007, d'autre part de rallonger la maturité de ses lignes de liquidité.

En avril 2011, PPR a mené à bien une opération de rachat partiel de son emprunt obligataire à échéance 3 avril 2014, 800 millions d'euros – coupon 8,625 %, dans le but d'améliorer le coût et la structure de sa dette. 250 millions d'euros d'obligations ont été rachetés.

### Autre fait marquant

Le 17 février 2011, PPR a annoncé l'évolution de l'organisation de son Pôle Luxe. Ce pôle est désormais placé sous la responsabilité directe de François-Henri Pinault, Président-Directeur Général de PPR, et les équipes de PPR et de Gucci Group sont rassemblées afin de mieux accompagner le développement des marques. PPR poursuit ainsi le déploiement de sa stratégie en se dotant d'une organisation plus intégrée.

## 1.3. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

Les principaux indicateurs financiers extraits des états financiers consolidés de PPR pour 2011 reflètent la performance très satisfaisante du Groupe au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation
Chiffre d'affaires	12 227,2	11 007,8	+11,1 %
Résultat opérationnel courant	1 602,4	1 370,4	+16,9 %
en % du chiffre d'affaires	13,1 %	12,4 %	+0,7 pt
EBITDA	1 911,4	1 648,5	+15,9 %
en % du chiffre d'affaires	15,6 %	15,0 %	+0,6 pt
Résultat net part du Groupe	986,3	964,5	+2,3 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	1 054,9	834,5	+26,4 %
Investissements opérationnels bruts	(325,3)	(305,1)	+6,6 %
Cash-flow libre opérationnel	934,3	930,0	+0,5 %
Capitaux propres	11 749,5	11 651,2	+0,8 %
dont part du Groupe	10 925,0	10 599,2	+3,1 %
Endettement financier net	3 395,5	3 780,6	-10,2 %

## Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de l'exercice 2011 s'élève à 12 227 millions d'euros, en hausse de 11,1 % en données publiées et de 9,3 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice 2010 :

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation réelle	Variation comparable (1)
Luxe	4 917,0	4 010,7	+ 22,6 %	+ 22,2 %
Sport & Lifestyle	3 155,7	2 706,4	+ 16,6 %	+ 10,5 %
<b>Sous-total</b>	<b>8 072,7</b>	<b>6 717,1</b>	<b>+ 20,2 %</b>	<b>+ 17,3 %</b>
Fnac	4 164,9	4 302,7	- 3,2 %	- 3,6 %
Éliminations	(10,4)	(12,0)	-	-
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>12 227,2</b>	<b>11 007,8</b>	<b>+ 11,1 %</b>	<b>+ 9,3 %</b>

(1) À périmètre et taux de change comparables.

Dans la continuité d'un exercice 2010 marqué par un solide rebond des conjonctures à travers le monde, le commerce international a continué d'être assez dynamique au début de l'année 2011. L'économie mondiale est ensuite entrée dans une phase de ralentissement touchant plus particulièrement les pays développés. À une reprise structurellement faible s'est en effet rajoutée une série de chocs temporaires (printemps arabe, séisme/tsunami au Japon suivi de la catastrophe nucléaire et hausse des matières premières notamment) ainsi qu'une aggravation de tensions sur les dettes souveraines qui font régner, sur l'économie et les marchés, un climat d'incertitudes élevées, en particulier dans la zone Euro. Les pays émergents ont cependant bien résisté aux chocs adverses de ces derniers mois et ont continué de croître à un rythme soutenu, quoique ralenti quelque peu par rapport aux périodes précédentes.

Dans ce contexte, PPR a continué d'exprimer son fort potentiel de développement, grâce à la puissance et au dynamisme de ses marques de Luxe et de Sport & Lifestyle. Malgré un environnement mondial dégradé au quatrième trimestre 2011, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a progressé de 11,2 % en données publiées et de 7,7 % en comparable par rapport aux trois derniers mois de l'exercice 2010.

Les revenus combinés du Pôle Luxe et du Pôle Sport & Lifestyle se sont accrus de 17,3 % en comparable sur l'exercice 2011, avec une croissance de 16,6 % au quatrième trimestre. En données publiées, les taux de croissance s'établissent à 20,2 % pour la totalité de l'exercice 2011 et à 23,4 % pour le quatrième trimestre.

La variation du chiffre d'affaires publié intègre un effet positif des variations de périmètre de près de 206 millions d'euros en 2011, dont 87 millions d'euros pour les trois derniers mois de l'exercice.

En 2011, les fluctuations de taux de change ont affecté négativement le chiffre d'affaires à hauteur de 27 millions d'euros, malgré un impact favorable de 18 millions d'euros au quatrième trimestre.

### Chiffre d'affaires par zone géographique

L'équilibre du Groupe en termes d'implantations géographiques et de formats de ventes lui permet de mieux résister aux fluctuations des environnements économiques.

En 2011, le Groupe a continué d'accroître la part de son activité réalisée hors de France; celle-ci représente 72,6 % du chiffre d'affaires total de PPR en 2011, à comparer à 69,5 % pour l'exercice précédent (à périmètre et taux de change comparables).

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation réelle	Variation comparable (1)
Europe de l'Ouest	6 533,6	6 330,9	+ 3,2 %	+ 2,4 %
Amérique du Nord	1 496,6	1 215,4	+ 23,1 %	+ 17,6 %
Japon	983,5	875,7	+ 12,3 %	+ 5,6 %
<b>Pays matures</b>	<b>9 013,7</b>	<b>8 422,0</b>	<b>+ 7,0 %</b>	<b>+ 5,0 %</b>
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	540,5	445,3	+ 21,4 %	+ 17,7 %
Amérique du Sud	711,0	598,7	+ 18,8 %	+ 19,9 %
Asie-Pacifique (hors Japon)	1 962,0	1 541,8	+ 27,3 %	+ 26,5 %
<b>Pays émergents</b>	<b>3 213,5</b>	<b>2 585,8</b>	<b>+ 24,3 %</b>	<b>+ 23,4 %</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>12 227,2</b>	<b>11 007,8</b>	<b>+ 11,1 %</b>	<b>+ 9,3 %</b>

(1) À périmètre et taux de change comparables.

En particulier, le Groupe devient moins dépendant de la conjoncture européenne. Ainsi, les revenus combinés du Pôle Luxe et du Pôle Sport & Lifestyle réalisés hors de la zone Euro ont progressé de 17,8 % en 2011 (en comparable) et représentent désormais 76,8 % de leur chiffre d'affaires total, contre 76,5 % en 2010. Pour l'ensemble du groupe PPR au 31 décembre 2011, le poids de la zone Euro dans le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 46,3 % contre 49,7 % un an plus tôt (en comparable).

PPR a par ailleurs poursuivi sa stratégie d'expansion dans les pays émergents. Ainsi, en 2011, les revenus combinés du Pôle Luxe et du Pôle Sport & Lifestyle ont progressé de 25,2 % en comparable dans les pays émergents, qui représentent désormais 36,8 % de leur chiffre d'affaires total, soit 230 points de base de plus qu'en 2010 (en comparable). En particulier, en 2011, ces marques ont réalisé 24,3 % de leurs ventes en Asie-Pacifique hors Japon, contre 22,5 % pour l'exercice précédent (en comparable).

## Résultat opérationnel courant et EBITDA

Au 31 décembre 2011, le résultat opérationnel courant de PPR s'élève à 1 602 millions d'euros, en hausse de 16,9 % par rapport à celui de l'exercice 2010. Le Groupe est ainsi parvenu à améliorer de 70 points de base son taux de marge opérationnelle qui s'établit à 13,1 % en 2011 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	Variation
Luxe	1 262,6	944,0	+33,8 %
Sport & Lifestyle	346,7	337,1	+2,8 %
Fnac	102,6	191,9	-46,5 %
Corporate	(109,5)	(102,6)	-6,7 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 602,4</b>	<b>1 370,4</b>	<b>+16,9 %</b>

On notera que le résultat opérationnel courant de PPR pour l'exercice 2011, qui n'intègre aucune contribution de Redcats (présentée en « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession »), est supérieur de 71 millions d'euros au résultat opérationnel courant du Groupe publié au titre de 2010 (soit 1 531 millions d'euros), auquel Redcats participait à hauteur de 165 millions d'euros.

À taux de change comparables, le résultat opérationnel courant progresse de 14,7 % en 2011 et le taux de marge opérationnelle s'améliore de 40 points de base par rapport à l'exercice précédent.

En 2011, la marge brute du Groupe s'est élevée à 6 224 millions d'euros, en hausse de 855 millions d'euros,

soit +15,9 % en données publiées (+15,4 % à taux de change comparables) par rapport à l'exercice précédent. Sur la même période, les charges opérationnelles ont augmenté de 15,6 % en données publiées et de 15,7 % à taux de change comparables. En particulier, en 2011, les frais de personnel ont progressé de 12,2 % en données publiées. PPR a employé en moyenne 38 374 personnes en 2011, soit une hausse de 7,8 % par rapport à l'exercice 2010.

L'EBITDA s'est établi à 1 911 millions d'euros en 2011, en progression de 15,9 % par rapport à l'exercice précédent, ce qui se traduit par une amélioration du ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires à 15,6 % au 31 décembre 2011 contre 15,0 % un an auparavant.

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	Variation
Luxe	1 434,2	1 095,1	+31,0 %
Sport & Lifestyle	407,4	393,0	+3,7 %
Fnac	173,6	253,6	-31,5 %
Corporate	(103,8)	(93,2)	-11,4 %
<b>EBITDA</b>	<b>1 911,4</b>	<b>1 648,5</b>	<b>+15,9 %</b>

À taux de change constants, l'EBITDA progresse de 14,2 % et le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires s'améliore de 40 points de base par rapport à l'exercice précédent.

## Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent les éléments inhabituels de nature à altérer la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe ; ce sont en particulier des éléments non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant.

En 2011, ces autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de 58 millions d'euros, qui inclut notamment des charges de

restructuration pour 24 millions d'euros et des dépréciations d'actifs à hauteur de 16 millions d'euros.

Au 31 décembre 2010, les autres produits et charges opérationnels non courants constituaient une charge nette de 141 millions d'euros. Ils incluaient des dépréciations d'actifs pour 71 millions d'euros portant notamment sur le *goodwill* de Sergio Rossi et les actifs de Puma en Grèce ainsi que des charges de restructuration à hauteur de 26 millions d'euros.

## Charges financières nettes

Au 31 décembre 2011, la charge financière nette du Groupe s'améliore de 10,3 % et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation
Coût de l'endettement financier net	(216,0)	(230,2)	- 6,2 %
Autres produits et charges financiers	0,6	(9,9)	-
<b>Charges financières nettes</b>	<b>(215,4)</b>	<b>(240,1)</b>	<b>- 10,3 %</b>

En 2011, le coût de l'endettement financier net s'est établi à 216 millions d'euros, en baisse de 6,2 % par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution est due principalement :

- à la diminution de 13 % de l'encours moyen d'endettement net du Groupe par rapport à l'exercice précédent, du fait, notamment de l'encaissement en mars 2011 du produit de la cession de Conforama partiellement compensé par l'acquisition de Volcom et de titres Puma et PPR ;
- à la hausse, contenue, de 30 points de base du taux moyen de financement de PPR, dans un contexte de hausse des principaux indices de référence, et eu égard à une proportion élevée de dette plafonnée à taux fixe.

La variation favorable, de près de 11 millions d'euros, des Autres produits et charges financiers est principalement imputable à des traitements comptables liés à la norme IAS 39. Ces écritures techniques incluent, pour l'essentiel, la variation favorable, à hauteur de 40 millions d'euros, du résultat sur opérations de couverture de taux et de change, ainsi que l'écart négatif, pour près de 37 millions d'euros, de revalorisation à la juste valeur des instruments financiers dérivés, sans effet sur la trésorerie.

Au total, ces charges financières ont donné lieu à un décaissement de 198 millions d'euros en 2011, en baisse de 40 millions d'euros (soit 17,0 %) par rapport à l'exercice précédent.

## Impôt sur le résultat

Pour l'exercice 2011, la charge d'impôt du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation
Charge d'impôt sur résultat courant	(319,4)	(262,4)	+ 21,7 %
Impôt sur éléments non courants	2,0	(1,2)	-
<b>Charge totale d'impôt</b>	<b>(317,4)</b>	<b>(263,6)</b>	<b>+ 20,4 %</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>23,9 %</b>	<b>26,7 %</b>	<b>(2,8 pts)</b>
<b>Taux d'impôt courant</b>	<b>23,0 %</b>	<b>23,2 %</b>	<b>(0,2 pt)</b>

Au 31 décembre 2011, le taux effectif d'impôt de PPR a sensiblement baissé du fait des éléments non courants qui avaient généré d'importantes charges opérationnelles non courantes en 2010 sans économie d'impôt associée.

Retraité de l'effet des éléments non courants et de l'impôt y afférent, le taux d'impôt courant est quasi-stable, à 23,0 %.

## Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence

Pour l'exercice 2011, la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à 47 millions d'euros, contre 35 millions d'euros en 2010.

Cette évolution s'explique, pour l'essentiel, par la contribution de Cfao, mise en équivalence à hauteur de la participation résiduelle de PPR (42,0 % au 31 décembre 2011), pour 45 millions d'euros, qui correspond à la quote-part du Groupe dans le résultat du premier semestre 2011 publié par Cfao complété par une estimation au titre du second semestre.

## Résultat net des activités poursuivies

Pour l'exercice 2011, le résultat net consolidé des activités poursuivies de PPR s'élève à 1 058 millions d'euros ; il atteignait 760 millions d'euros un an auparavant.

La part de ce résultat revenant au Groupe s'établit à 999 millions d'euros au 31 décembre 2011, pour 709 millions d'euros au titre de l'exercice précédent, soit une progression de 40,8 %.

## Résultat net des activités abandonnées

Les activités abandonnées incluent l'ensemble des actifs (ou groupe d'actifs) comptabilisés selon la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Au 31 décembre 2011, le résultat net des activités arrêtées ou cédées représente une charge nette de près de 13 millions d'euros (Note 12 des comptes consolidés annuels).

Au 31 décembre 2010, le résultat net des activités abandonnées constituait un profit de 255 millions d'euros qui incluait des plus-values de cession nettes d'impôt et de frais pour près de 136 millions d'euros.

## Intérêts non contrôlés

Le poste Intérêts non contrôlés s'élève à 59 millions d'euros au 31 décembre 2011 ; il s'établissait à 51 millions d'euros un an auparavant.

Les Intérêts non contrôlés du Groupe concernent principalement Puma, en augmentation du fait de l'accroissement du résultat net de l'ensemble consolidé

de Puma ; cette hausse a été minorée sous l'effet des acquisitions supplémentaires de titres Puma au cours des douze derniers mois (le taux de détention par PPR passant ainsi de 71,6 % au 31 décembre 2010 à 79,9 % au 31 décembre 2011).

## Résultat net part du Groupe

Pour l'exercice 2011, le résultat net part du Groupe s'établit à près de 986 millions d'euros, en progression de 2,3 % par rapport à 2010.

Retraité des autres produits et charges opérationnels non courants nets d'impôt, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'élève en 2011 à 1 055 millions d'euros, soit une hausse de 26,4 % par rapport au 31 décembre 2010.

On notera que pour l'exercice 2011, ce résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, qui n'intègre aucune contribution de Redcats (présentée en « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession »), est supérieur de 123 millions d'euros au résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants du Groupe publié au titre de 2010 (soit 932 millions d'euros) auquel Redcats participait.

## Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions PPR utilisé pour le calcul du résultat par action s'élève à 126,2 millions pour l'exercice 2011, à comparer à 126,6 millions pour 2010, soit une légère diminution liée notamment aux acquisitions de titre d'autocontrôle réalisées au cours de l'exercice (Note 13 des comptes consolidés annuels).

Au 31 décembre 2011, le résultat net par action de PPR s'établit à 7,82 euros, soit une croissance de 2,6 % par rapport au 31 décembre 2010.

Le résultat net par action des activités poursuivies atteint 7,92 euros en 2011, à comparer à 5,60 euros pour l'exercice précédent.

Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies s'affiche à 8,36 euros ; il s'améliore de 26,9 % par rapport à l'exercice précédent.

L'effet des instruments dilutifs est quasi-neutre sur le calcul du résultat net par action en 2011.

## 1.4. ANALYSE DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES PAR MARQUE

### Pôle Luxe

(en millions d'euros)

	2011	2010	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 917,0</b>	<b>4 010,7</b>	<b>+ 22,6 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 262,6</b>	<b>944,0</b>	<b>+ 33,8 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>25,7 %</i>	<i>23,5 %</i>	<i>+ 2,2 pts</i>
EBITDA	1 434,2	1 095,1	+ 31,0 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>29,2 %</i>	<i>27,3 %</i>	<i>+ 1,9 pt</i>
Investissements opérationnels bruts	172,9	128,2	+ 34,9 %
Effectifs moyens	13 542	11 803	+ 14,7 %

En 2011, le Pôle Luxe de PPR a une fois encore confirmé la pertinence de son modèle multimarques et le succès de sa stratégie de diversification en termes d'implantations géographiques, de canaux de distribution et de catégories de produits.

Ainsi, au 31 décembre 2011, le chiffre d'affaires du Pôle Luxe a atteint 4 917 millions d'euros, soit une augmentation de 22,6 % en données publiées et de 22,2 % à périmètre et taux de change comparables. Cette performance est le fruit d'un niveau soutenu d'innovations et de créativité ainsi que d'initiatives marketing visant à conforter l'image de Luxe des marques et produits, et à séduire de nouvelles clientèles.

Au quatrième trimestre, le Pôle Luxe a affiché un chiffre d'affaires en hausse de 22,1 % en données publiées et de 18,6 % en comparable.

En 2011, les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre (68,9 % du chiffre d'affaires total) ont progressé de 23,0 % en comparable par rapport à l'exercice précédent ; au quatrième trimestre elles se sont accrues de 19,1 %. Par rapport à 2010, les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont augmenté de 20,7 % en comparable, le quatrième trimestre 2011 ayant affiché une croissance de 17,2 %.

En 2011, les ventes du Pôle Luxe ont progressé de 29,1 % en comparable dans les pays émergents qui représentent désormais 37,6 % de l'activité du pôle contre 35,6 % un an auparavant. L'Asie-Pacifique hors Japon (32,0 % du chiffre d'affaires total) a continué d'afficher un rythme de croissance élevé (+ 29,5 %), tiré notamment par une hausse de 39,1 % en Grande Chine. La croissance des pays émergents au quatrième trimestre s'est établie à 23,7 % avec une hausse en Grande Chine de 25,9 %.

Sur ses marchés historiques, plus matures, le Pôle Luxe a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de 15,8 % au

quatrième trimestre et de 18,4 % sur l'exercice 2011. Sur cette période, l'activité en Europe de l'Ouest s'est accrue de 20,0 % ; elle a progressé de 15,6 % au quatrième trimestre. En Amérique du Nord, qui représentait 17,7 % du chiffre d'affaires total au 31 décembre 2011, les ventes ont augmenté de 28,5 % sur l'exercice, avec une croissance de 25,2 % au quatrième trimestre. Enfin, malgré les terribles effets du séisme/tsunami et de la catastrophe nucléaire qui ont frappé le pays en mars, le Japon (12,6 % du chiffre d'affaires annuel total) a renoué avec la croissance et a affiché des ventes en hausse de 3,3 % sur douze mois, avec un quatrième trimestre 2011 à + 5,1 %.

Au 31 décembre 2011, le résultat opérationnel courant du Pôle Luxe a progressé de 33,8 % pour atteindre le chiffre record de 1 263 millions d'euros ; à taux de change comparables, il s'est accru de 29,5 %. Le taux de rentabilité opérationnelle s'est établi à 25,7 %, soit une augmentation notable de 220 points de base en données publiées et de 130 points de base à taux de change comparables. L'EBITDA de l'exercice s'est élevé à 1 434 millions d'euros soit une hausse de 31,0 % par rapport à 2010, pour un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 29,2 %, contre 27,3 % un an auparavant.

En 2011, le Pôle Luxe a continué à investir de manière significative dans son réseau de magasins en propre avec un programme conséquent de rénovations et d'agrandissements ainsi qu'avec l'ouverture nette de 117 unités supplémentaires (42 de plus qu'en 2010), dont 25 en Grande Chine (Chine continentale, Hong Kong et Macao) et 28 dans les autres pays émergents. Avec 32 ouvertures au quatrième trimestre, le nombre total de magasins a ainsi été porté à 801 au 31 décembre 2011.

Les investissements opérationnels bruts du Pôle Luxe ont augmenté de 34,9 % en 2011 par rapport à l'exercice précédent, notamment sous l'effet des ouvertures, extensions et remodelages de magasins.

## Gucci

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 143,2</b>	<b>2 666,1</b>	<b>+17,9 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>947,7</b>	<b>757,2</b>	<b>+25,2 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>30,2 %</b>	<b>28,4 %</b>	<b>+ 1,8 pt</b>
EBITDA	1 071,2	864,6	+23,9 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>34,1 %</b>	<b>32,4 %</b>	<b>+ 1,7 pt</b>
Investissements opérationnels bruts	111,3	87,1	+27,8 %
Effectifs moyens	8 249	7 302	+13,0 %

Marque phare du Pôle Luxe de PPR, Gucci a réalisé, en 2011, un chiffre d'affaires de 3 143 millions d'euros, en hausse de 17,9 % en données publiées et de 18,7 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. Au quatrième trimestre, les ventes de la marque ont augmenté de 13,6 % en données publiées et de 12,2 % en comparable.

Les ventes au détail réalisées par Gucci dans ses magasins en propre ont augmenté de 14,2 % au quatrième trimestre et de 20,0 % sur l'exercice 2011 en comparable. Le trafic en magasins a continué de progresser et le panier moyen a augmenté, sous l'effet, notamment, d'une proportion accrue des ventes dans les segments de prix les plus élevés. Les ventes à plein tarif ont très fortement progressé, reflétant ainsi le grand succès des collections de la marque et la politique limitant délibérément les ventes en démarque corroborant l'exclusivité de la marque.

Les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont augmenté de 4,7 % au quatrième trimestre et de 14,3 % sur douze mois en comparable. L'activité Timepieces<sup>(1)</sup> a continué d'afficher, tout au long de l'année, des taux de croissance élevés. En 2011, surtout au quatrième trimestre, Gucci a intensifié sa politique visant à limiter la progression des ventes de Mode & Maroquinerie à ses distributeurs tiers (notamment en Italie) et à réduire le nombre de leurs points de vente (en particulier en Amérique du Nord). Gucci a également poursuivi la reprise en propre de certaines opérations, notamment au Moyen-Orient et aux États-Unis.

En Mode & Maroquinerie, toutes les lignes de produits ont confirmé la grande force de la marque ainsi que la qualité et la justesse des collections, qui ont été très bien accueillies partout dans le monde à la fois par la clientèle, la presse spécialisée et les célébrités. La Maroquinerie a affiché une croissance très solide, avec une hausse du prix de vente moyen ainsi que de la part du cuir, du « sans logo » et des peaux précieuses dans l'assortiment. Cette bonne dynamique a été alimentée tant par le succès ininterrompu des lignes permanentes que par la réussite commerciale des nouveautés saisonnières. Récemment lancée, la nouvelle collection Enfants a

réalisé d'excellentes performances commerciales. Ceci atteste de l'attractivité de la marque Gucci qui combine modernité et héritage, prescription de tendances et sophistication, ainsi qu'innovation et tradition du Luxe. En 2011, Gucci a célébré son 90<sup>e</sup> anniversaire et a organisé une série d'opérations de communication dont le point d'orgue a été l'inauguration, en novembre, du Musée Gucci à Florence.

Gucci poursuit son développement sur les marchés émergents, en essor rapide. En 2011, les ventes dans ces régions ont progressé de 24,8 % et ont représenté 42,1 % du chiffre d'affaires total de la marque (40,0 % un an auparavant). L'Asie-Pacifique hors Japon affiche une croissance de 22,5 % sur la période ; la Grande Chine représente 22,6 % des ventes totales et a enregistré une hausse de 28,8 % sur l'exercice. Au quatrième trimestre 2011, le chiffre d'affaires de Gucci dans les pays émergents a augmenté de 17,4 % avec une croissance de 14,7 % en Grande Chine. Au 31 décembre 2011, Gucci exploitait 46 magasins dans 32 villes de Chine continentale.

Le chiffre d'affaires de Gucci en Europe de l'Ouest, qui pèse désormais 28,3 % des ventes totales, a progressé de 12,6 % sur l'exercice et de 4,6 % au quatrième trimestre, sous l'effet, principalement, des restrictions volontaires sur les ventes aux distributeurs tiers, en retrait de 8,4 %. En Amérique du Nord (18,0 % des ventes totales de la marque), l'activité s'accroît de 26,1 % sur douze mois en 2011, avec un quatrième trimestre en croissance de 18,9 %. Le poids relatif du Japon dans le chiffre d'affaires total de Gucci a continué de s'amenuiser : il s'établissait à 11,6 % au 31 décembre 2011 contre 13,2 % un an auparavant. En 2011, la marque a renoué avec une croissance solide au Japon ; ses ventes y progressent de 4,3 % sur l'exercice et de 3,2 % au cours des trois derniers mois de l'année.

En 2011, le résultat opérationnel courant de Gucci a progressé de 25,2 % pour atteindre 948 millions d'euros, soit une croissance de 21,1 % à taux de change comparables. Gucci a affiché, en 2011, la plus haute marge opérationnelle de son histoire ; en effet, le taux de rentabilité opérationnelle s'est établi à 30,2 %,

(1) L'activité Timepieces représente les opérations de création, fabrication et distribution à l'échelle mondiale et exclusivement à des partenaires tiers (grands magasins et magasins spécialisés ou multispecialistes) de montres et de joaillerie Gucci.

en hausse de 180 points de base en données publiées et de 70 points de base à taux de change comparables. Pour l'exercice 2011, l'EBITDA de Gucci s'est élevé à 1 071 millions d'euros soit une hausse de 23,9 % en données publiées (20,4 % à taux de change comparables) pour un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires porté à 34,1 % contre 32,4 % en 2010.

En 2011, le taux de marge brute de Gucci s'est légèrement apprécié par rapport à l'exercice précédent. Ceci traduit le grand succès des collections et résulte de la stratégie de montée en gamme de la marque qui a induit une politique de prix de vente efficiente. Le taux de marge brute des ventes indirectes aux distributeurs tiers a bien progressé sur la période ; celui de l'activité *Timepieces*<sup>(1)</sup> a été quelque peu affecté par la hausse des coûts des métaux précieux. Pour l'activité au détail dans les magasins en propre, le taux de marge amont s'est amélioré à taux de change comparables et les taux de démarque ont baissé légèrement.

En 2011, les charges opérationnelles de Gucci ont augmenté de 17,3 % à taux de change comparables. En particulier, du fait de l'expansion du réseau de points de vente, les frais directs en magasins, variables à hauteur de 38,4 %, se sont sensiblement accrus. De même, afin de promouvoir l'image de la marque, préserver son exclusivité et lui assurer une forte visibilité, les dépenses de communication et publicité ont progressé, en comparable, plus vite que le chiffre d'affaires.

Au 31 décembre 2011, Gucci exploitait 376 magasins en direct, dont 141 dans les pays émergents, y compris 58 en Grande Chine ; en 2011, Gucci a ouvert en net 59 nouveaux points de vente (34 ouvertures en 2010) dont 7 en Chine continentale et 19 dans les autres pays émergents.

En 2011, les investissements opérationnels de Gucci ont augmenté de 27,8 % par rapport à l'exercice précédent. Les investissements relatifs aux magasins ont progressé, avec une hausse particulièrement significative de ceux afférents aux extensions et remodelages de points de vente.

## Bottega Veneta

(en millions d'euros)

	2011	2010	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>682,6</b>	<b>510,6</b>	<b>+33,7 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>204,6</b>	<b>130,2</b>	<b>+57,1 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>30,0 %</b>	<b>25,5 %</b>	<b>+4,5 pts</b>
EBITDA	220,2	143,9	+53,0 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	32,3 %	28,2 %	+4,1 pts
Investissements opérationnels bruts	29,1	16,0	+81,9 %
Effectifs moyens	1 845	1 536	+20,1 %

En 2011, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta a atteint près de 683 millions d'euros, soit une croissance de 33,7 % en données publiées et de 33,6 % à taux de change comparables. Au quatrième trimestre, l'activité de Bottega Veneta a progressé de 38,8 % en données publiées et de 35,7 % à taux de change comparables.

Les ventes au détail réalisées par Bottega Veneta dans ses magasins en propre ont augmenté de 34,7 % au quatrième trimestre et de 32,2 % sur l'exercice 2011 à taux de change comparables ; en particulier, les ventes à plein tarif ont très fortement progressé, reflétant ainsi le grand succès des collections de la marque. Les ventes indirectes aux distributeurs tiers se sont accrues de 42,7 % au cours des trois derniers mois de 2011 et de 41,3 % pour la totalité de l'année.

L'attractivité de Bottega Veneta a été alimentée par une forte dynamique d'innovation et d'enrichissement des lignes permanentes ainsi que par l'introduction de modèles saisonniers très appréciés de la clientèle. En Maroquinerie, dont les performances commerciales ont été très solides sur la période, la marque a bénéficié

du succès ininterrompu de ses lignes emblématiques (*Veneta*, *Cabat* et *Knot* notamment) et les nouveaux modèles, ainsi que des couleurs inédites, ont été très bien accueillis par les clients, la presse spécialisée et les célébrités. Les lignes Homme ont affiché des ventes en forte progression dans toutes les catégories de produits.

En 2011, Bottega Veneta a intensifié sa croissance dans les pays émergents, en hausse de 51,9 % sur douze mois et de 46,9 % au quatrième trimestre. Les ventes dans ces régions représentent 38,7 % du chiffre d'affaires total de la marque au 31 décembre 2011 contre 34,0 % un an auparavant. L'Asie-Pacifique hors Japon est le premier marché de Bottega Veneta avec, au 31 décembre 2011, un poids dans le chiffre d'affaires total de 35,0 % (à comparer à 30,3 % un an auparavant), grâce à une progression de ses ventes de 45,9 % au quatrième trimestre et de 53,9 % sur l'exercice. En particulier, la Grande Chine représente 22,7 % des ventes totales et a enregistré une hausse de 58,1 % au quatrième trimestre et de 75,9 % sur douze mois. Au 31 décembre 2011, Bottega Veneta exploitait 20 magasins dans 15 villes de Chine continentale.

(1) L'activité *Timepieces* représente les opérations de création, fabrication et distribution à l'échelle mondiale et exclusivement à des partenaires tiers (grands magasins et magasins spécialisés ou multispécialistes) de montres et de joaillerie Gucci.

Bottega Veneta a enregistré un chiffre d'affaires en progression de 42,0 % en Europe de l'Ouest en 2011, avec un quatrième trimestre en hausse de 44,8 %. En Amérique du Nord (14,4 % des ventes totales de la marque), l'activité de Bottega Veneta a progressé de 38,0 % au quatrième trimestre et de 28,4 % sur douze mois. La performance commerciale de Bottega Veneta au Japon s'est améliorée tout au long de l'année 2011 avec, en particulier, une excellente croissance, de 10,2 %, au cours des trois derniers mois de l'exercice. Sur douze mois, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta s'est accru de 3,6 % au Japon, qui ne représentait plus que 19,6 % des ventes totales de la marque, contre 25,3 % un an auparavant.

En 2011, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta a affiché une très belle progression de 57,1 %, et atteint près de 205 millions d'euros ; à taux de change comparables, le taux de croissance s'établit à 51,6 %. Le taux de rentabilité atteint un plus haut historique, à 30,0 %, soit une hausse de 450 points de base en données publiées et de 360 points de base à taux de change comparables. L'EBITDA de l'exercice s'est élevé à 220 millions d'euros, en augmentation de 53,0 % (+ 48,2 % à taux de change comparables), pour un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 32,3 % contre 28,2 % en 2010.

## Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)

	2011	2010	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>353,7</b>	<b>269,2</b>	<b>+ 31,4 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>40,9</b>	<b>9,4</b>	<b>4,4 x</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>11,6 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>+ 8,1 pts</b>
EBITDA	50,2	19,0	2,6 x
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>14,2 %</b>	<b>7,1 %</b>	<b>+ 7,1 pts</b>
Investissements opérationnels bruts	7,5	7,0	+ 7,1 %
Effectifs moyens	1 084	993	+ 9,2 %

Le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent a atteint près de 354 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit une croissance de 31,4 % en données publiées et de 32,3 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. Le quatrième trimestre 2011 a confirmé les bonnes performances des neuf premiers mois avec des ventes en progression de 33,1 % en données publiées et de 32,6 % en comparable. Les activités confiées en licence ont généré des royalties en léger repli sur l'exercice, de 0,4 %, avec une hausse de 1,6 % au quatrième trimestre.

Les ventes au détail réalisées par Yves Saint Laurent dans ses magasins en propre ont augmenté de 34,6 % au quatrième trimestre et de 34,8 % sur douze mois en 2011 à taux de change comparables, avec une très forte croissance des ventes à plein tarif pour toutes les saisons.

Le taux de marge brute de Bottega Veneta est structurellement élevé du fait d'une part, du positionnement de la marque et, d'autre part, du poids élevé de la maroquinerie et des ventes directes dans le chiffre d'affaires. Il a fortement progressé pour les ventes aux distributeurs tiers. Il s'est apprécié pour l'activité au détail dans les magasins en propre du fait de l'amélioration du taux de marge amont et de la baisse des taux de démarque.

En 2011, les charges opérationnelles de Bottega Veneta ont augmenté de 25,3 % à taux de change comparables. La hausse des coûts directs du réseau de magasins, dont 41,8 % sont variables, a été bien contenue et les dépenses de communication et publicité se sont accrues en proportion du chiffre d'affaires, afin de promouvoir l'image de la marque, préserver son exclusivité et lui assurer une forte visibilité.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta comptait 170 unités au 31 décembre 2011, dont 29 en Grande Chine et 30 dans les autres pays émergents. En 2011, la marque a ouvert en net 22 nouveaux points de vente (13 ouvertures nettes en 2010), dont 6 en Chine continentale.

En 2011, les investissements opérationnels bruts de Bottega Veneta ont augmenté de 81,9 % par rapport à l'exercice précédent. En particulier, les investissements afférents aux ouvertures, extensions et remodelages de magasins se sont significativement accrues.

Cette excellente dynamique reflète le grand succès des collections de la marque. Les ventes indirectes aux distributeurs tiers se sont inscrites en très forte hausse, de 44,3 % au quatrième trimestre et de 43,5 % sur l'exercice 2011 en comparable.

L'activité commerciale de l'exercice a été de nouveau marquée par l'excellente performance des Chaussures (notamment les collections *Tribute*, *Trib Too* et *Palais*) et par une très bonne dynamique en Maroquinerie, alimentée par le succès des lignes permanentes (*Muse*, *Muse 2*, *Easy* et *Roady* en particulier), des nouvelles collections (*Cabas Chyc* par exemple) et des adaptations saisonnières des lignes permanentes. Le Prêt-à-porter a également affiché des tendances très positives sur la période, en particulier pour les lignes Homme.

En 2011, Yves Saint Laurent a réalisé 24,9 % de son chiffre d'affaires dans les pays émergents. Les ventes en Asie-Pacifique hors Japon (15,6 % du chiffre d'affaires total de la marque) ont progressé de 55,7 % au quatrième trimestre et de 45,7 % sur douze mois ; l'activité en Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique (8,6 % du total en 2011) a affiché une croissance de 3,7 % sur l'exercice malgré un repli de 4,7 % au cours des trois derniers mois de l'année 2011.

La maison Yves Saint Laurent a enregistré un chiffre d'affaires en progression de 38,5 % en Europe de l'Ouest en 2011, avec un quatrième trimestre en hausse de 34,2 %. L'Amérique du Nord (24,2 % des ventes totales de la marque) a affiché des ventes en croissance très solide, de 38,7 % au quatrième trimestre et de 44,5 % sur douze mois. Le Japon (7,1 % du total en 2011) s'est bien redressé au quatrième trimestre 2011, avec une excellente croissance de ses ventes (+11,5 %) ; sur douze mois, l'activité d'Yves Saint Laurent au Japon s'établit en repli de 6,7 %.

En 2011, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 41 millions d'euros, contre un profit d'un peu plus de 9 millions d'euros un an plus tôt ; le taux de rentabilité opérationnelle s'établit à 11,6 % contre 3,5 % pour l'exercice 2010 (3,6 % à taux de change comparables). Cette amélioration extrêmement significative du résultat est uniquement le fruit des progrès de l'activité Couture, dont le résultat est positif

pour la première fois de son histoire. L'EBITDA a atteint 50 millions d'euros au 31 décembre 2011, à comparer à 19 millions d'euros au titre de l'exercice 2010.

Le taux de marge brute d'Yves Saint Laurent a très sensiblement augmenté en 2011, grâce au grand succès des collections de la marque. Il s'est significativement apprécié pour les ventes aux distributeurs tiers et a très fortement progressé dans l'activité au détail des magasins du fait d'une amélioration notable du taux de marge amont et d'une baisse sensible des taux de démarque.

Les charges opérationnelles d'Yves Saint Laurent ont augmenté de 15,9 % à taux de change comparables en 2011, principalement du fait des coûts variables, et notamment ceux du réseau de magasins.

En 2011, Yves Saint Laurent a poursuivi l'optimisation de son réseau de magasins en ouvrant neuf magasins (dont quatre en Asie-Pacifique hors Japon) et en fermant quatre unités dans les pays matures (dont un au Japon). La marque exploitait 83 magasins en propre au 31 décembre 2011, dont neuf en Grande Chine et 18 dans les autres pays émergents.

Par rapport à l'exercice précédent, les investissements opérationnels bruts d'Yves Saint Laurent ont augmenté de 7,1 % en 2011. Sur l'exercice, 45 % de ces investissements correspondent à des ouvertures de magasins et 31 % à des remodelages et extensions de points de vente.

## Autres marques de Luxe

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>737,5</b>	<b>564,8</b>	<b>+30,6 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>69,4</b>	<b>47,2</b>	<b>+47,0 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>9,4 %</b>	<b>8,4 %</b>	<b>+1,0 pt</b>
EBITDA	92,6	67,6	+37,0 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	12,6 %	12,0 %	+0,6 pt
Investissements opérationnels bruts	25,0	18,1	+38,1 %
Effectifs moyens	2 364	1 972	+19,9 %

Les autres marques du Pôle Luxe intègrent désormais (depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011) les marques du groupe horloger Sowind, Girard-Perregaux et JeanRichard.

L'ensemble des autres marques du Pôle Luxe a réalisé, en 2011, un chiffre d'affaires de 738 millions d'euros, en hausse de 30,6 % en données publiées et de 23,6 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. Au quatrième trimestre, les ventes des autres marques du Pôle Luxe ont progressé de 45,7 % en données publiées et de 27,3 % en comparable.

En 2011, les ventes indirectes aux distributeurs tiers (49,9 % du chiffre d'affaires total) ont progressé de 22,3 % en comparable par rapport à l'exercice précédent ; au quatrième trimestre elles se sont accrues

de 31,8 %. Par rapport à 2010, les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre ont augmenté de 23,2 % en comparable, le quatrième trimestre 2011 ayant affiché une croissance de 21,9 %.

La Maroquinerie représente 30,5 % du chiffre d'affaires total des autres marques du Pôle Luxe ; elle a affiché une croissance de 38,0 % sur l'année et de 41,3 % sur les trois derniers mois de 2011. Les ventes de Prêt-à-porter (25,2 % du total) ont progressé de 27,5 % en 2011, avec une hausse de 46,2 % au quatrième trimestre.

En 2011, les ventes des autres marques du Pôle Luxe ont progressé de 34,7 % en comparable dans les pays émergents qui représentent désormais 23,9 % de leur activité contre 21,8 % un an auparavant. La croissance

des pays émergents au quatrième trimestre s'est établie à 39,0 %. Sur leurs marchés historiques, plus matures, les autres marques du Pôle Luxe ont réalisé un chiffre d'affaires en croissance de 23,7 % au quatrième trimestre et de 20,4 % sur l'exercice 2011.

En 2011, le résultat opérationnel courant des autres marques du Pôle Luxe s'est très fortement accru, de 47,0 %, à plus de 69 millions d'euros ; à taux de change comparables, il a progressé de 44,9 %. Le taux de rentabilité a atteint 9,4 %, soit une hausse de 100 points de base en données publiées et de 90 points de base à taux de change comparables. L'EBITDA s'établit à près de 93 millions d'euros en 2011, soit une hausse de 37,0 % par rapport à 2010 en données publiées et de 35,5 % à taux de change comparables.

Le taux de marge brute des autres marques du Pôle Luxe s'est notablement apprécié en 2011. Sur la période, les charges opérationnelles ont augmenté de 23,8 % à périmètre et taux de change comparables, avec, notamment, une hausse des dépenses de communication et publicité exprimées en proportion du chiffre d'affaires.

Le réseau de magasins exploités en propre par les autres marques du Pôle Luxe comptait 172 unités au 31 décembre 2011, dont 17 en Grande Chine et neuf dans les autres pays émergents. En 2011, ces marques ont ouvert en net 31 nouveaux points de vente.

En 2011, les investissements opérationnels bruts des autres marques du Pôle Luxe ont augmenté de 38,1 % par rapport à l'exercice précédent.

En 2011, **Alexander McQueen** a bénéficié d'une exposition médiatique extraordinaire grâce à la rétrospective « *Savage Beauty* » au New York Metropolitan Museum et au mariage du Duc et de la Duchesse de Cambridge. Le chiffre d'affaires de la marque a donc fortement progressé, dans les magasins en propre et surtout dans l'activité avec les distributeurs tiers, confirmant ainsi le succès des premières collections créées par Sarah Burton. Au 31 décembre 2011, le résultat opérationnel et la rentabilité d'Alexander McQueen s'améliorent, malgré le poids des coûts de développement et de lancement de la nouvelle ligne McQ, mise en vente au second semestre.

**Balenciaga** a maintenu un rythme de croissance soutenu en 2011, grâce à la renommée de la marque, au succès de ses collections et à la pertinence de sa stratégie d'expansion. Balenciaga, dont l'activité a été particulièrement soutenue dans les magasins exploités en propre, a affiché une hausse significative de ses ventes

de Maroquinerie et a progressé sur tous ses marchés. Au 31 décembre 2011, Balenciaga a enregistré une amélioration très conséquente de son taux de rentabilité opérationnelle grâce à l'appréciation notable de sa marge brute et à une augmentation mesurée de ses charges opérationnelles.

En 2011, **Boucheron** a affiché des ventes aux distributeurs tiers en forte croissance et une progression robuste de son chiffre d'affaires dans ses magasins en propre. L'activité a été très soutenue en Europe et surtout en Asie-Pacifique mais elle a été plus difficile aux États-Unis. La marque a réalisé une performance solide en Bijouterie et en Haute Joaillerie mais ses ventes de Montres fléchissent sur la période. En 2011, Boucheron a sensiblement amélioré son résultat opérationnel courant et sa rentabilité malgré l'effet défavorable sur sa marge brute de la hausse des métaux précieux.

Les revenus de **Girard Perregaux** et **JeanRichard** (intégrés sur six mois seulement en 2011) sont en hausse solide en 2011. Ils ont enregistré une très forte croissance en Asie-Pacifique hors Japon alors que l'activité en Europe s'affichait en légère baisse ; les ventes ont bien progressé aux États-Unis et ont sensiblement baissé au Japon sur la période. La contribution de Sowind au résultat opérationnel courant consolidé de PPR de l'exercice 2011 a été significativement affectée par les effets comptables de l'allocation du prix d'acquisition des titres.

Le chiffre d'affaires de **Sergio Rossi** a fortement progressé, sur tous ses marchés, au quatrième trimestre 2011, tant dans les magasins en propre que pour les ventes aux distributeurs tiers. Sur la totalité de l'année, le chiffre d'affaires s'établit légèrement au-dessus de celui de l'exercice précédent ; l'Asie-Pacifique hors Japon a fortement progressé, la croissance au Japon a été solide mais l'Europe et les États-Unis ont fléchi, en particulier pour les ventes aux distributeurs tiers. En 2011, le résultat opérationnel courant de Sergio Rossi est resté quasi-stable.

En 2011, **Stella McCartney** a également enregistré, dans tous les pays, une croissance élevée de son chiffre d'affaires, tant dans les magasins en propre qu'avec les distributeurs tiers ; le lancement de la collection Enfants a été un grand succès commercial. Les redevances perçues au titre des licences concédées ont quelque peu fléchi sur l'exercice. La rentabilité opérationnelle courante de la marque a continué de s'améliorer sur la période.

## Pôle Sport & Lifestyle

(en millions d'euros)

	2011	2010	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 155,7</b>	<b>2 706,4</b>	<b>+ 16,6 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>346,7</b>	<b>337,1</b>	<b>+ 2,8 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>11,0 %</b>	<b>12,5 %</b>	<b>- 1,5 pt</b>
EBITDA	407,4	393,0	+ 3,7 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	12,9 %	14,5 %	- 1,6 pt
Investissements opérationnels bruts	74,8	55,1	+ 35,8 %
Effectifs moyens	10 492	9 697	+ 8,2 %

2011 aura été l'année de la constitution du Pôle Sport & Lifestyle de PPR avec l'intégration, à partir du 1<sup>er</sup> juillet, de Volcom aux côtés de Puma.

Au 31 décembre 2011, le Pôle Sport & Lifestyle affiche un chiffre d'affaires de 3 156 millions d'euros, en augmentation de 16,6 % en données publiées et de 10,5 % à périmètre et taux de change comparables. Au quatrième trimestre, les ventes du Pôle Sport & Lifestyle ont progressé de 25,9 % en données publiées et de 13,3 % en comparable.

En 2011, les ventes indirectes aux distributeurs tiers (83,4 % du chiffre d'affaires total) ont progressé de 10,0 % en comparable par rapport à l'exercice précédent; au quatrième trimestre elles se sont accrues de 12,1 %. Par rapport à 2010, les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre ont augmenté de 13,0 % en comparable, le quatrième trimestre 2011 ayant affiché une croissance de 18,4 %.

Par catégorie de produits, les Chaussures (43,2 % des ventes totales sur les trois derniers mois de 2011) ont progressé de 11,4 % au quatrième trimestre 2011 à périmètre et taux de change comparables et de 9,9 % sur la totalité de l'exercice. Le Textile (41,9 % du total au quatrième trimestre 2011) a affiché une croissance de 12,4 % sur les trois derniers mois de 2011 et de 9,7 % sur douze mois. Les ventes d'Accessoires (14,9 % du total) se sont accrues de 22,0 % au quatrième trimestre 2011 et de 14,6 % sur douze mois.

En 2011, les ventes du Pôle Sport & Lifestyle ont progressé de 19,2 % en comparable dans les pays émergents qui représentent désormais 35,5 % de l'activité du pôle contre 32,9 % un an auparavant. La zone Amérique Centrale et du Sud (13,5 % du chiffre d'affaires annuel

total) a continué d'afficher un rythme de croissance élevé (+ 28,6 %). La croissance des pays émergents au quatrième trimestre s'est établie à 19,7 % avec une hausse en Amérique Centrale et du Sud de 31,4 %.

Sur ses marchés plus matures, le Pôle Sport & Lifestyle a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de 9,8 % au quatrième trimestre et de 6,2 % sur l'exercice 2011. Sur cette période, l'activité en Europe de l'Ouest s'est accrue de 5,7 %; elle a progressé de 6,9 % au quatrième trimestre. En Amérique du Nord, qui représentait 19,9 % du chiffre d'affaires total au 31 décembre 2011, les ventes ont augmenté de 5,1 % sur l'exercice, avec une accélération de la croissance, à + 11,5 %, au quatrième trimestre. Enfin, le Japon (11,5 % du chiffre d'affaires annuel total) a affiché des ventes en hausse solide de 9,9 % sur douze mois, avec un quatrième trimestre 2011 en forte progression, à + 12,0 %.

Au 31 décembre 2011, le résultat opérationnel courant du Pôle Sport & Lifestyle s'établit à 347 millions d'euros; en 2010, le résultat opérationnel n'intégrait pas la contribution de Volcom. Le taux de rentabilité opérationnelle de l'exercice 2011 a atteint 11,0 % et l'EBITDA s'est élevé à 407 millions d'euros soit un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 12,9 %.

Le réseau de magasins exploités en propre par les marques du Pôle Sport & Lifestyle comptait 564 unités au 31 décembre 2011, dont 340 dans les pays émergents. En 2011, ces marques ont ouvert en net 48 nouveaux points de vente.

Les investissements opérationnels bruts du Pôle Sport & Lifestyle ont atteint 75 millions d'euros en 2011, dont 34 % ont été consacrés à des ouvertures, des extensions ou des remodelages de magasins.

## Puma

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 009,0</b>	<b>2 706,4</b>	<b>+ 11,2 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>333,2</b>	<b>337,1</b>	<b>- 1,2 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>11,1 %</i>	<i>12,5 %</i>	<i>- 1,4 pt</i>
EBITDA	391,4	393,0	- 0,4 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>13,0 %</i>	<i>14,5 %</i>	<i>- 1,5 pt</i>
Investissements opérationnels bruts	71,1	55,1	+ 29,0 %
Effectifs moyens	10 043	9 697	+ 3,6 %

En 2011, Puma a mis en œuvre les mesures prévues dans son plan stratégique « Back on the Attack » dans un environnement de consommation dont le mouvement de rebond se prolonge, mais de façon inégale selon les régions : la fragilité de la reprise dans les pays matures contraste avec la croissance très soutenue des économies émergentes.

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de Puma s'est établi à 3 009 millions d'euros au 31 décembre 2011, en croissance de 11,2 %, en données publiées par rapport à celui de l'exercice précédent ; à périmètre et taux de change comparables, il a progressé de 10,6 % par rapport à 2010. Au quatrième trimestre 2011, l'activité de Puma s'est accrue de 15,6 % en données publiées et de 13,6 % à périmètre et taux de change comparables. Après un premier semestre 2011 en progression de 9,4 % en comparable, Puma aura donc affiché une croissance plus forte encore au second semestre, en hausse de 11,8 %.

En 2011, les ventes aux distributeurs tiers ont représenté 82,9 % du chiffre d'affaires total de Puma ; elles ont progressé de 10,4 % en comparable, avec une forte croissance au quatrième trimestre, en hausse de 13,0 %. À fin décembre 2011, les carnets de commandes de Puma affichent de bonnes dynamiques de progression dans toutes les régions, la hausse étant particulièrement notable en Amérique Latine et au Japon.

Le chiffre d'affaires de Puma dans son réseau de points de vente exploités en propre s'est accru de 16,0 % au quatrième trimestre 2011 en comparable et de 11,7 % sur douze mois. À parc de magasins équivalent, les ventes au sein du réseau de magasins en propre s'affichent en croissance depuis six trimestres consécutifs. Les ventes en ligne de Puma ont augmenté de 30,2 % en 2011 en comparable et de 20,3 % sur les trois derniers mois de l'année, soulignant ainsi les efforts de la marque pour accélérer le développement de ce canal de distribution.

La bonne performance commerciale affichée par Puma en 2011 est le fruit d'un niveau soutenu d'innovations et de créativité ainsi que d'initiatives marketing visant à redynamiser l'offre de produits et à séduire de nouvelles clientèles. Elle reflète la qualité et la justesse des nouvelles collections de la marque qui ont été très bien accueillies partout dans le monde. Les segments Lifestyle,

Fondamentaux, et Sports Mécaniques ont très bien progressé. Le segment Course a affiché une croissance solide, grâce notamment au nouveau modèle *PumAgility*, qui a rencontré un vif succès, et à la collection *Faas*, qui va être enrichie par de nouvelles lignes. Les ventes du segment Sports d'équipe ont baissé, en particulier pour le Football qui avait largement bénéficié de la Coupe du Monde l'an dernier. Les segments Fitness (avec notamment la ligne *Body Train*) et Golf (qui bénéficie pleinement du renfort de Cobra) ont enregistré de très fortes croissances et vont bénéficier de lancements de nouveaux produits innovants. Les activités sous licence ont également été dynamiques et Puma a renouvelé son partenariat à long terme avec Ferrari. Puma a activement poursuivi sa politique de sponsoring sportif avec la signature de nouveaux partenariats avec, notamment, Cesc Fabregas, le Borussia Dortmund et le FC Botafago en football ou encore Mercedes GP Petronas en Formule 1. La marque a par ailleurs intensifié sa communication au niveau mondial, en particulier avec les campagnes *Puma Social*, qui célèbre le *After Hour's Athlete*, et *Puma Faas lab*, qui célèbre la vitesse en mettant en scène Usain Bolt et les produits de la ligne *Faas* (Course).

Par produit, la Chaussure (51,2 % des ventes totales au 31 décembre 2011) est en hausse de 9,9 % en 2011, à périmètre et taux de change comparables. Le succès des modèles *Drift Cat III L* (Sports Mécaniques), *Osuran* (Course femme) et *Faas 300*, *Benecio Leather* (Lifestyle) ou encore *Soleil* (Lifestyle femme) a été particulièrement notable sur la période. Le Textile (34,4 % du total) progresse de 9,9 %, avec notamment une bonne dynamique en Denim et en Swimwear. Les ventes d'Accessoires (14,4 % du total) augmentent de 14,9 %, notablement alimentées par les collections Golf, en particulier sous la marque Cobra. Au quatrième trimestre 2011, la Chaussure et le Textile sont en hausse de 11,4 % et 12,7 % respectivement, et les Accessoires progressent de 24,2 % en comparable.

En 2011, Puma a réalisé 36,7 % de son chiffre d'affaires dans les pays émergents, contre 34,0 % un an plus tôt en comparable. Les ventes en Amérique Centrale et du Sud (14,1 % du total en 2011) ont progressé de 32,1 % au quatrième trimestre et de 28,6 % sur douze mois, avec une excellente performance au Mexique, en

Argentine et au Brésil. En Asie-Pacifique hors Japon (12,5 % du total en 2011), le chiffre d'affaires de Puma s'est accru de 15,6 % sur l'exercice et de 12,5 % au quatrième trimestre en comparable; la croissance a été solide en Chine et en Corée et l'Inde a poursuivi sa très forte dynamique. L'activité en Europe de l'Est, au Moyen-Orient et en Afrique (10,1 % du total en 2011), dynamisée notamment par de très bonnes performances en Russie, a affiché une croissance de 12,1 % sur douze mois en 2011 et de 14,6 % au cours des trois derniers mois de l'année 2011.

Puma a enregistré un chiffre d'affaires en progression de 5,6 % en Europe de l'Ouest en 2011, avec un quatrième trimestre en hausse de 6,3 %, alimentée en particulier par les Accessoires. En Amérique du Nord (18,1 % des ventes totales en 2011), l'activité de Puma a été plus dynamique au deuxième semestre, avec une croissance de 13,5 % au quatrième trimestre et une progression de 4,7 % sur douze mois; elle a été particulièrement soutenue en Lifestyle. En 2011, la performance de Puma au Japon (11,8 % des ventes totales) a été très solide; ses ventes y progressent de 10,2 % sur l'exercice et de 9,5 % au cours des trois derniers mois de l'année, notamment grâce à une très bonne tendance en Chaussures.

La contribution de Puma au résultat opérationnel courant du groupe PPR s'est élevée à 333 millions d'euros en 2011, en retrait de 1,2 % par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rentabilité est en repli de 140 points de base, à 11,1 % au 31 décembre 2011. À taux de change constants, le résultat opérationnel courant de Puma s'accroît de 0,3 % et le taux de rentabilité s'amenuise de 130 points de base sur la période. La contribution de Puma à l'EBITDA du groupe PPR a atteint 391 millions d'euros au 31 décembre 2011, en repli de 0,4 %, et le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires s'est établi à 13,0 %, contre 14,5 % en 2010.

Le taux de marge brute de Puma est en retrait de 10 points de base seulement en 2011. Il a été affecté par la hausse du coût des marchandises vendues, qui a été sélectivement répercutée sur les prix de vente, par l'impact défavorable du dénouement des couvertures de change et par certaines offres promotionnelles et opérations de déstockage (par exemple en Grèce en fin d'année). Le taux de marge brute a été stable pour les ventes aux distributeurs tiers et a baissé pour celles des magasins

exploités en propre. Il est en retrait de 100 points de base en Textile (particulièrement concerné par les hausses de matières premières et de coûts de fabrication); il s'améliore de 20 points de base en Chaussures et s'apprécie de 100 points de base en Accessoires (du fait, notamment, de la contribution favorable de Cobra). Le taux de marge brute s'améliore en Amérique du Nord ainsi qu'en Amérique Centrale et du Sud et est en repli dans les autres zones géographiques.

Le plan stratégique « Back on the Attack » prévoit que Puma investisse significativement pour permettre le développement futur de la marque. En conséquence, en 2011, les charges opérationnelles s'affichent en hausse de 16,0 % à taux de change comparables par rapport à 2010. Puma a intensifié ses investissements visant à développer l'attractivité de la marque et à alimenter son dynamisme commercial en lançant de nouveaux programmes de communication (*Puma Social* et *Puma Faas lab* notamment), en parrainant des événements sportifs (Womens Soccer World Cup 2011, Copa America, Volvo Ocean Race, etc.) et en renforçant le sponsoring (Kun Aguero, Falcao, Yaya Touré et l'Espanyol Barcelone par exemple en football; Ian Poulter, Rickie Fowler et Lexi Thompson en golf; Oracle Racing pour l'America's Cup en voile; etc.). Également, Puma a résolument mis sur l'optimisation de sa gestion du produit pour relever les défis de la croissance: les dépenses y affèrent (notamment le Design ainsi que la Recherche & Développement) ont ainsi sensiblement progressé. En revanche, le plan de rationalisation du réseau de points de vente exploités en propre par Puma a permis de contenir l'augmentation des frais de fonctionnement des magasins.

En 2011, conformément à son plan stratégique, Puma a ouvert neuf magasins et en a fermé 19 dans les pays matures; sur cette période, 43 nouveaux points de vente ont été inaugurés dans les pays émergents. Puma exploitait 535 magasins en propre au 31 décembre 2011, dont 337 dans les pays émergents.

En 2011, les investissements opérationnels bruts de Puma ont augmenté de 29,0 % par rapport à l'exercice précédent. Les investissements afférents aux ouvertures, aux extensions et aux rénovations de points de vente représentent 35 % du total au 31 décembre 2011 (19 % un an auparavant).

## Autres marques de Sport & Lifestyle

(en millions d'euros)	2011 <sup>(1)</sup>	2010	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>146,7</b>	-	-
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>13,5</b>	-	-
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>9,2 %</b>	-	-
EBITDA	16,0	-	-
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	10,9 %	-	-
Investissements opérationnels bruts	3,7	-	-
Effectifs moyens	449	-	-

(1) Intégration de Volcom au 1<sup>er</sup> juillet 2011 ; données sur 6 mois.

**Volcom** est intégré dans le Pôle Sport & Lifestyle de PPR depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011. Sur six mois en 2011, Volcom a réalisé un chiffre d'affaires de près de 147 millions d'euros, en hausse de 8,2 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. Au quatrième trimestre, les ventes de Volcom ont progressé de 9,6 % en comparable.

En comparable, l'activité Textile (86,5 % du chiffre d'affaires total de la marque) a progressé de 8,2 % sur six mois en 2011. Les ventes d'Accessoires (12,7 % du total) se sont accrues de 6,5 %, avec notamment une très bonne dynamique de la marque Electric dont le chiffre d'affaires est en hausse de 18,0 %. En Chaussures, les revenus de Volcom ont augmenté de 24,9 % au second semestre 2011.

Sur six mois en 2011, le chiffre d'affaires de Volcom s'est accru de 16,2 % en comparable dans les pays émergents qui représentent désormais 11,1 % de son activité. En Amérique du Nord (principal marché de la marque avec 58,6 % du chiffre d'affaires total), l'activité a progressé de 7,8 % au second semestre. Les ventes en Europe de l'Ouest (24,7 % du total) ont augmenté de 8,1 % sur six mois en 2011, avec une forte accélération

sur les trois derniers mois de l'année. Au Japon (5,5 % de l'activité totale de la marque), Volcom affiche un chiffre d'affaires en très forte croissance sur les trois derniers mois de 2011, mais en repli de 2,6 % au second semestre. Au 31 décembre 2011, Volcom employait 898 personnes.

Au 31 décembre 2011, la contribution de Volcom au résultat opérationnel courant du groupe PPR s'établit à près de 14 millions d'euros pour six mois de consolidation. Le taux de rentabilité opérationnelle s'établit à 9,2 %. Au titre du second semestre 2011, la contribution de Volcom à l'EBITDA du Groupe a atteint 16 millions d'euros.

En 2011, la traduction comptable, dans les comptes consolidés de PPR, de la performance opérationnelle de Volcom a été affectée par les traitements techniques afférents à l'affectation du prix d'acquisition des titres.

Le réseau de magasins exploités en propre par Volcom comptait 29 unités au 31 décembre 2011, dont trois dans les pays émergents.

Sur les six derniers mois de 2011, les investissements opérationnels bruts de Volcom ont atteint près de 4 millions d'euros.

## Fnac

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 164,9</b>	<b>4 302,7</b>	<b>- 3,2 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>102,6</b>	<b>191,9</b>	<b>- 46,5 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>2,5 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>- 2,0 pts</b>
EBITDA	173,6	253,6	- 31,5 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	4,2 %	5,9 %	- 1,7 pt
Investissements opérationnels bruts	73,0	58,5	+ 24,8 %
Effectifs moyens	14 082	13 805	+ 2,0 %

En 2011, la Fnac a été confrontée à un environnement de consommation très fragilisé, en France et en Europe du Sud, et à un contexte de marchés dégradés, tant pour les produits éditoriaux que pour les produits techniques. Elle a cependant, une fois encore, démontré sa robustesse, la puissance de sa marque et la pertinence de son modèle économique, avec un chiffre d'affaires

des activités poursuivies de 4 165 millions d'euros, en retrait de 3,2 % en données publiées et de 3,6 % à taux de change comparables. Au quatrième trimestre 2011, grâce à une meilleure dynamique commerciale en décembre, les ventes de l'enseigne ont fléchi de 3,3 % en données publiées et de 3,4 % en comparable.

En 2011, la Fnac a réalisé des ventes sur Internet à hauteur de 449 millions d'euros, soit 10,8 % de son chiffre d'affaires total, en très forte progression de 17,5 % par rapport à 2010 en comparable où elles ne représentaient que 8,8 % du total. En particulier, la Fnac a enregistré, à l'international, une activité sur le Web en croissance très significative grâce à la mise en œuvre d'une plateforme Internet unifiée bénéficiant d'un socle technique commun et grâce à la généralisation des meilleures pratiques de tous les pays.

En France, la Fnac a été confrontée, en 2011, à des marchés en repli pour toutes ses catégories de produits ; l'enseigne a maintenu ses parts de marché<sup>(1)</sup> en Livres et en a gagné en Produits techniques, en Gaming et en Vidéo. Ainsi, le chiffre d'affaires a baissé de 4,0 % au quatrième trimestre et de 4,3 % sur l'exercice. La fréquentation des magasins de l'enseigne est en légère augmentation en fin d'année mais en retrait sur douze mois ; le taux de transformation a progressé et le panier moyen a quelque peu baissé. Les magasins de Périphérie ont continué d'afficher une meilleure dynamique commerciale que les magasins de centre-ville. La Fnac confirme le succès de son canal Internet : en 2011, le chiffre d'affaires de Fnac Direct a encore sensiblement progressé, de 13,3 % sur douze mois et de 13,4 % sur les trois derniers mois. En France, le Web représente désormais 12,7 % de l'activité de l'exercice (10,7 % en 2010). La *market place*, lancée en 2009, se développe rapidement et démontre sa forte complémentarité avec le site Fnac.com. Sur l'exercice 2011, le nombre de visites s'accroît très fortement, le taux de transformation s'améliore légèrement et le panier moyen est en progression solide. Par ailleurs, la Fnac a conclu des accords de coopération stratégique avec SFR (création d'espaces dédiés à l'opérateur de téléphonie dans les magasins Fnac) et avec Lagardère Services (développement d'un réseau de points de vente à l'enseigne Fnac dans les gares et aéroports) dont le démarrage, au second semestre, a contribué à soutenir la dynamique commerciale de l'enseigne.

Les ventes en France de Produits techniques ont fléchi de 2,6 % au quatrième trimestre 2011 et de 3,6 % sur douze mois, avec des prises de parts de marché<sup>(1)</sup> dans la quasi-totalité des familles de produits et une bonne résistance en Micro-informatique, en hausse de 2,0 % au quatrième trimestre mais en repli de 2,3 % sur l'exercice. Sur Internet, le chiffre d'affaires des Produits techniques a progressé de 20,5 % en 2011 et de 22,5 % sur les trois derniers mois de l'année. Le chiffre d'affaires des Produits éditoriaux est en retrait de 5,0 % sur douze mois en 2011 et de 5,5 % au quatrième trimestre, du fait de la baisse sensible des marchés du Disque et du Gaming. Toutefois, les ventes de Produits Éditoriaux sur Internet continuent de progresser : + 8,1 % au quatrième trimestre et + 7,6 % sur l'exercice 2011.

Les ventes de Livres ont été quasi-stables en 2011 (+0,3 % au quatrième trimestre et +0,1 % sur l'exercice) ; elles bénéficient de la bonne performance des nouveaux secteurs Papeterie et Jeux ainsi que de la bonne dynamique induite par le lancement, réussi et prometteur, du *Kobo by Fnac*, nouvelle solution globale de liseuse numérique lancée en fin d'année. La catégorie Disques & Gaming a vu son activité baisser de 9,5 % sur l'exercice et de 10,1 % au cours des trois derniers mois, avec toutefois une bonne contribution des produits dérivés ainsi que de *Okaz Gaming*, activité de vente de jeux d'occasion en plein essor.

Les activités de la Fnac hors de France sont en repli de 1,8 % en 2011 en comparable et de 1,9 % au quatrième trimestre ; elles représentent 30,7 % du chiffre d'affaires de la Fnac au 31 décembre 2011 contre 30,2 % un an plus tôt. Les ventes hors de France de Produits techniques sont en hausse, de 1,6 % au quatrième trimestre et de 1,3 % sur l'année, avec des prises de parts de marché<sup>(1)</sup> dans tous les pays. Les ventes sur Internet hors de France ont augmenté de 41,1 % en 2011. Le Web représente un gros potentiel de croissance pour la Fnac à l'international : les ventes en ligne ne représentent en effet que 6,4 % de l'activité de l'enseigne au 31 décembre 2011 (mais 17,4 % au Brésil).

Dans un contexte macro-économique fragile, le chiffre d'affaires en Espagne a progressé de 0,4 % en 2011, avec une amélioration notable au quatrième trimestre, en hausse de 3,1 %, alimenté par une forte dynamique en Produits techniques. En 2011, le Portugal a été confronté à la crise de la dette souveraine et à une dégradation marquée de son environnement de consommation ; les ventes de la Fnac y ont baissé de 13,7 % au quatrième trimestre et de 8,7 % sur douze mois. En 2011, le chiffre d'affaires du Brésil a augmenté de 5,5 % en comparable, avec un quatrième trimestre en hausse de 12,0 % ; toutes les catégories de produits y sont en croissance, notamment les *Produits éditoriaux*. Les ventes de la Fnac en Belgique se sont accrues de 0,4 % sur l'exercice avec un quatrième trimestre en repli de 1,1 %. En Suisse, l'activité a reculé de 10,6 % à taux de change comparable au quatrième trimestre, du fait de parités monétaires très défavorables, et de 8,1 % sur la totalité de l'exercice.

Au 31 décembre 2010, le résultat opérationnel courant de la Fnac atteignait 192 millions d'euros ; un an plus tard, il s'établit à près de 103 millions d'euros. En 2011, les magasins récemment ouverts ont davantage pesé sur la rentabilité opérationnelle qu'au cours de l'exercice 2010 et la Fnac affiche un taux de marge opérationnelle de 2,5 % en fin d'année. En 2011, l'EBITDA de la Fnac a baissé, à près de 174 millions d'euros contre 254 millions d'euros au titre de l'exercice 2010.

(1) Source : GfK à fin novembre 2011.

Dans les magasins français, la marge brute a diminué en 2011, la légère amélioration du taux de marge brute n'ayant pas permis de compenser la baisse d'activité. Les actions de contrôle des coûts ont été poursuivies avec rigueur : hors effet des points de vente ouverts au cours des douze derniers mois, les charges d'exploitation des magasins ont été réduites de 1,2% par rapport à 2010. La rentabilité de Fnac Direct (2,9% du chiffre d'affaires au 31 décembre 2011) a été affectée par un fléchissement du taux de marge brute, par l'accroissement des frais logistiques et par des investissements visant à développer les ventes sur Internet et à lancer de nouvelles activités (liseuse numérique, BtoB, réseaux sociaux communautaires, etc.).

Hors de France, la Fnac a affiché un taux de marge brute en légère croissance en 2011, notamment en Espagne et en Suisse où il progresse sensiblement. Les charges d'exploitation des magasins constants (ouverts depuis

plus de douze mois) ont été abaissées de 4,5% par rapport à 2010. Le résultat opérationnel courant est en retrait en Espagne du fait des magasins récemment ouverts ; il a baissé au Portugal et au Brésil. En revanche, la Fnac est parvenue à améliorer son résultat en Belgique et en Suisse.

Au 31 décembre 2011, la Fnac exploitait 148 magasins, dont 63 hors de France. La Fnac a ouvert quatre nouveaux points de vente au quatrième trimestre 2011 et huit au total sur l'exercice : cinq en France (dont quatre au format Périphérie) et trois en Espagne. Magasins auxquels s'ajoutent les six ouvertures en gares et aéroports.

En 2011, les investissements opérationnels bruts de la Fnac ont atteint 73 millions d'euros, dont 16 millions d'euros afférents aux activités Internet de Fnac Direct ; ils sont en hausse de 24,8% par rapport à l'exercice précédent. Environ 27% de ces investissements ont été réalisés hors de France.

## Corporate

L'entité « Corporate » regroupe d'une part les services centraux et les équipes du siège de PPR et, d'autre part, les Services Partagés qui effectuent des prestations de services pour le compte des unités opérationnelles des Pôles Luxe, Sport & Lifestyle et Distribution. Elle inclut également PPR HOME, la nouvelle initiative de Développement Durable de PPR, lancée en mars 2011 et présentée dans les « Faits marquants de l'exercice ».

Au 31 décembre 2011, la contribution du Corporate au résultat opérationnel de PPR est une charge nette de près de 110 millions d'euros (près de 103 millions d'euros pour l'exercice 2010) qui intègre des frais généraux et administratifs des services du siège pour près de 90 millions d'euros (en baisse de 2,2% par rapport à 2010), des charges relatives aux plans d'intéressement à long terme pour 14 millions d'euros (9 millions d'euros pour 2010) ainsi que les premiers coûts opérationnels de l'initiative PPR HOME, pour 6 millions d'euros.

## 1.5. COMMENTAIRES SUR LA STRUCTURE FINANCIÈRE

En 2011, PPR a une nouvelle fois renforcé sa structure financière en affichant une hausse de ses capitaux propres et une baisse de son endettement financier net :

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation
Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes	14 546,0	14 740,2	(194,2)
Autres actifs nets non courants	115,0	163,1	(48,1)
Actifs nets courants	277,6	1 057,5	(779,9)
Provisions	(363,7)	(529,0)	+ 165,3
<b>Capitaux engagés</b>	<b>14 574,9</b>	<b>15 431,8</b>	<b>(856,9)</b>
Actifs nets destinés à être cédés	570,1		+ 570,1
<b>Capitaux propres</b>	<b>11 749,5</b>	<b>11 651,2</b>	<b>+ 98,3</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 395,5</b>	<b>3 780,6</b>	<b>(385,1)</b>

### Capitaux engagés

Au 31 décembre 2011, les capitaux engagés sont en baisse de 5,6% par rapport à la clôture de l'exercice précédent, sous l'effet de l'encaissement au mois de mars 2011 de

la créance liée à la cession de Conforama, ainsi qu'au reclassement de la contribution de Redcats au sein des « Actifs nets destinés à être cédés ».

### Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes

Au 31 décembre 2011, le poste *Goodwill*, marques et autres immobilisations incorporelles nettes représente 58 % du total du bilan (60 % au 31 décembre 2010). Il est principalement constitué :

- de *goodwill* à hauteur de 4 215 millions d'euros, dont 2 266 millions pour le Pôle Luxe et 1 545 millions pour le Pôle Sport & Lifestyle ;

- de marques à hauteur de 10 048 millions d'euros, dont 6 184 millions pour le Pôle Luxe et 3 863 millions pour le Pôle Sport & Lifestyle.

La diminution de ce poste par rapport au 31 décembre 2010 résulte pour l'essentiel du reclassement de Redcats selon la norme IFRS 5 (pour 747 millions d'euros) qui compense l'accroissement lié aux acquisitions de Volcom, Sowind et du franchisé Gucci au Moyen-Orient ainsi qu'aux effets de conversion des actifs libellés en devises étrangères (en particulier en dollar américain).

### Autres actifs nets non courants

(en millions d'euros)

	2011	2010	Variation
Immobilisations corporelles nettes	1 372,0	1 423,6	(51,6)
Impôts différés nets	(2 284,5)	(2 290,8)	+6,3
Participations dans les entreprises mises en équivalence	735,8	747,7	(11,9)
Actifs financiers non courants	279,5	271,4	+8,1
Actifs non courants divers	12,2	11,2	+1,0
<b>Autres actifs nets non courants</b>	<b>115,0</b>	<b>163,1</b>	<b>(48,1)</b>

Par rapport au 31 décembre 2010, le poste Immobilisations corporelles diminue sous l'effet du reclassement de Redcats en IFRS 5 (pour 169 millions d'euros) qui compense l'augmentation liée aux opérations courantes

de l'exercice (acquisitions/cessions d'une part et amortissements d'autre part), aux entrées de périmètre et aux fluctuations des parités monétaires.

Les infrastructures d'exploitation se répartissent comme suit :

		Propriété	Location-financement	Location simple	2011	2010
<b>Points de vente</b>	Luxe	5	5	791	801	684
	Sport & Lifestyle	4		560	564	508
	Fnac			148	148	140
<b>Unités logistiques</b>	Luxe	6	1	46	53	51
	Sport & Lifestyle	5		43	48	43
	Fnac			8	8	7
<b>Unités de production &amp; divers</b>	Luxe	9		19	28	18
	Sport & Lifestyle	3		3	6	4
	Fnac			6	6	5

Les impôts différés correspondent pour l'essentiel aux impôts différés passifs liés aux marques reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises (Gucci et Puma notamment).

Au 31 décembre 2011, les participations dans les entreprises mises en équivalence incluent, pour l'essentiel, les titres

Cfao représentatifs de la participation résiduelle de PPR et les titres Wilderness chez Puma. La diminution sur l'exercice 2011 est notamment liée à la prise de contrôle de Sowind qui est désormais consolidée par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011 (mise en équivalence à 23,0 % pour l'exercice 2010).

## Actifs nets courants

Au 31 décembre 2011, les Actifs nets courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	Variation
Stocks	2 202,5	2 227,0	(24,5)
Créances clients	1 087,4	954,7	+ 132,7
Dettes fournisseurs	(1 535,6)	(1 928,4)	+ 392,8
Créances et dettes d'impôts exigibles	(243,2)	(262,4)	+ 19,2
Autres actifs et passifs courants	(1 233,5)	66,6	(1 300,1)
<b>Actifs nets courants</b>	<b>277,6</b>	<b>1 057,5</b>	<b>(779,9)</b>

Le « besoin en fonds de roulement » hors impôt de PPR s'établissait à 521 millions d'euros au 31 décembre 2011, contre 1 320 millions d'euros un an auparavant. Cette diminution est liée pour 1 204 millions d'euros à l'encaissement de la créance Conforama, en partie compensée par le reclassement de Redcats en IFRS 5 et les entrées de périmètre de Volcom et Sowind. Hors ces effets, le poste a généré une consommation de trésorerie de 244 millions d'euros sur l'exercice 2011. En 2011, l'accroissement des créances clients est essentiellement lié à la hausse des ventes indirectes aux distributeurs tiers de Puma et des marques de Luxe ; il a entraîné un décaissement de trésorerie de 152 millions d'euros. En 2011, la hausse des stocks a donné lieu à un décais-

sement de 303 millions d'euros principalement chez Puma et dans le Luxe afin de soutenir les tendances soutenues d'activité. Les dettes fournisseurs ont dégagé un flux positif de trésorerie de 66 millions d'euros, sous l'effet de la croissance corrélative des achats chez Puma et dans le Luxe, mais partiellement compensé par la baisse de l'encours chez Fnac compte tenu de l'activité en retrait sur la fin d'année 2011.

Au 31 décembre 2010, les Autres actifs et passifs courants comprenaient notamment, à hauteur de 1 204 millions d'euros, la créance liée à la cession de Conforama, qui a été encaissée au cours du premier trimestre 2011.

## Provisions

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	Variation
Provisions pour retraites et avantages similaires	127,1	175,2	(48,1)
Autres provisions pour risques et charges	236,6	353,8	(117,2)
<b>Provisions</b>	<b>363,7</b>	<b>529,0</b>	<b>(165,3)</b>

Depuis le 31 décembre 2010, les provisions pour retraites et autres avantages similaires ont baissé principalement sous l'effet du reclassement de Redcats en IFRS 5. À la clôture de l'exercice 2011, ces provisions correspondent à un engagement global de 200 millions d'euros couvert par des actifs à hauteur de 73 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, la quote-part de ces provisions qui ne donnera pas lieu à des décaissements dans les douze prochains mois (enregistrée dans les passifs non courants) s'élève à 119 millions d'euros (166 millions d'euros un an auparavant).

La diminution des autres provisions pour risques et charges est principalement liée au reclassement de Redcats en IFRS 5 et au dénouement favorable de risques de garanties de passif et de contentieux. Les dotations de l'exercice, notamment au titre des coûts de restructuration, ont sensiblement compensé les consommations de l'exercice. Au 31 décembre 2011, la part non courante de ces provisions s'élève à 101 millions d'euros (190 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent).

## Capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	Variation
Capitaux propres - Part revenant au Groupe	10 925,0	10 599,2	+ 325,8
Capitaux propres - Part des intérêts non contrôlés	824,5	1 052,0	(227,5)
<b>Capitaux propres</b>	<b>11 749,5</b>	<b>11 651,2</b>	<b>+ 98,3</b>

Au 31 décembre 2011, les capitaux propres consolidés de PPR sont en légère hausse de 0,8 % par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

En 2011, la part des capitaux propres revenant au Groupe a augmenté de 3,0 % sous l'effet, principalement :

- du résultat net part du Groupe de l'exercice (+ 986 millions d'euros);
- des dividendes distribués par PPR (- 441 millions d'euros);
- de l'autocontrôle (- 114 millions d'euros) suite aux rachats de titres PPR sur l'exercice;
- des variations de périmètre (- 106 millions d'euros) notamment liées à l'enregistrement de dettes au titre d'options d'achat de minoritaires.

Au cours de l'exercice 2011, PPR a procédé :

- à l'acquisition de 1 249 100 titres et à la cession de 1 319 100 titres dans le cadre du contrat de liquidité;
- à l'acquisition de 1 030 967 titres en vue de leur annulation;
- à l'acquisition et à l'attribution aux salariés de 116 920 actions propres dans le cadre du plan d'actions gratuites de mai 2009;

- à l'acquisition de 90 000 titres et à la cession aux salariés bénéficiaires de 71 654 titres dans le cadre de plans d'options d'achat.

Au 31 décembre 2011, le capital social de PPR était constitué de 127 000 889 actions d'une valeur nominale de 4 euros. À cette date, PPR ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité (70 000 au 31 décembre 2010). Hors cadre du contrat de liquidité, PPR conserve 1 061 352 titres d'autocontrôle (12 039 actions au 31 décembre 2010).

Au 31 décembre 2011, la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés concernait principalement Puma pour 781 millions d'euros (1 040 millions d'euros un an auparavant) et le Pôle Luxe pour 44 millions d'euros (12 millions d'euros en 2010).

La variation, au cours de l'exercice 2011, de la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés inclut principalement les effets des acquisitions complémentaires de titres Puma qui ont porté la participation de PPR dans Puma de 71,6 % au 31 décembre 2010 à 79,9 % un an plus tard.

## Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élevait à 3 396 millions d'euros au 31 décembre 2011 ; il a baissé de 385 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent, soit une réduction de 10,2 %. Au 31 décembre 2011, l'endettement financier net de PPR se décomposait comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation
Emprunts obligataires	2 539,9	3 593,7	(1 053,8)
Emprunts bancaires	550,5	561,5	(11,0)
Billets de trésorerie	823,5	198,9	+ 624,6
Dettes financières diverses	763,7	864,6	(100,9)
<b>Dettes financières brutes<sup>(1)</sup></b>	<b>4 677,6</b>	<b>5 218,7</b>	<b>(541,1)</b>
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(11,4)	(39,9)	+ 28,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 270,7)	(1 398,2)	+ 127,5
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 395,5</b>	<b>3 780,6</b>	<b>(385,1)</b>

(1) Hors financement des concours à la clientèle.

Au 31 décembre 2011, les dettes financières diverses incluent 317 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (240 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent). Les variations de la période concernent notamment l'enregistrement de la dette au titre des parts minoritaires dans Sowind ainsi que le décaissement au titre du rachat de la franchise de Puma en Chine.

Conformément à sa politique de fixation ou de plafonnement des taux d'intérêt, la part de la dette à taux fixe du Groupe dans la dette brute totale s'établissait, y compris opérations de couvertures, à 70,4 % au 31 décembre 2011 (à comparer à 60,1 % au 31 décembre 2011).

Au 31 décembre 2011, la dette brute du Groupe était majoritairement constituée par des financements en euros ; la part libellée en yen japonais s'élevait à 9,5 % de la dette brute totale (8,0 % au 31 décembre 2010) et la part des autres devises s'établissait à 8,4 % (4,0 % au 31 décembre 2010).

PPR minimise son exposition au risque de concentration du crédit en diversifiant ses sources de financement. Ainsi, les financements désintermédiés représentaient 71,9 % des dettes brutes au 31 décembre 2011, pour 72,7 % un an auparavant. Les lignes de crédit de PPR sont souscrites auprès d'un *pool* diversifié de banques françaises et étrangères de premier rang. Au 31 décembre 2011, 76,7 % des engagements

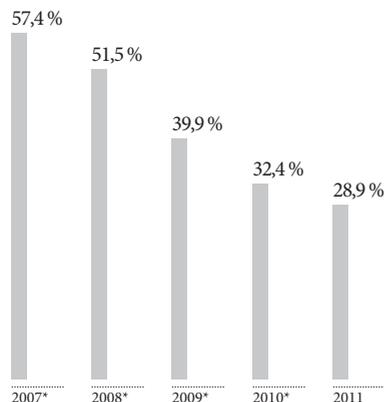
confirmés en faveur de PPR étaient assurés par 10 banques ; les trois premiers partenaires du Groupe assuraient 40,2 % du total et aucun de ces établissements ne dépassait individuellement 20 % de l'ensemble des lignes de crédits confirmées mises à la disposition du Groupe.

**Solvabilité**

PPR affiche une structure financière très solide :

- le « *gearing* » (ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres) s'améliore à 28,9 % au 31 décembre 2011 contre 32,4 % sur la base des données publiées au 31 décembre 2010 ;

**GEARING**

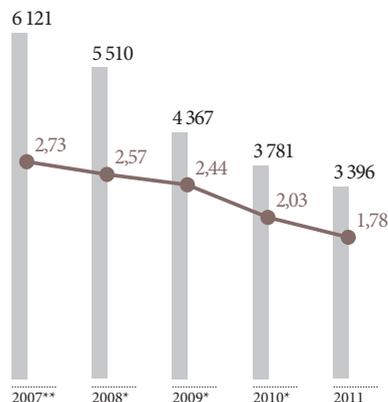


\* Données publiées non retraitées.

PPR s'engage uniquement dans des opérations de crédit ou de placement avec des établissements financiers qui bénéficient de notes de crédit très élevées et en répartissant les transactions parmi les institutions.

- le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA) s'améliore également, à 1,78 sur l'exercice 2011 contre 2,03 sur la base des données publiées au 31 décembre 2010.

**SOLVABILITÉ**



■ Endettement financier net (EFN) (en millions d'euros)  
 ● Ratio de solvabilité (EFN/EBITDA)

\* Données publiées non retraitées.  
 \*\* Pro forma.

Les crédits bancaires contractés par PPR comportent un seul covenant financier : le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA, calculé une fois par an en pro forma et à la clôture de l'exercice) doit être inférieur ou égal à 3,75.

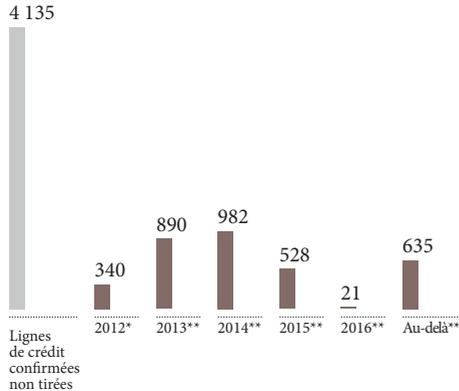
L'agence de notation Standard & Poors a confirmé, en novembre 2011, la notation à long terme de PPR à « BBB - » avec une perspective « positive ».

## Liquidité

Au 31 décembre 2011, PPR dispose d'une trésorerie disponible de 1 271 millions d'euros (1 398 millions d'euros au 31 décembre 2010) auxquels s'ajoute un solde de 4 135 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme confirmées et non utilisées à cette date (6 123 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

### ÉCHÉANCIER DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET



\* Dette brute sous déduction de la Trésorerie et équivalents de trésorerie et du financement des concours à la clientèle.

\*\* Dette brute.

Les parts des dettes à moins d'un an et des dettes à cinq ans et au-delà représentaient respectivement 37,7 % et 13,3 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2011 (38,8 % et 18,9 % respectivement au 31 décembre 2010).

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie inclut exclusivement des instruments de trésorerie et OPCVM monétaires sans risque de variation de valeur. Par ailleurs, au 31 décembre 2011, le Groupe disposait de 4 170 millions d'euros (6 174 millions d'euros au 31 décembre 2010) de lignes de crédit confirmées hors celles mobilisables par Redcats.

Les financements bancaires et obligataires comportent des clauses juridiques usuelles de *pari passu*, de défaut croisé (*cross default*) et de *negative pledge*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et en 2010 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, PPR voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*. Ils intègrent aussi une clause dite de *step-up coupon* en cas de passage de la notation de PPR en catégorie *Non Investment Grade*.

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée suite à une détérioration de la notation financière du Groupe (*rating trigger*).

## Variation de l'endettement financier net

La variation de l'endettement financier net peut se rationaliser comme suit :

(en millions d'euros)

	2011	2010
<b>Endettement financier net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>3 780,6</b>	<b>4 367,4</b>
Cash-flow libre opérationnel	(934,3)	(930,0)
Intérêts nets versés et dividendes reçus	197,5	237,9
Dividendes versés	453,8	439,3
Acquisition de titres PPR	119,5	14,5
Acquisition de titres Puma	300,0	86,7
Autres acquisitions et cessions	(577,3)	(417,5)
Autres mouvements	55,7	(17,7)
<b>Endettement financier net au 31 décembre</b>	<b>3 395,5</b>	<b>3 780,6</b>

## Cash-flow libre opérationnel

La génération de cash-flow libre opérationnel est un des objectifs majeurs de toutes les équipes du Groupe. Le cash-flow libre opérationnel de PPR s'est établi à 934 millions d'euros en 2011, soit en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent :

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>1 838,9</b>	<b>1 579,2</b>	<b>+ 16,4 %</b>
Variation du besoin en fonds de roulement (hors impôt)	(234,5)	(143,7)	+63,2 %
Impôts sur le résultat payés	(364,8)	(243,0)	+50,1 %
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>1 239,6</b>	<b>1 192,5</b>	<b>+ 3,9 %</b>
Investissements opérationnels nets	(305,3)	(262,5)	+16,3 %
<b>Cash-flow libre opérationnel</b>	<b>934,3</b>	<b>930,0</b>	<b>+ 0,5 %</b>

En 2011, la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts a augmenté de 260 millions d'euros par rapport à 2010, soit une progression de 16,4 %.

En 2011, la variation du « besoin en fonds de roulement » a donné lieu à un décaissement net de trésorerie de 235 millions d'euros alors qu'elle avait généré un décaissement net de 144 millions d'euros en 2010. Cette évolution défavorable de 91 millions d'euros, particulièrement marquée chez Fnac, résulte :

- de l'effet défavorable, à hauteur de 143 millions d'euros, d'une hausse des stocks plus élevée qu'en 2010, pour soutenir la croissance des marques de Luxe et de Puma notamment ;
- de l'impact négatif, pour 26 millions d'euros, d'une croissance des créances clients supérieure à celle de l'exercice précédent ;

- de l'effet défavorable, à hauteur de 105 millions d'euros des flux de trésorerie nés de la variation des dettes fournisseurs qui ont diminué à la Fnac du fait de la réduction des achats ;
- et de l'amélioration, pour 183 millions d'euros, des flux de trésorerie nés de la variation des dettes et créances diverses, opérationnelles ou non courantes ;

En 2011, l'impôt payé a significativement augmenté du fait de l'accroissement des résultats et d'éléments exceptionnels, en particulier chez Puma.

En 2011, les investissements opérationnels nets tenaient compte de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 20 millions d'euros (contre 43 millions d'euros en 2010).

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent donc à 325 millions d'euros au 31 décembre 2011, en augmentation de 6,6 % par rapport à l'exercice précédent. Ils se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation
Luxe	172,9	128,2	+34,9 %
Sport & Lifestyle	74,8	55,1	+35,8 %
Fnac	73,0	58,5	+24,8 %
Corporate	4,6	63,3	-92,7 %
<b>Investissements opérationnels bruts</b>	<b>325,3</b>	<b>305,1</b>	<b>+ 6,6 %</b>

En 2010, les flux de trésorerie afférents aux investissements opérationnels intégraient l'acquisition par PPR de l'immeuble de la place Vendôme à Paris qui est le siège prestigieux de la boutique historique et de l'atelier haute joaillerie de Boucheron.

En 2011, ces investissements opérationnels bruts résultent de programmes d'ouvertures de points de vente pour 27 % et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 34 %. Ils ont été réalisés en France à hauteur de 22% environ.

### Cash-flow disponible

Les décaissements au titre des frais financiers nets intégraient, en 2011, des intérêts et dividendes reçus pour 13 millions d'euros (7 millions d'euros en 2010).

En conséquence, le cash-flow disponible s'établit à 737 millions d'euros pour l'exercice 2011, contre 692 millions d'euros en 2010, soit une hausse de 6,5 %.

**Dividendes versés**

Les dividendes versés au cours de l'exercice 2011 ont augmenté de 3,3% par rapport à l'exercice précédent; ils comprenaient 13 millions d'euros de dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées (22 millions d'euros en 2010), dont 9 millions d'euros concernent Puma et ses filiales (20 millions d'euros en 2010). Le dividende versé par PPR à ses actionnaires en 2011 s'élève à 441 millions d'euros, en hausse de 5,6% par rapport à l'exercice précédent.

**Acquisitions et cessions**

PPR et Puma ont acheté sur le marché 1 328 928 actions Puma, pour un montant global de 300 millions d'euros. Les acquisitions de titres PPR pour un montant global de près de 120 millions d'euros portent principalement sur 1 030 967 actions en vue de leur annulation.

En 2011, les autres acquisitions et cessions de titres incluait, pour l'essentiel, d'une part les flux financiers liés à la cession de Conforama, nets de frais et d'impôt, et d'autre part, les décaissements afférents aux acquisitions de Volcom et Sowind ainsi qu'au rachat par Gucci de son franchisé au Moyen-Orient.

En 2010, les acquisitions et cessions de titres incluait les flux liés à la déconsolidation de Conforama à hauteur de 411 millions d'euros ainsi que les décaissements au titre de l'acquisition de Cobra par Puma.

**Autres mouvements**

Les Autres mouvements incluent les impacts de change et les effets de l'application des normes comptables IAS 32/39 sur l'endettement.

**1.6. RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ PPR ET DIVIDENDE**

Le résultat net de PPR Société mère s'établit à 664 millions d'euros pour l'exercice 2011. Le résultat net de l'exercice 2010 s'élevait à 529 millions d'euros.

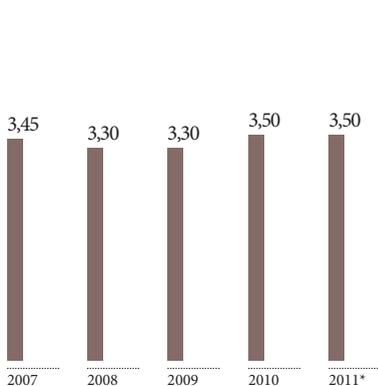
Le Conseil d'administration soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2012 la distribution d'un dividende de 3,50 euros par action, stable par rapport à celui de l'exercice précédent. La somme qui serait distribuée en 2012 atteindrait donc 441 millions d'euros.

Cette proposition traduit la volonté de PPR de conserver des taux de distribution bien équilibrés eu

égard d'une part à l'évolution du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, et d'autre part au niveau du cash-flow disponible. En effet, ces taux de distribution s'établissent à :

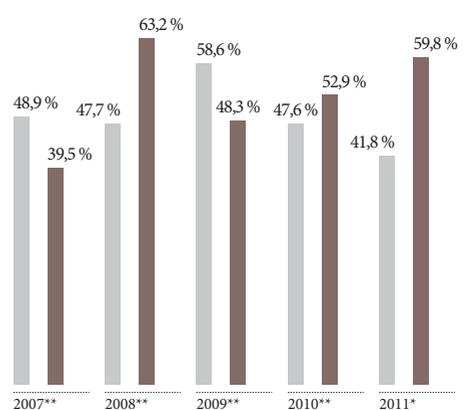
- 41,8% du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants de l'exercice 2011, contre 47,6% sur la base des données publiées en 2010;
- 59,8% du cash-flow disponible de l'exercice 2011 contre 52,9% sur la base des données publiées en 2010.

**DIVIDENDE VERSÉ PAR ACTION (EN EUROS)**



\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

**TAUX DE DISTRIBUTION**



\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

\*\* Données publiées non retraitées.

## 1.7. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la Note 34 des états financiers.

## 1.8. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### Acquisition de Brioni

PPR a annoncé, le 8 novembre 2011, l'acquisition de l'intégralité du capital de Brioni. Cette opération a été finalisée le 11 janvier 2012, après obtention de l'aval des autorités de la concurrence.

Brioni est l'une des maisons de prêt-à-porter masculin les plus réputées au monde, grâce à un savoir-faire de taille d'exception. Rentable et en croissance, la maison Brioni dispose de ses propres ateliers, dont le principal est situé à Penne, dans les Abruzzes. Elle emploie 1800 salariés et est distribuée dans 74 boutiques, dont 32 en propre, ainsi que via un vaste réseau de points de vente à travers le monde.

Avec l'acquisition de cette marque prestigieuse, synonyme d'élégance masculine italienne, PPR renforce son portefeuille de marques de Luxe dans le segment en forte croissance du prêt-à-porter pour homme très haut de gamme. Brioni présente un potentiel de croissance intrinsèque important ainsi que de fortes complémentarités avec les autres marques du Pôle Luxe. PPR lui permettra d'accélérer son développement et d'accroître sa rentabilité, notamment à travers le renforcement de son offre produits et une expansion géographique dans les marchés en forte croissance. Le Groupe mettra à la disposition de Brioni ses plateformes d'expertise et de compétences, afin de conduire la maison vers une nouvelle étape de son développement, tout en perpétuant son identité ainsi que son savoir-faire unique, et en restant fidèle à ses valeurs d'élégance et de raffinement intemporels.

Brioni sera consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

### Plan de relance chez Fnac

La Fnac a présenté, le 19 juillet 2011, un plan stratégique de conquête et d'expansion, à la mesure des nouvelles exigences des clients, des évolutions technologiques, des nouveaux modes de consommation et des renouvellements de la concurrence, notamment sur le canal Internet.

L'offensive stratégique repose sur trois nouveaux piliers forts : une extension de l'offre de produits sur le territoire

plus large des « Loisirs & Technologies », une relation client privilégiée et une attention particulière à la clientèle familiale.

Pour opérer cette transformation, la Fnac va activer cinq leviers d'actions : le déploiement du réseau de magasins (programme d'ouverture de points de vente et développement d'un plus petit format en propre puis en franchise), le renouvellement du concept de magasin (installation d'univers d'usage et facilitation du parcours clients), l'ouverture d'un « Univers Enfant » dans chaque magasin, l'intégration aboutie et articulée de l'offre Internet et de l'offre en magasin et la création de nouvelles offres de services (refonte du programme d'adhérents, offre de reprise et d'abonnement sur certaines catégories de produits techniques, développement des formations et des aides à l'installation, assistance à distance adaptée...).

En parallèle et afin de retrouver les voies de la compétitivité, la Fnac a présenté, le 13 janvier 2012, un projet visant à générer 80 millions d'euros d'économies en année pleine. Ce plan de baisse des coûts comprend un important programme de réduction des frais généraux incluant la réduction drastique des dépenses courantes, la renégociation des loyers sur l'ensemble du parc de magasins ainsi que la revue générale des contrats de prestations techniques, qu'ils concernent le siège, les magasins ou la logistique afin d'en optimiser les conditions. Ce plan comporte également un gel des recrutements dans l'ensemble des pays, une politique de modération salariale ainsi que la suppression de 310 postes en France (exclusivement sur les fonctions supports au siège et en magasins) et 200 hors de France (répartis sur l'ensemble des pays). Par ailleurs, les quatre magasins de Suisse seront opérés depuis la France et le siège suisse sera rationalisé.

### Émission obligataire

PPR a lancé le 16 janvier 2012 une opération d'abondement de l'obligation à échéance 8 avril 2015 – coupon 3,75 %, à hauteur de 250 millions d'euros portant ainsi l'émission à 750 millions d'euros.

---

## 1.9. PERSPECTIVES

Face aux défis d'un environnement économique incertain en ce début d'exercice 2012, les forces qui ont fait la qualité des résultats de PPR en 2011 seront également à l'œuvre cette année.

PPR est confiant dans sa capacité à réaliser, en 2012, une nouvelle année de croissance soutenue de son chiffre d'affaires et d'amélioration de ses performances opérationnelles et financières.

## 2. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

En 2011, PPR a poursuivi sa stratégie visant à renforcer ses activités à forte croissance et à rentabilité élevée. Cette stratégie, qui donne la priorité à la croissance organique et au développement international, est fondée sur des marques mondiales et des enseignes réputées ; elle s'exprime à la fois sur les marchés du Luxe et du Sport & Lifestyle.

Cette stratégie vise à faire prospérer chacune des entités du Groupe et à exploiter son potentiel de

croissance endogène. Pour renforcer ses positions, PPR a la faculté de réaliser des acquisitions tactiques afin de compléter ses dispositifs et ses portefeuilles de marques ou de produits.

Cette vision laisse aussi la place à des acquisitions stratégiques qui constituent un moyen efficace pour accélérer le développement du Groupe et améliorer son profil de croissance et de rentabilité.

---

### 2.1. INVESTISSEMENTS FINANCIERS

#### 2011

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un encaissement net de 707 millions d'euros pour l'exercice 2011, les cessions ayant largement excédé les acquisitions d'actifs financiers.

#### *Acquisition de Volcom*

Le 11 mai 2011, PPR a lancé une offre publique d'achat amicale en numéraire sur Volcom, Inc. Volcom est une marque emblématique d'habillement et d'accessoires dans le domaine de l'action sport, qui puise ses racines à la fois dans le skateboard, le surf et le snowboard. Cette acquisition représente une étape majeure dans la constitution du Pôle Sport & Lifestyle de PPR. Cette opération valorise Volcom à 607,5 millions de dollars (valeur des capitaux propres).

À l'issue de cette offre, PPR a pris le contrôle de Volcom en recueillant 87,4% du capital le 23 juin 2011 au travers de sa filiale dédiée Transfer Holding, Inc. À la suite d'une procédure de fusion simplifiée entre Transfer Holding, Inc. et Volcom, Inc. toutes les actions Volcom restantes ont été remises en échange d'un montant par action en numéraire de 24,50 dollars. PPR détient ainsi 100% de Volcom, Inc. Volcom est consolidée par intégration globale dans les comptes du groupe PPR à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011.

#### *Prise de contrôle de Sowind Group*

Le 4 juillet 2011, PPR a annoncé le lancement d'une augmentation de capital réservée de Sowind Group, entièrement souscrite par PPR, au terme de laquelle PPR est devenu actionnaire majoritaire de la Société avec 50,1% du capital.

Sowind Group, l'une des dernières manufactures horlogères suisses indépendantes, est présent dans 60 pays avec notamment les marques Girard-Perregaux et JeanRichard.

Sur la base d'un accord de partenariat stratégique signé en juin 2008, PPR détenait déjà une participation minoritaire de 23,0% dans le capital de Sowind Group, mise en équivalence dans les comptes consolidés.

Cette opération permet au Pôle Luxe de PPR de se renforcer sur le segment de la haute horlogerie tout en accompagnant le développement international de Sowind Group, aussi bien au niveau du développement des produits qu'en matière de distribution à l'échelle mondiale.

Consécutivement à la prise de contrôle, Sowind Group est consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011.

#### *Autres évolutions du portefeuille d'activités*

Au cours de l'exercice 2011, PPR et Puma ont acheté sur le marché 1 328 928 actions Puma, pour un montant global de 300 millions d'euros. Le taux de détention de PPR dans Puma a ainsi été porté de 71,6% au 31 décembre 2010 à 79,9% au 31 décembre 2011.

Au cours du second semestre 2011, PPR a initié un processus de cession du groupe Redcats, en cours à la clôture de l'exercice, ainsi que le désengagement de Fnac Italie.

Le 18 mars 2011, PPR a annoncé avoir procédé au transfert des titres de Conforama à Steinhoff International et avoir encaissé l'intégralité du montant de la transaction selon les termes annoncés le 9 décembre 2010.

## 2010

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un encaissement net de 341 millions d'euros pour l'exercice 2010, les cessions ayant largement excédé les acquisitions d'actifs financiers.

### *Cession de Conforama*

Le 9 décembre 2010, PPR a annoncé avoir reçu une offre ferme de la part du groupe sud-africain Steinhoff International Holdings Ltd pour l'acquisition de Conforama. Selon les termes de cette offre, Steinhoff International règlera à PPR, d'une part, le prix des titres Conforama pour 1,2 milliard d'euros et, d'autre part, la dette en compte courant due par Conforama à PPR à la date de transfert des titres.

Les instances représentatives du personnel de PPR et de Conforama ont approuvé cette opération au cours du mois de janvier 2011. La transaction a été finalisée au cours du premier trimestre 2011, après approbation des autorités de la concurrence puis de l'Assemblée générale de Steinhoff International.

Cette opération constitue une étape supplémentaire dans l'exécution de la stratégie poursuivie depuis 2006 par PPR, qui a vocation à se transformer progressivement en un groupe international de marques mondiales dans les univers du Luxe et du Sport & Lifestyle.

### *Autres évolutions du portefeuille d'activités*

Le 8 avril 2010, Puma a pris une participation minoritaire de 20,1 % dans la Société Wilderness Holdings Limited. Wilderness Holdings Limited opère des activités d'écotourisme en Afrique du Sud et au Botswana.

Le 16 avril 2010, Puma a finalisé l'acquisition de l'équipementier de golf Cobra. Cette acquisition inclut la marque Cobra, les stocks, les droits de propriété intellectuelle et les contrats de sponsoring.

Le 30 septembre 2010, la Fnac a finalisé la cession de Fnac éveil & jeux à ID Group.

## 2.2. INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS

Le Groupe mène une politique d'investissement ciblée, visant à renforcer tant l'image que le positionnement unique de ses marques et enseignes, ainsi qu'à accroître le retour sur capitaux employés des investissements réalisés.

La politique d'investissement du Groupe est axée autour du développement de son réseau de magasins, de la transformation et de la rénovation de ses points de vente existants, de l'établissement et du maintien des unités de fabrication dans le secteur du Luxe et des centres logistiques dans le secteur de la distribution ainsi que du développement de ses systèmes d'information.

Dans la continuité d'un exercice 2010 marqué par un solide rebond des conjonctures à travers le monde, le commerce international a continué d'être assez dynamique au début de l'année 2011. L'économie mondiale est ensuite entrée dans une phase de ralentissement touchant plus particulièrement les pays développés. À une reprise structurellement faible s'est en effet rajoutée une série de chocs temporaires (printemps arabe, séisme/tsunami au Japon suivi de la catastrophe nucléaire et hausse des matières premières notamment) ainsi qu'une aggravation des tensions sur les dettes souveraines qui font régner, sur l'économie et les marchés, un climat d'incertitudes élevées, en particulier dans la zone Euro. Les pays émergents ont

pendant bien résisté aux chocs adverses de ces derniers mois et ont continué de croître à un rythme soutenu, quoique ralenti quelque peu par rapport aux périodes précédentes.

Dans ce contexte, les investissements opérationnels bruts du Groupe représentent, en 2011, un débours de trésorerie de 325 millions d'euros en hausse de 7 % par rapport à l'exercice précédent à périmètre comparable. En 2010, les flux de trésorerie afférents aux investissements opérationnels intégraient l'acquisition par PPR de l'immeuble de la place Vendôme à Paris qui est le siège prestigieux de la boutique historique et de l'atelier haute-joaillerie de Boucheron.

En 2011, les investissements opérationnels bruts résultent de programmes d'ouvertures de points de vente pour 27 % et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 34 %.

La part des investissements réalisés hors de France atteint 78 % du total en 2011 et souligne la priorité donnée par le Groupe à ses développements à l'international.

En 2011, les investissements opérationnels nets intègrent des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 20 millions d'euros (43 millions d'euros en 2010 à périmètre comparable).

## Pôle Luxe

En 2011, le Pôle Luxe a continué à investir de manière significative dans son réseau de magasins en propre avec un programme conséquent de rénovations et d'agrandissements ainsi qu'avec l'ouverture nette de 117 unités supplémentaires (42 de plus qu'en 2010), dont 25 en Grande Chine (Chine continentale, Hong Kong et Macao) et 28 dans les autres pays émergents. Avec 32 ouvertures au quatrième trimestre, le nombre total de magasins a ainsi été porté à 801 au 31 décembre 2011.

Au total, les investissements opérationnels bruts du Pôle Luxe s'élevaient à 173 millions d'euros en 2011. Ils ont augmenté de 35 % par rapport à l'exercice précédent, notamment sous l'effet des ouvertures, extensions et remodelages de magasins.

## Gucci

Les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élevaient à 111 millions d'euros en 2011, en augmentation de 28 % par rapport à l'exercice précédent. Les investissements relatifs aux magasins ont progressé, avec une hausse particulièrement significative de ceux afférents aux extensions et remodelages de points de vente.

Au 31 décembre 2011, Gucci exploitait 376 magasins en direct, dont 141 dans les pays émergents, y compris 58 en Grande Chine ; en 2011, Gucci a ouvert en net 59 nouveaux points de vente (34 ouvertures en 2010) dont sept en Chine continentale et 19 dans les autres pays émergents.

## Bottega Veneta

Les investissements opérationnels bruts de Bottega Veneta s'élevaient à 29 millions d'euros en 2011, en augmentation de 82 % par rapport à l'exercice précédent. En particulier, les investissements afférents aux ouvertures, extensions et remodelages de magasins se sont significativement accrus.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta comptait 170 unités au 31 décembre 2011, dont 29 en Grande Chine et 30 dans les autres pays émergents. En 2011, la marque a ouvert en net 22 nouveaux points de vente (13 ouvertures nettes en 2010), dont six en Chine continentale.

## Yves Saint Laurent

Les investissements opérationnels bruts de la marque Yves Saint Laurent s'élevaient à 8 millions d'euros en 2011, en augmentation de 7 % par rapport à l'exercice précédent. Sur l'exercice, 45 % de ces investissements correspondent à des ouvertures de magasins et 31 % à des remodelages et extensions de points de vente.

En 2011, Yves Saint Laurent a poursuivi l'optimisation de son réseau de magasins en ouvrant neuf magasins (dont quatre en Asie-Pacifique hors Japon) et en fermant quatre unités dans les pays matures (dont un au Japon). La marque exploitait 83 magasins en propre au 31 décembre 2011, dont neuf en Grande Chine et 18 dans les autres pays émergents.

## Autres marques de Luxe

Les investissements opérationnels bruts des autres marques du Pôle Luxe s'élevaient à 25 millions d'euros en 2011, en augmentation de 38 % par rapport à l'exercice précédent.

Le réseau de magasins exploités en propre par les autres marques du Pôle Luxe comptait 172 unités au 31 décembre 2011, dont 17 en Grande Chine et 9 dans les autres pays émergents. En 2011, ces marques ont ouvert en net 31 nouveaux points de vente.

## Pôle Sport & Lifestyle

Les investissements opérationnels bruts du Pôle Sport & Lifestyle ont atteint 75 millions d'euros en 2011, dont 34 % ont été consacrés à des ouvertures, des extensions ou des remodelages de magasins.

Le réseau de magasins exploités en propre par les marques du Pôle Sport & Lifestyle comptait 564 unités au 31 décembre 2011, dont 340 dans les pays émergents. En 2011, ces marques ont ouvert en net 48 nouveaux points de vente.

## Puma

Les investissements opérationnels bruts de Puma s'élevaient, en 2011, à 71 millions d'euros en hausse de 29 % par rapport à l'exercice précédent. Les investissements afférents aux ouvertures, aux extensions et aux rénovations de points de vente représentent 35 % du total au 31 décembre 2011 (19 % un an auparavant).

En 2011, conformément à son plan stratégique, Puma a ouvert 9 magasins et en a fermé 19 dans les pays matures ; sur cette période, 43 nouveaux points de vente ont été inaugurés dans les pays émergents. Puma exploitait 535 magasins en propre au 31 décembre 2011, dont 337 dans les pays émergents.

## Autres marques de Sport & Lifestyle

Sur les six derniers mois de 2011, les investissements opérationnels bruts de Volcom ont atteint près de 4 millions d'euros.

Le réseau de magasins exploités en propre par Volcom comptait 29 unités au 31 décembre 2011, dont trois dans les pays émergents.

**Fnac**

En 2011, les investissements opérationnels bruts de la Fnac ont atteint 73 millions d'euros, dont 16 millions d'euros afférents aux activités Internet de Fnac Direct ; ils sont en hausse de 24,8 % par rapport à l'exercice précédent. Environ 27 % de ces investissements ont été réalisés hors de France.

Au 31 décembre 2011, la Fnac exploitait 148 magasins, dont 63 hors de France. La Fnac a ouvert quatre nouveaux points de vente au quatrième trimestre 2011 et huit au total sur l'exercice : cinq en France (dont quatre au format Périphérie) et trois en Espagne.

## 3. GESTION DES RISQUES

### 3.1. RISQUES FINANCIERS

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques financiers de liquidité, de change et de taux. Dépendant de la Direction Financière, la Direction des Financements et de la Trésorerie du Groupe PPR assume cette responsabilité et dispose pour cela de l'expertise, des moyens notamment techniques et des systèmes d'information nécessaires. Elle intervient sur les différents marchés financiers dans les meilleures conditions d'efficacité et de sécurité par l'intermédiaire de PPR Finance SNC, société du Groupe dédiée à la gestion de trésorerie et au financement. Elle coordonne la gestion de trésorerie des filiales et détermine la politique bancaire du Groupe.

**Les risques financiers identifiés par le Groupe sont les suivants :**

#### Risque de signatures

PPR minimise son exposition au risque de contrepartie en ne s'engageant qu'avec des établissements de première catégorie et en répartissant les transactions parmi les institutions sélectionnées dans une limite de montant qui leur est affectée. Les contreparties des opérations de produits dérivés sont incluses dans les procédures de gestion du risque de crédit : chacune d'elles fait l'objet d'autorisations régulièrement mises à jour en montant et maturité. La notation des contreparties ne peut pas être inférieure au niveau « A » chez Standard & Poor's ou à son équivalent chez Moody's.

#### Risque actions

Dans le cadre de ses opérations courantes, PPR intervient sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par PPR. Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, PPR est amené à intervenir sur son propre titre ou *via* l'utilisation de produits dérivés, dans le respect de la réglementation en vigueur. Par ailleurs, PPR a donné mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers.

À l'exception de Cfao dont PPR détient encore 42 % du capital, les actions détenues au titre de participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

Lorsque PPR met en place des placements financiers sous la forme de Sicav, OPCVM ou équivalents, il utilise systématiquement des instruments de type monétaire de maturité de moins de trois mois et bénéficiant d'une liquidité afin de limiter les risques. En conséquence, PPR supporte un risque de prix jugé non significatif.

PPR a émis en mai 2008 une obligation de 400 millions d'euros indexée sur l'évolution du cours du titre PPR en deux tranches égales de 200 millions d'euros à échéance novembre 2012 et mai 2013. Le prix de remboursement de ces obligations est indexé sur l'évolution du cours du titre PPR dans la limite d'un prix plancher et d'un prix plafond.

Les informations complémentaires relatives au risque actions sont présentées dans la Note 29.3 des Comptes consolidés annuels.

#### Risque de change

Le Groupe est amené à utiliser des instruments de couverture afin de réduire son exposition au risque de change en fonction des spécificités propres à chaque Pôle.

Ces instruments sont destinés soit à couvrir des dettes et créances commerciales en devises soit à couvrir des expositions budgétaires hautement probables et/ou des engagements fermes. Chaque entité couvre le risque de change généré par l'utilisation d'une devise autre que sa devise fonctionnelle dans ses relations commerciales.

Les sociétés Fnac, Redcats et le Pôle Sport & Lifestyle couvrent principalement le risque de change généré par des engagements fermes d'achat en devises ou des flux d'achat hautement probables et dont l'horizon dépend de l'activité propre à chaque enseigne. Ces flux de couverture peuvent être générés par des flux intragroupes *via* les centrales d'achat.

Les sociétés du Pôle Luxe sont amenées à couvrir le risque de change d'une part importante des ventes faites à leurs filiales de distribution et plus marginalement leurs flux d'achat. Ces flux couverts sont essentiellement des flux intragroupes.

Les expositions futures en devises sont déterminées dans le cadre d'une procédure budgétaire régulièrement réactualisée.

L'horizon de couverture est adapté au cycle de chaque enseigne et n'excède que marginalement l'année à chaque date de clôture.

Les directives et procédures de gestion du risque de change sont déterminées par le Comité exécutif de chaque enseigne et validées par PPR.

Les opérations de couverture sont réalisées par les enseignes dans le cadre de procédures et politiques de gestion du risque de change adaptées à leurs activités.

Ces procédures intègrent les règles Groupe définies par PPR :

- PPR Finance SNC est la contrepartie unique des opérations de change, sauf contrainte réglementaire ou opérationnelle spécifique;
- toute opération de couverture de change est adossée, en montant et maturité, à un sous-jacent économique interdisant ainsi toute opération spéculative;
- toute exposition hautement probable est couverte à hauteur de 85 % minimum pour les expositions budgétaires et couverte à 100 % pour les engagements fermes;
- la nature des instruments financiers utilisés en couverture est strictement limitée et est définie par PPR;
- chaque enseigne met en place un processus de contrôle interne et organise des audits périodiques.

PPR veille à l'adéquation des politiques de gestion du risque de change de chaque enseigne avec son exposition en devise sous-jacente, notamment au travers d'une procédure mensuelle de *reporting* de change et organise périodiquement des audits au niveau du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe est également amené à couvrir le risque de change d'actifs et passifs financiers émis en devises en utilisant des swaps de change permettant de refinancer ou placer la trésorerie en euros ou en monnaie locale.

La Note 29.2 des Comptes consolidés annuels présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de change.

PPR Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de change pour le compte des enseignes, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office/middle-office/back-office/comptabilité*) et d'assurer le retournement des dérivés internes sur le marché. PPR Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information

standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de change.

## Risque de taux

La politique de risque de taux est de la compétence de PPR et sa gestion est réalisée de manière consolidée par PPR Finance SNC. PPR a ainsi fixé l'objectif de répartition entre taux fixe et taux variable de l'endettement financier net consolidé du Groupe: 30 % à taux variable et 70 % à taux fixe.

Le risque de taux est analysé à partir des données et projections de l'évolution de l'endettement financier net consolidé, de l'échéancier des couvertures de taux et des financements émis à taux fixe et à taux variable. Cette analyse permet d'initier les couvertures de taux en adéquation avec l'objectif de répartition taux fixe/taux variable du Groupe. La mise en place des produits de couverture appropriés est effectuée par l'intermédiaire de PPR Finance SNC, en liaison étroite avec la Direction Générale de PPR. PPR utilise principalement des swaps de taux d'intérêts afin de convertir à taux variable tout ou partie de ses emprunts obligataires émis à taux fixe et des options de taux de type « cap » et « collar » afin de protéger les financements à taux flottant contre le risque d'augmentation des taux d'intérêt.

PPR Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de taux pour le compte des enseignes, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office/middle-office/back-office/comptabilité*). PPR Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de taux.

La Note 29.1 des Comptes consolidés annuels présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de taux.

## Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses enseignes est étroitement et périodiquement appréciée par PPR, à l'aide des procédures de *reporting* financier des enseignes et du Groupe.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers à leur échéance contractuelle, le Groupe a poursuivi sa politique de financement visant à optimiser l'échéancier de sa dette et en limitant la concentration des remboursements.

Dans le cadre de cette gestion active, il diversifie également les sources de financement permettant ainsi de limiter la dépendance vis-à-vis des différents prêteurs.

Le Groupe dispose notamment d'un montant de lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2011 qui s'élève à 4 135 millions d'euros hors celles mobilisables par Redcats contre 6 123,4 millions d'euros au 31 décembre 2010.

PPR dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) au Luxembourg pour l'émission de ses emprunts obligataires d'un montant de 5 milliards d'euros et dont le montant utilisé au 31 décembre 2011 s'élève à 2 550 millions d'euros. Le programme EMTN a été renouvelé le 6 décembre 2011 pour une durée d'un an. Le groupe PPR est noté par l'agence Standard & Poor's qui lui a attribué la note « A3 » à court terme et « BBB- » à long terme, perspective positive.

Les financements bancaires et obligataires du Groupe contiennent les clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*). Les emprunts obligataires émis en 2009 et en 2010 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle,

PPR voyait sa note abaissée en *catégorie Non Investment Grade*. Ils intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de PPR en *catégorie Non Investment Grade* (Notes 28.4 et 28.5).

Les lignes de crédit confirmées de PPR et PPR Finance SNC contiennent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect du covenant financier Endettement Financier Net/EBITDA inférieur ou égal à 3,75 (Note 28.5.3 des Comptes consolidés annuels). Le calcul de ce covenant financier s'effectue sur une base « *pro forma* ». Au 31 décembre 2011, PPR et PPR Finance SNC n'utilisaient pas de lignes de crédit confirmées soumises à ce covenant.

Les émissions obligataires sur le marché de l'euro ne contiennent aucun engagement lié à des ratios financiers.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2011 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Les informations relatives au risque de liquidité sont présentées dans la Note 28 des Comptes consolidés annuels pour la répartition par échéance et par devise des dettes du Groupe et dans la Note 29.6 des Comptes consolidés annuels détaillant le risque de liquidité conformément à la norme IFRS 7.39.

## 3.2. RISQUES STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

### Instabilités macroéconomiques et sociales

La crise financière internationale a pour conséquence un ralentissement de la croissance mondiale et l'émergence dans la plupart des pays développés de crises budgétaires liées à l'aggravation de leur endettement public. Le ralentissement, voire le recul, des économies en Europe et aux États-Unis pèse désormais sur les taux de croissance encore élevés des pays émergents.

Le risque de défaillance de certains États et les programmes de rigueur adoptés dans un grand nombre de pays portent également les germes de risques sociaux.

L'équilibre des activités des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle en termes d'implantations géographiques limite toutefois l'exposition du Groupe aux conséquences d'une récession locale et permet de profiter pleinement de la croissance encore soutenue dans les pays émergents.

### Matières premières et savoir-faire stratégiques

La capacité du Pôle Luxe à répondre aux attentes de ses clients exige à la fois d'assurer la disponibilité parfaite de certaines matières premières conformes aux critères

de qualité du Groupe, et d'entretenir le savoir-faire des équipes de production au niveau le plus élevé. Le Groupe a donc mis en place des partenariats privilégiés avec ses fournisseurs et entrepris une politique de recherche active de nouveaux partenaires. En outre, par le biais d'acquisitions ou d'associations d'activités stratégiques dans la sous-traitance, le Groupe renforce l'intégration verticale de sa chaîne de production.

Par ailleurs, la pérennité du savoir-faire dans les métiers du Pôle Luxe est assurée par des actions menées en faveur de la formation et de la sauvegarde de ces métiers, et par l'internalisation d'activités initialement sous-traitées.

### Fluctuation des prix des matières premières

La hausse des prix des matières premières utilisées par le Pôle Luxe est corrélée à la demande soutenue du secteur pour les cuirs, peaux et pierres précieuses. Quant à la hausse des prix des matières premières intégrées dans la chaîne de production du Pôle Sport & Lifestyle, elle résulte des variations de prix du caoutchouc, du coton et du polyester, en partie dépendantes de l'évolution du prix du pétrole.

Dans une grande majorité des cas, la hausse des prix des matières premières peut être compensée pour tout ou partie par une hausse ciblée du prix de vente des produits finis.

Par ailleurs, l'attention portée par le Groupe à la traçabilité de ses approvisionnements, au respect par ses fournisseurs et sous-traitants des règles d'éthique du Groupe et des législations, ainsi que la vigilance du Pôle Luxe sur la conformité de ses approvisionnements aux normes internationales relatives aux conditions d'exploitation de l'or, du diamant et des pierres précieuses, limitent le champ des options possibles en matière d'approvisionnement. Le Groupe est néanmoins organisé pour rechercher régulièrement de nouveaux fournisseurs susceptibles de répondre favorablement aux exigences ainsi posées.

### **Attractivité commerciale – Valeur de la marque**

Les activités du Groupe reposent sur des marques globales et puissantes de Luxe et de Sport & Lifestyle, comme Gucci ou Puma, qui représentent une part très significative des résultats de PPR. La perte d'attractivité et de désirabilité commerciale et la dépréciation corrélée de ces marques constituent l'un des principaux risques du Groupe. Elles peuvent notamment découler d'une prise en compte insuffisante des attentes des consommateurs, de la mutation des marchés, de la perte de partenariats clés, de problèmes de qualité produit, ou encore du non-respect des principes Groupe en termes de Responsabilité Environnementale et Sociale.

### **Attentes des consommateurs**

L'incapacité à anticiper l'évolution des attentes des consommateurs constituerait pour le Groupe un risque majeur susceptible d'affecter le développement de ses activités. En réponse à cette menace, les efforts du Groupe portent sur l'optimisation du cycle d'approvisionnement, avec la diminution du temps entre la phase de conception et la mise sur le marché des produits. Le Groupe encourage également les Pôles à anticiper au mieux les tendances de consommation : ils exercent ainsi une observation permanente des tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs).

Les marques du Pôle Luxe ont en conséquence élargi leur offre, multiplié le nombre de collections et mis en place des partenariats avec des designers renommés. Le succès des collections et leur attractivité commerciale sont assurés par des Directions Artistiques confiées à des créateurs reconnus dans le monde entier et par le respect de l'identité de la marque et de ses fondamentaux au cours du temps.

Les marques du Pôle Sport & Lifestyle jouent également un rôle d'initiateur de tendances à l'égard des consommateurs en investissant dans la recherche et développement et en proposant aux consommateurs de nouveaux produits et services.

### **Mutation des marchés**

La mutation accélérée des modes de consommation se traduit par une dématérialisation croissante des transactions, notamment pour ce qui concerne l'achat de biens de consommation courants et de biens culturels. Une telle évolution a un impact direct sur les activités de la Fnac qui enregistre ainsi un déclin de la demande pour les produits éditoriaux distribués en magasin. La Fnac est en outre affectée par le ralentissement du rythme d'arrivée de nouveaux produits techniques sur le marché et le raccourcissement de la durée de vie commerciale de ces produits.

La désintermédiation des marchés a par ailleurs conduit à une intensification de la concurrence des distributeurs internationaux et locaux, des « pure players » Internet et des fournisseurs qui développent une stratégie « B to C ».

Ces mutations constituent un défi important auquel les activités de la Fnac répondent en proposant de nouveaux biens et en développant de nouveaux services : enrichissement de l'offre dématérialisée, développement des catalogues en ligne, essor des « marketplaces », mise en œuvre de services d'assistance à domicile, extension du territoire de la marque aux loisirs et élargissement de l'offre à des lignes de produits en croissance.

Les multiples stratégies de communication, la localisation des magasins et la poursuite du déploiement des activités à l'international, la création de nouveaux formats de magasins du type « travel store » par exemple, et la notoriété du site e-commerce contribuent à renforcer l'attractivité de la Fnac.

### **Perte d'un partenariat clé**

Les partenariats développés avec des personnalités, des athlètes, des équipes sportives ou d'autres marques, jouent un rôle important dans la valorisation de l'image du Groupe. L'anticipation dans le renouvellement des contrats les plus importants, l'élargissement du portefeuille des partenariats, comme par exemple ceux de Gucci avec les sociétés Fiat et Riva en 2011, et le soin particulier apporté à la qualité des relations avec les icônes et représentants des marques du Groupe, permettent de limiter le risque de perte de partenariat stratégique.

## Qualité et sécurité des produits/risques sur la santé

La qualité des produits vendus ainsi que leur conformité aux standards élevés de sécurité sont l'une des priorités du Groupe.

Afin de commercialiser des produits répondant à ces standards, le Groupe a mis en place une démarche qualité couvrant toutes les étapes de la vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa commercialisation : qualification du produit selon des normes qualité et sécurité, sélection du fournisseur suite à un audit technique et à son adhésion au Code de conduite, contrôles qualité et sécurité des produits tout au long du processus de production par des ingénieurs et des laboratoires accrédités.

Les procédures relatives au contrôle des produits sont présentées au Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le développement durable », pages 88 à 91.

Les Pôles se sont dotés de cellules de gestion de crise « produit ». En cas de risque avéré, les Pôles respectent un processus d'information immédiate et transparente du public et de rappel des produits défectueux.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un programme d'assurance de responsabilité civile au titre des produits qui s'avèreraient défectueux (voir paragraphe « Les principaux programmes mis en place concernant l'assurance » ci-après).

## Image et réputation/respect des règles d'éthique et d'intégrité

Le Groupe veille à la valeur des actifs liés à son image et sa réputation.

Il est donc attentif à ce que ne se produise pas d'incident causé par un comportement contraire à la déontologie de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe ou entretenant des relations d'affaire avec lui.

Dans ce cadre, chacun des Pôles et des activités de distribution s'est doté d'une cellule de gestion de crise en relation avec le siège de PPR.

De même, le Groupe veille à la bonne application par l'ensemble des collaborateurs de sa Charte Groupe et de son Code de conduite des affaires. Par ailleurs, les fournisseurs adhèrent à la Charte « Responsabilité Sociale et Environnementale » du Groupe et ont pour obligation de la promouvoir au sein de leurs unités de production sous peine de voir leurs contrats résiliés. Son respect est en outre contrôlé par la conduite d'audits sociaux dans les sites de production (voir Chapitre 3 du présent Document de Référence :

« Le développement durable », pages 86 à 88).

Plus particulièrement, le Pôle Luxe veille attentivement au respect par ses fournisseurs et sous-traitants de la norme de responsabilité sociale - SA 8000 en insérant des clauses éthiques dans les contrats avec les tiers et en réalisant des audits de ses fournisseurs et sous-traitants sur leur conformité aux critères de la norme SA 8000.

Le Pôle Sport & Lifestyle veille également au respect par ses fournisseurs de ses standards S.A.F.E (« Social Accountability and Fundamental Environmental ») visant à proscrire le travail des enfants, les conditions de travail contraires à l'éthique, les dommages environnementaux et de façon générale toute relation d'affaire avec des organisations criminelles.

## Contrefaçon et distribution parallèle

PPR possède, notamment au travers de ses Pôles Luxe et Sport & Lifestyle, un large portefeuille de marques, de modèles, de créations et de savoir-faire qui constitue à la fois une propriété intellectuelle et un actif stratégique pour le Groupe.

Les Directions Juridiques du Groupe assurent la bonne gestion des portefeuilles de marques et autres droits de propriété intellectuelle, et mettent en place des politiques actives et diversifiées contre toute violation de ces droits. Le Groupe lutte notamment contre les réseaux illicites de vente de produits contrefaits ou copiés, et contre les réseaux de distribution parallèle, en particulier par le développement de la traçabilité des produits.

## Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard des brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

Les marques, brevets ou droits de propriété intellectuelle exploités par le Groupe en propriété ou en licence lui appartiennent en propre sans restriction d'antériorité, d'usage ou de droits susceptible de restreindre cette exploitation sur aucun des territoires concernés et il en est de même des dénominations sociales et noms de domaine des filiales ou des branches, des enseignes des magasins ou des points de vente du Groupe, ou qu'il s'agisse des marques ou signes de produits ou services fabriqués ou commercialisés par les différentes entités du Groupe. Cette situation n'exclut pas que, dans le cadre de la politique de valorisation des marques du Groupe, certaines marques lui appartenant soient concédées en licence à des tiers pour la commercialisation de produits ou services, comme c'est notamment le cas dans le domaine

des parfums ou cosmétiques; dans tous les cas, ces licences s'opèrent à des conditions commerciales et financières équilibrées et sans impact sur la pleine titularité des marques et des signes appartenant au Groupe.

### Procédures et litiges

Les sociétés du Groupe sont engagées ou susceptibles de l'être dans des procédures et litiges qui interviennent dans le cours normal des opérations, dont des réclamations ou contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières, ainsi que des autorités gouvernementales diverses ou de concurrence. Les charges pouvant en découler, lorsqu'elles sont estimées probables par les sociétés et leurs experts, ont fait l'objet de provisions pour risques et charges. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont actuellement impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque dans le cours normal des affaires ou au développement du Groupe. L'ensemble de ces risques juridiques, comprenant l'impact des engagements donnés dans le cadre des cessions de contrôle d'entreprises, est provisionné dans les Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2011. Aucun de ces risques n'a été identifié comme survenu hors du cours normal des activités courantes des sociétés ou du Groupe.

Le Groupe estime que les diligences, procédures et process effectifs d'identification et de gestion de ses risques industriels et environnementaux au sein de chacune des branches concernées, et qui recourent notamment à des organismes et conseils extérieurs habilités, répondent de façon adéquate, en pertinence et proportionnalité, aux standards professionnels et techniques en usage dans le cadre de la réglementation applicable. Une politique active de prévention et précaution fait partie intégrante de ces diligences et process.

Au surplus, diverses déclarations ou garanties ont été souscrites par le Groupe à l'occasion de cessions de contrôle de filiales intervenues au cours des huit dernières années (voir la Note 33.2. annexée aux Comptes consolidés au 31 décembre 2011 en page 257).

S'agissant des législations ou réglementations applicables aux activités du Groupe, aucune d'elles ne relève de régimes spéciaux ou dérogatoires sur aucun des territoires concernés et elles sont toutes régies par les mêmes contraintes ou obligations que celles avec lesquelles elles se trouvent effectivement en concurrence sur les différents marchés concernés.

Il n'existe, à la connaissance de la Société, aucune évolution prévisible de caractère réglementaire ou législatif contraire à ce constat.

À la connaissance de la Société, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois, il n'y

a pas 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) susceptible d'avoir ou ayant eu des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et de son Groupe.

### Gestion des talents

Une des clés de la réussite du Groupe réside dans le talent et la créativité de ses collaborateurs. La capacité à les identifier, les attirer, les retenir et développer leurs compétences constitue un enjeu pour le Groupe.

La politique de ressources humaines vise à installer un environnement professionnel motivant et impliquant, encourage l'attachement au Groupe et à ses valeurs par des programmes de formation et par un intéressement aux résultats, développe l'employabilité des collaborateurs, la mobilité en interne et les perspectives d'évolution et de développement professionnels et personnels (voir Chapitre 3 du présent Document de Référence: «Le développement durable», pages 65 à 70)

Une attention particulière est notamment portée aux Directeurs de la Création et à leurs équipes afin de pérenniser l'identité des marques.

### Systèmes d'information

La majeure partie des processus de production et transactionnels du Groupe s'appuient sur des systèmes d'information. La maturité de ces derniers en termes d'adaptation aux besoins, de sécurité, de déploiement ou de fonctionnalité est relativement hétérogène au sein du Groupe. L'adaptation, l'amélioration, la sécurisation et la pérennisation des systèmes d'information sont assurées par un programme d'investissement pluriannuel. Le Groupe met par ailleurs à jour et surveille l'efficacité de ses plans de continuité et de reprise d'activité.

### Risque de crédit

En raison de la nature de ses activités, une part importante des ventes réalisées par le Groupe ne donne pas lieu à un risque clients. Il s'agit des ventes effectuées directement à la clientèle par le Pôle Luxe et les activités de distribution. Pour les ventes réalisées par des intermédiaires de type «wholesalers», il n'existe pas de dépendance vis-à-vis d'un ou de plusieurs clients dont la perte pourrait avoir un effet significatif sur le niveau d'activité ou le résultat du Groupe.

En raison de ses activités, le Pôle Sport & Lifestyle est plus exposé à un risque de défaut de paiement. Le Pôle gère ce risque par un suivi permanent de ses encours.

Le cas échéant, une provision est inscrite en diminution de la valeur de ses actifs. Le risque de crédit est également limité par la souscription d'assurances.

### 3.3. RISQUES DE CONFORMITÉ

La présence internationale du Groupe l'expose à un risque de conformité aux lois en raison de la complexité et de l'évolution des réglementations en matière de droit des sociétés, de droit fiscal, de droits de douane ou restrictions à l'importation que peuvent imposer certains pays. Afin de se prémunir contre les

risques liés au non-respect d'une législation par méconnaissance de son évolution, le Groupe met à la disposition de ses Pôles et de ses activités de distribution un dispositif de veille réglementaire, au siège, et dans des centres de services localisés dans les différentes zones où le Groupe est présent.

### 3.4. TRAITEMENT DES RISQUES

La politique de traitement des risques du Groupe s'appuie sur l'identification et l'évaluation continue des risques (cf. la partie « Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société » du Rapport du Président du Conseil d'administration figurant en page 127 du présent Document de Référence), l'organisation de la prévention et de la protection des biens et des personnes, et l'existence de plans de secours et de continuité.

La politique de gestion des risques du Groupe prévoit également le transfert de risques aux marchés de l'assurance.

#### Assurance des risques

La politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurance est déterminée par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe ;
- et,
- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Les couvertures privilégient l'approche « TOUS RISQUES SAUF », et sont déterminées en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour l'entreprise de sinistres possibles, notamment en matière de :

- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations du mobilier et matériel ;
- incendie, explosion, dégât des eaux, etc. ;
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

L'achat de couvertures d'assurance est basé sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques divers (risques de responsabilité, de dommage et de contrepartie sur les distributeurs tiers). Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe.

Les programmes d'assurances mis en place par le Groupe, centralisant la majeure partie des achats de couvertures d'assurances IARD pour les filiales, ont été souscrits avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus dans le secteur de l'assurance des risques industriels.

#### Les principaux programmes mis en place concernent l'assurance :

- des dommages matériels d'incendie, d'explosion, de dégât des eaux, de bris de machine, d'événements naturels atteignant ses biens propres : immeubles/mobilier/matériel/marchandises/installations informatiques, ceux mis à sa charge, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité ;
- des dommages et pertes de matériel, de marchandises et/ou de biens en cours de transport ;
- des dommages consécutifs au vol, à la fraude, aux détournements, aux actes de malveillance portant sur les valeurs, les données et/ou les biens ;
- des dommages corporels et matériels consécutifs à des opérations de construction (travaux neufs, rénovation, réhabilitation, etc.) réalisés en qualité de maîtres d'ouvrage ;

- des responsabilités pour les dommages corporels ou matériels causés à autrui par les véhicules à moteur des différentes enseignes;
- des responsabilités au titre de sa responsabilité civile générale et environnementale pour le « risque d'exploitation » et le « risque après livraison » et « après prestations de service », en raison des dommages causés aux tiers dans le cadre des activités du Groupe;
- de non-paiement des créances échues par les distributeurs tiers notamment en cas de défaut de paiement ou d'insolvabilité.

D'autres contrats d'assurance sont souscrits par les enseignes pour des risques spécifiques ou pour tenir compte de contraintes locales.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance.

Les facteurs de risques connus et gérables en fonction de l'état actuel des connaissances scientifiques ou médicales sont gérés au sein du Groupe PPR d'une manière cohérente avec ce qui est fait dans les autres groupes industriels en France ou à l'étranger exposés aux mêmes problématiques. C'est notamment ce qui permet au Groupe de trouver des assureurs prêts à assumer les conséquences d'accidents imprévisibles et aléatoires.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques potentiels, pour l'ensemble du Groupe, est à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2011, de :

- dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives : 800 millions d'euros;

- responsabilité civile générale : 145 millions d'euros;
- dommages et pertes de marchandises en cours de transport : 20 millions d'euros;
- dommages de fraude et malveillance sur les biens et les valeurs : 20 millions d'euros.

Le coût total du financement des risques comporte trois postes (outre les investissements de prévention et le coût des mesures de protection « physique ») :

- poids des franchises, rétention, autoassurance en 2011 à la charge des filiales : 2,1 millions d'euros;
- sinistralité autofinancée par le Groupe via la société de réassurance interne Printemps Réassurance en 2011 : 3,9 millions d'euros.

La réassurance par la filiale de réassurance du Groupe permet la réduction et l'optimisation des coûts et des performances d'assurance en raison d'une mutualisation interne au Groupe des risques de fréquence à concurrence d'un montant plafonné annuellement.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011, Printemps Réassurance intervient dans le cadre des couvertures dommages/pertes d'exploitation à hauteur de 5 millions d'euros par sinistre plafonnés à 7 millions d'euros par année d'assurance (soit sur la période du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin).

- budget des primes d'assurance et frais de gestion y compris visites d'ingénierie, frais d'intermédiation, etc. (budget définitif 2011 HT) : 16,33 millions d'euros.

En complément de ce budget s'ajoutent les contrats d'assurance spécifiques à une enseigne ou une activité donnée ou encore les spécificités locales dans certains pays (accidents du travail, cotisations à des fonds événements naturels,...), gérés au niveau de chaque enseigne et/ou pays.



## 4. COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011

Les informations comparatives 2010 ont été retraitées comme décrit en Note 2.23.

### 4.1. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2011 ET 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2011	2010
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>			
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>5</b>	<b>12 227,2</b>	<b>11 007,8</b>
Coût des ventes		(6 003,3)	(5 639,2)
<b>Marge brute</b>		<b>6 223,9</b>	<b>5 368,6</b>
Charges de personnel	6-7	(1 836,6)	(1 636,7)
Autres produits et charges opérationnels courants		(2 784,9)	(2 361,5)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>8</b>	<b>1 602,4</b>	<b>1 370,4</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	(58,1)	(141,2)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 544,3</b>	<b>1 229,2</b>
Charges financières (nettes)	10	(215,4)	(240,1)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>1 328,9</b>	<b>989,1</b>
Impôt sur le résultat	11	(317,4)	(263,6)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		46,6	34,7
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>1 058,1</b>	<b>760,2</b>
dont part du Groupe		999,0	709,4
dont part des intérêts non contrôlés		59,1	50,8
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>			
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>12</b>	<b>(12,6)</b>	<b>255,1</b>
dont part du Groupe		(12,7)	255,1
dont part des intérêts non contrôlés		0,1	
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>1 045,5</b>	<b>1 015,3</b>
Résultat net part du Groupe		986,3	964,5
Résultat net part des intérêts non contrôlés		59,2	50,8
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>986,3</b>	<b>964,5</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	13.1	7,82	7,62
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	13.1	7,81	7,61
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>		<b>999,0</b>	<b>709,4</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	13.1	7,92	5,60
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	13.1	7,91	5,60
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants</b>		<b>1 054,9</b>	<b>834,5</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	13.2	8,36	6,59
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	13.2	8,35	6,59

## 4.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2011 ET 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2011	2010
<b>Résultat net</b>		<b>1 045,5</b>	<b>1 015,3</b>
Écarts de conversion		26,2	232,0
Couvertures des flux de trésorerie <sup>(1)</sup>		(22,2)	(39,0)
Actifs disponibles à la vente <sup>(1)</sup>		(0,9)	0,8
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé		(7,0)	(3,7)
Écarts actuariels <sup>(1)</sup>		(10,5)	1,7
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées		(10,0)	7,1
<b>Autres éléments du résultat global, après impôt</b>	<b>14</b>	<b>(24,4)</b>	<b>198,9</b>
<b>Résultat global total</b>		<b>1 021,1</b>	<b>1 214,2</b>
dont part du groupe		958,3	1 134,7
dont part des intérêts non contrôlés		62,8	79,5

*(1) Net d'impôt.*

### 4.3. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

AUX 31 DÉCEMBRE 2011 ET 2010

<b>Actif</b>			
<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/11	31/12/10
Goodwill	15	4 214,9	4 539,8
Marques et autres immobilisations incorporelles	16	10 331,1	10 200,4
Immobilisations corporelles	17	1 372,0	1 423,6
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	735,8	747,7
Actifs financiers non courants	20	279,5	271,4
Actifs d'impôts différés	11.2	562,4	560,0
Autres actifs non courants		12,2	11,2
<b>Actif non courant</b>		<b>17 507,9</b>	<b>17 754,1</b>
Stocks	21	2 202,5	2 227,0
Créances clients	22	1 087,4	954,7
Concours à la clientèle	23		238,2
Créances d'impôts exigibles	11.2	95,2	124,4
Autres actifs financiers courants	23	45,3	50,3
Autres actifs courants	23	575,5	1 947,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27	1 270,7	1 398,2
<b>Actif courant</b>		<b>5 276,6</b>	<b>6 940,4</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>12</b>	<b>2 169,3</b>	
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>24 953,8</b>	<b>24 694,5</b>
<b>Passif</b>			
<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/11	31/12/10
Capital social	24	508,0	507,3
Réserves liées au capital		2 511,3	2 498,1
Titres d'autocontrôle		(114,6)	(10,1)
Réserves de conversion		(11,0)	(38,4)
Réévaluation des instruments financiers		(60,2)	(31,5)
Autres réserves		8 091,5	7 673,8
<b>Capitaux propres - Part revenant au Groupe</b>	<b>24</b>	<b>10 925,0</b>	<b>10 599,2</b>
Capitaux propres - Part revenant aux intérêts non contrôlés		824,5	1 052,0
<b>Capitaux propres</b>	<b>24</b>	<b>11 749,5</b>	<b>11 651,2</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	28	3 066,2	3 341,1
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	25	119,2	166,2
Provisions	26	100,5	190,4
Passifs d'impôts différés	11.2	2 846,9	2 850,8
<b>Passif non courant</b>		<b>6 132,8</b>	<b>6 548,5</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	28	1 611,4	1 877,6
Financement des concours à la clientèle	28		238,2
Autres passifs financiers courants	23-29	130,8	55,3
Dettes fournisseurs	23	1 535,6	1 928,4
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	25	7,9	9,0
Provisions	26	136,1	163,4
Dettes d'impôts exigibles	11.2	338,4	386,8
Autres passifs courants	23	1 712,1	1 836,1
<b>Passif courant</b>		<b>5 472,3</b>	<b>6 494,8</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>12</b>	<b>1 599,2</b>	
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>24 953,8</b>	<b>24 694,5</b>

## 4.4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

AUX 31 DÉCEMBRE 2011 ET 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2011	2010
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>1 058,1</b>	<b>760,2</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		309,0	278,1
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(133,4)	(37,6)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	32.1	<b>1 233,7</b>	<b>1 000,7</b>
Charges et produits d'intérêts financiers		212,8	243,4
Dividendes reçus		(1,4)	
Charge nette d'impôt exigible	11.1	393,8	335,1
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>		<b>1 838,9</b>	<b>1 579,2</b>
Variation du besoin en fonds de roulement		(234,5)	(143,7)
Impôts sur le résultat payés		(364,8)	(243,0)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		<b>1 239,6</b>	<b>1 192,5</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	32.2	(325,3)	(305,1)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		20,0	42,6
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	32.3	(436,7)	(68,4)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	32.3	1 171,2	450,1
Acquisitions d'autres actifs financiers		(36,7)	(39,2)
Cessions d'autres actifs financiers		(3,5)	(8,4)
Intérêts et dividendes reçus		12,9	7,0
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		<b>401,9</b>	<b>78,6</b>
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	32.4	(324,9)	(84,3)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	32.5	(119,5)	(14,5)
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, Société mère		(441,0)	(417,4)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées		(12,8)	(21,9)
Émission d'emprunts	28-32.6	159,0	524,7
Remboursement d'emprunts	28-32.6	(1 236,2)	(226,7)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	28-32.6	447,7	(353,3)
Intérêts versés et assimilés		(210,4)	(244,9)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>		<b>(1 738,1)</b>	<b>(838,3)</b>
Flux nets liés aux activités abandonnées	12	92,5	71,5
Incidence des variations des cours de change		(18,5)	2,2
<b>Variation nette de la trésorerie</b>		<b>(22,6)</b>	<b>506,5</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>32</b>	<b>1 224,9</b>	<b>718,4</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>32</b>	<b>1 202,3</b>	<b>1 224,9</b>

## 4.5. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(Avant affectation du résultat)	Nombre d'actions en circulation <sup>(1)</sup>	Capital social	Réserves liées au capital	Titres d'auto- contrôle	Réserves de conversion	Réévaluation des instruments financiers	Autres réserves et résultats nets - part du Groupe	Capitaux propres		
								Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
(en millions d'euros)										
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>126 488 263</b>	<b>506,3</b>	<b>2 480,4</b>	<b>(7,0)</b>	<b>(226,3)</b>	<b>7,8</b>	<b>7 119,4</b>	<b>9 880,6</b>	<b>1 066,2</b>	<b>10 946,8</b>
<b>Résultat global total</b>					<b>204,3</b>	<b>(39,3)</b>	<b>969,7</b>	<b>1 134,7</b>	<b>79,5</b>	<b>1 214,2</b>
Augmentation /										
Diminution de capital	250 596	1,0	17,7					<b>18,7</b>		<b>18,7</b>
Titres d'autocontrôle <sup>(3)</sup>	8 286			(3,1)			(7,4)	<b>(10,5)</b>		<b>(10,5)</b>
Valorisation des paiements fondés sur les actions							15,9	<b>15,9</b>	2,2	<b>18,1</b>
Dividendes distribués							(417,4)	<b>(417,4)</b>	(21,4)	<b>(438,8)</b>
Variations de périmètre					(16,4)		(6,4)	<b>(22,8)</b>	(74,5)	<b>(97,3)</b>
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>126 747 145</b>	<b>507,3</b>	<b>2 498,1</b>	<b>(10,1)</b>	<b>(38,4)</b>	<b>(31,5)</b>	<b>7 673,8</b>	<b>10 599,2</b>	<b>1 052,0</b>	<b>11 651,2</b>
<b>Résultat global total</b>					<b>27,4</b>	<b>(28,7)</b>	<b>959,6</b>	<b>958,3</b>	<b>62,8</b>	<b>1 021,1</b>
Augmentation /										
Diminution de capital	171 705	0,7	13,2					<b>13,9</b>		<b>13,9</b>
Titres d'autocontrôle <sup>(3)</sup>	(979 313)			(104,5)			(9,9)	<b>(114,4)</b>		<b>(114,4)</b>
Valorisation des paiements fondés sur les actions							14,7	<b>14,7</b>	1,5	<b>16,2</b>
Dividendes distribués							(441,0)	<b>(441,0)</b>	(12,8)	<b>(453,8)</b>
Variations de périmètre							(105,7)	<b>(105,7)</b>	(279,0)	<b>(384,7)</b>
<b>Au 31 décembre 2011<sup>(2)</sup></b>	<b>125 939 537</b>	<b>508,0</b>	<b>2 511,3</b>	<b>(114,6)</b>	<b>(11,0)</b>	<b>(60,2)</b>	<b>8 091,5</b>	<b>10 925,0</b>	<b>824,5</b>	<b>11 749,5</b>

(1) Valeur nominale des actions de 4 euros.

(2) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2011 : 127 000 889.

(3) Net d'impôt.

## NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

NOTE 1	Généralités .....	185
NOTE 2	Principes et méthodes comptables.....	185
NOTE 3	Faits marquants .....	200
NOTE 4	Secteurs opérationnels.....	202
NOTE 5	Produits des activités ordinaires .....	205
NOTE 6	Charges de personnel .....	206
NOTE 7	Paievements sur la base d'actions.....	207
NOTE 8	Résultat opérationnel courant .....	212
NOTE 9	Autres produits et charges opérationnels non courants.....	212
NOTE 10	Charges financières (nettes).....	213
NOTE 11	Impôt .....	213
NOTE 12	Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.....	216
NOTE 13	Résultats par action.....	218
NOTE 14	Autres éléments du résultat global.....	220
NOTE 15	<i>Goodwill</i> .....	221
NOTE 16	Marques et autres immobilisations incorporelles .....	222
NOTE 17	Immobilisations corporelles .....	224
NOTE 18	Tests de dépréciation des actifs non financiers .....	226
NOTE 19	Participations dans les sociétés mises en équivalence .....	227
NOTE 20	Actifs financiers non courants.....	227
NOTE 21	Stocks.....	228
NOTE 22	Créances clients .....	228
NOTE 23	Autres actifs et passifs courants.....	229
NOTE 24	Capitaux propres .....	229
NOTE 25	Avantages du personnel et assimilés.....	230
NOTE 26	Provisions .....	233
NOTE 27	Trésorerie et équivalents de trésorerie.....	234
NOTE 28	Dettes financières .....	235
NOTE 29	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse .....	241
NOTE 30	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers .....	252
NOTE 31	Endettement financier net .....	255
NOTE 32	Tableau des flux de trésorerie .....	255
NOTE 33	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels.....	257
NOTE 34	Transactions avec les parties liées .....	260
NOTE 35	Événements postérieurs à la clôture .....	261
NOTE 36	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2011 .....	262

## NOTE 1 GÉNÉRALITÉS

PPR, société-mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est 10, avenue Hoche 75008 Paris, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 552 075 020 RCS Paris et est cotée à l'Euronext Paris.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2011 reflètent la situation comptable de PPR et de ses filiales

ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et co-entreprises.

Le 15 février 2012, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2011 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

## NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 2.1. Principes généraux et déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe PPR de l'exercice 2011 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles que publiées et approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*) et les interprétations de l'IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Les états financiers présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et à l'IFRIC.

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm).

### 2.2. Référentiel IFRS appliqué

#### 2.2.1. Normes, amendements et interprétations applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2011

Le Groupe a appliqué à ses comptes consolidés les amendements de normes et les interprétations entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2011 et adoptés par l'Union européenne.

Les textes applicables obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 sont les suivants :

- la version révisée d'IAS 24 – *Parties liées : informations à fournir*;
- l'amendement d'IAS 32 relatif au classement des droits de souscription émis;
- la version amendée d'IFRIC 14 – *Paiements anticipés des exigences de financement minimal*;
- IFRIC 19 – *Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres*;
- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS, publiés en mai 2010.

Ces textes ne trouvent pas à s'appliquer au Groupe ou n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

#### 2.2.2. Textes d'application non obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2011

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des textes publiés par l'IASB et dont l'application était possible au 1<sup>er</sup> janvier 2011 :

- les amendements d'IFRS 7 – *Instruments financiers : informations à fournir en matière de transferts d'actifs financiers*;
- l'amendement IAS 1 – *Présentation des OCI – autres éléments du résultat global* (non adoptée par l'Union européenne).

Les impacts éventuels de ces textes sont en cours d'évaluation ainsi que les impacts des normes sur la consolidation IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12, IAS 28 R et IAS 27 R applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 et non encore adoptées par l'Union européenne.

### 2.2.3. Rappel des options prises lors de la première adoption des IFRS

Dans le cadre de la première adoption en 2005, les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2005 ont été appliquées avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2004 conformément aux dispositions prévues par la norme IFRS 1, à l'exception de certaines exemptions prévues par la norme :

- **regroupements d'entreprises** : le Groupe a choisi, conformément à la norme IFRS 3, de retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises à compter de la date du 1<sup>er</sup> janvier 1999;
- **avantages du personnel** : le Groupe a retenu la possibilité offerte par la norme IFRS 1 de comptabiliser l'ensemble des écarts actuariels cumulés à la date de transition en contrepartie des capitaux propres d'ouverture;
- **montant cumulé des différences de conversion** : le Groupe a décidé d'utiliser l'exemption facultative permettant la remise à zéro des écarts de conversion cumulés à la date de transition par contrepartie des réserves consolidées;
- **actifs et passifs de filiales, entreprises associées ou co-entreprises** : la norme IFRS 1 prévoit que si la Société mère d'un groupe adopte pour la première fois les IFRS dans ses comptes consolidés postérieurement à une filiale, cette Société mère doit dans son bilan consolidé d'ouverture IFRS évaluer les actifs et passifs de cette filiale à la même valeur comptable que celle qui figure dans les états financiers de la filiale en tenant compte des ajustements de consolidation. Gucci Group établissant déjà ses états financiers en IFRS avant la date de transition, le Groupe s'est conformé à ce traitement lors de l'établissement de son bilan d'ouverture;
- **paiements sur la base d'actions** : conformément au choix laissé par la norme IFRS 2, pour les plans réglés en actions, le Groupe a choisi de n'appliquer cette norme qu'aux plans émis après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Par ailleurs, suite au choix offert par le régulateur sur la date d'application des normes IAS 32 et IAS 39 relatives aux instruments financiers, le Groupe a retenu d'appliquer ces normes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005. Ainsi :

- le Groupe a choisi, pour les **instruments financiers composés** dont la composante « passif » s'est dénouée à la date d'application des normes IAS 32 et 39, de ne pas distinguer la part des capitaux propres liée aux intérêts cumulés capitalisés sur la composante passif de la composante initiale des capitaux propres;
- **la désignation d'actifs et passifs financiers comptabilisés antérieurement** à la date de transition,

soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponibles à la vente, a été réalisée à la date de transition (1<sup>er</sup> janvier 2005).

## 2.3. Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

### 2.3.1. Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur;
- des titres conservés d'une filiale ou d'une entreprise associée, évalués à la juste valeur au moment de la perte de contrôle ou d'influence notable;
- des actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

### 2.3.2. Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les Notes annexes. La Direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et *goodwill*, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés et des instruments financiers. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers et notamment dans les Notes suivantes :

- Note 3.1 – Évolutions du périmètre de consolidation ;
- Note 7 – Paiements sur la base d'actions ;
- Note 11 – Impôt ;
- Note 18 – Tests de dépréciation des actifs non financiers ;
- Note 25 – Avantages du personnel et assimilés ;
- Note 26 – Provisions ;
- Note 29 – Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse ;
- Note 30 – Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers.

Par ailleurs, outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe fait appel à son jugement afin de déterminer le traitement comptable approprié de certaines opérations, dans l'attente de clarification de certaines normes IFRS ou lorsque les normes en vigueur ne traitent pas des problématiques concernées. C'est le cas notamment pour les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires.

#### **Options de vente accordées à des actionnaires minoritaires**

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces opérations peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie ; en outre, ces opérations peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

La norme IAS 27 révisée, appliquée dans les comptes consolidés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009, précise le traitement comptable des acquisitions complémentaires de titres dans les sociétés déjà contrôlées. Comme autorisé par l'Autorité des marchés financiers, le Groupe a décidé d'appliquer deux méthodes de comptabilisation différentes de ces options de ventes, selon que les options ont été émises avant ou après la date de première application de la version révisée de la norme.

*Options de vente consenties antérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2009 : maintien de la méthode du goodwill en cours*

Le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. Les intérêts non contrôlés correspondant sont reclassés dans ce passif financier. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés reclassés est enregistrée en *goodwill*.

Ce passif est comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice puis, lors des arrêtés ultérieurs, sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement (hors effet d'actualisation) est comptabilisée par ajustement du montant du *goodwill*.

#### **Options de vente consenties à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009**

La norme IAS 27 révisée stipule que toute transaction avec des actionnaires minoritaires portant sur des titres de capital – sans modification du contrôle – doit être comptabilisée au sein des capitaux propres. En conséquence, le Groupe considère que les options de vente accordées après la date de première application de la norme révisée doivent impacter les capitaux propres consolidés.

Le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. Les intérêts non contrôlés correspondant sont reclassés dans ce passif financier. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés reclassés est enregistrée en déduction des capitaux propres.

Le passif est comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice puis, lors des arrêtés ultérieurs, sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement (hors effet d'actualisation) est comptabilisée par ajustement des capitaux propres.

#### **2.3.3. Tableau des flux de trésorerie**

Le tableau des flux de trésorerie du Groupe est élaboré en conformité avec la norme IAS 7 – *Tableaux des flux de trésorerie*. Le Groupe utilise notamment la méthode indirecte pour l'élaboration de son tableau des flux de trésorerie.

### **2.4. Principes de consolidation**

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date d'acquisition et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

#### **2.4.1. Filiales**

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités *ad hoc*) sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle est le pouvoir de diriger directement ou indirectement la politique financière et opérationnelle de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Cette situation s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié

des droits de vote. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels exerçables ou convertibles sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle.

Les filiales sont consolidées à compter de la date de prise de contrôle.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées par intégration globale sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

#### 2.4.2. Entreprises associées

Les entreprises associées sont constituées de toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière, sans avoir le contrôle, et qui s'accompagne généralement de la détention de 20 à 50 % des droits de vote.

Les entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence. Elles sont initialement évaluées au coût, sauf dans les cas où le Groupe en détenait préalablement le contrôle. Les titres sont alors évalués à la juste valeur à la date de perte de contrôle par le résultat.

Par la suite, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est comptabilisée en résultat, sur la ligne « Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence ». La quote-part des autres éléments du résultat global provenant des entreprises associées est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état du résultat global. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part de pertes, à moins d'avoir une obligation légale ou implicite ou de devoir effectuer des paiements au nom de l'entreprise associée.

Le *goodwill* lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation, présentée sur une ligne unique du bilan « Participations dans les sociétés mises en équivalence ».

Les résultats sur les opérations internes avec les entreprises associées mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage de participation du Groupe dans ces sociétés.

Les principes et méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

#### 2.4.3. Co-entreprises

En cas de contrôle conjoint, pouvant exister dans le cadre d'un accord contractuel de partage d'une activité économique, lorsque les décisions stratégiques, financières et opérationnelles nécessitent le consentement mutuel des parties partageant le contrôle, les intérêts du Groupe sont comptabilisés suivant la méthode de la mise en équivalence.

#### 2.4.4. Intégration des activités de crédit à la consommation

Les sociétés des activités de crédit à la consommation contrôlées de manière exclusive sont consolidées par intégration globale. Pour ces sociétés qui financent essentiellement des ventes de biens de consommation au sein des enseignes de distribution, les produits du financement des ventes figurent sur la ligne « Produits des activités ordinaires » et les coûts de financement des ventes sont considérés comme des éléments opérationnels classés en résultat opérationnel courant. Les postes d'actif et de passif de ces activités ont été affectés selon leur nature aux rubriques *ad hoc* du bilan consolidé du Groupe, en distinguant la part des concours à la clientèle de leur financement à l'actif et au passif du bilan consolidé.

Dans le tableau des informations par secteur opérationnel, la contribution des activités de crédit à la consommation est incluse dans chacune des enseignes de distribution à laquelle elle se rapporte. Elle ne constitue pas un secteur opérationnel distinct selon les critères d'IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*.

#### 2.4.5. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charge.

Tout excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Pour chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'opter pour une évaluation à la juste-valeur des intérêts non contrôlés. Dans ce cas, le Groupe comptabilise un *goodwill* sur

l'intégralité des actifs et passifs identifiables (méthode du *goodwill* complet).

Le *goodwill* est déterminé à la date de prise de contrôle de l'entité acquise et ne fait l'objet d'aucun ajustement ultérieur au-delà de la période d'évaluation ; l'acquisition ultérieure d'intérêts non contrôlés ne donne pas lieu à la constatation d'un *goodwill* complémentaire. Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts non contrôlés sont comptabilisées directement dans les capitaux propres du Groupe.

Si la contrepartie transférée est inférieure à la part du Groupe dans les actifs nets de la filiale acquise évalués à leur juste valeur, cette différence est comptabilisée directement en résultat de l'exercice.

La comptabilisation d'un regroupement d'entreprises doit être achevée dans un délai de 12 mois après la date d'acquisition. Ce délai s'applique à l'évaluation des actifs et passifs identifiables, de la contrepartie transférée et des intérêts non contrôlés.

## 2.5. Conversion des devises étrangères

### 2.5.1. Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euro qui constitue la monnaie de présentation du Groupe.

### 2.5.2. Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultat ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe « *Instruments dérivés* » de la Note 2.11 – Actifs et passifs financiers.

### 2.5.3. Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les résultats et les situations financières des entités du Groupe qui ont une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis en euros comme suit :

- les postes du bilan autres que les capitaux propres sont convertis au cours de change à la date de clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de change de la période ;
- les différences de change sont comptabilisées en écarts de conversion dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global, notamment les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales.

Le *goodwill* et les ajustements à la juste valeur dégagés lors d'un regroupement d'entreprises avec une activité à l'étranger sont comptabilisés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Ils sont ensuite convertis au cours de clôture dans la monnaie de présentation du Groupe, les différences résultant de cette conversion étant portées dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global.

### 2.5.4. Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

## 2.6. Goodwill

Le *goodwill* représente l'excédent de la contrepartie transférée d'un regroupement d'entreprises sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables à la date de l'acquisition. Dans le cas où, pour une acquisition donnée, le Groupe opte pour une évaluation des intérêts non contrôlés à la juste-valeur, le *goodwill* est calculé sur l'intégralité des actifs et passifs identifiables.

À compter de la date d'acquisition, le *goodwill* est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définis par le Groupe et qui reposent sur les caractéristiques de métier, de marché ou de segmentation géographique de chacune des marques du Groupe. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels le *goodwill* est alloué, font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir.

Les pertes de valeur éventuelles sont enregistrées sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

## 2.7. Marques et autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément du *goodwill*. Ces immobilisations, au même titre que les immobilisations incorporelles acquises séparément, sont amorties sur leur durée d'utilité si celle-ci est finie et font l'objet d'une dépréciation si leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur nette comptable. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle.

Les pertes de valeurs éventuellement constatées lors des tests de dépréciation sont enregistrées au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

Les marques qui constituent une catégorie prépondérante d'immobilisations incorporelles du Groupe, sont comptabilisées séparément du *goodwill* lorsqu'elles remplissent les critères imposés par la norme IAS 38. Des critères de notoriété et de pérennité sont alors pris en compte pour apprécier la durée de vie de la marque.

Dans le cas où une marque constitue une immobilisation incorporelle à durée d'utilité indéfinie, celle-ci n'est pas amortie mais fait l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle. En complément de la méthode de projection des flux de trésorerie futurs attendus, le Groupe applique la méthode des royalties : cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers.

Dans le cas où une marque constitue une immobilisation incorporelle à durée d'utilité finie, celle-ci est amortie linéairement sur sa durée d'utilité n'excédant pas 20 ans.

Les logiciels informatiques acquis dans le cadre des opérations courantes sont amortis généralement sur une période n'excédant pas 12 mois.

Les logiciels développés en interne par le Groupe qui remplissent l'ensemble des critères imposés par la norme IAS 38 sont immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise généralement entre 3 et 10 ans.

## 2.8. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur à l'exception des terrains, figurant au coût diminué des pertes de valeur. Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de cette immobilisation.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition ou de production, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle révisée chaque année si elle est jugée significative, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque composant d'actif, soit de 10 à 40 ans pour les constructions, agencements et aménagements des terrains et constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

### Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les biens loués en vertu de contrats qualifiés de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière de même montant, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure. Les biens correspondants sont amortis sur une durée d'utilité identique à celle des immobilisations corporelles acquises en propre ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

Les plus-values générées par les cessions réalisées dans le cadre d'opérations de cession-bail sont constatées intégralement en résultat au moment de la cession lorsque le bail est qualifié de location simple et dans la mesure où l'opération a été effectuée à la juste valeur.

Le même traitement comptable s'applique aux accords qui, bien que n'ayant pas la forme légale d'un contrat de location, confèrent au Groupe le droit d'utiliser une immobilisation corporelle particulière en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.

### 2.9. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, net des coûts restant à encourir pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

La méthode de détermination du coût est identique pour les stocks ayant une nature et un usage similaires dans une même entité. Les stocks sont évalués selon la méthode du prix de détail (*retail method*), du Premier Entré Premier Sorti (PEPS) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leur perspective découlement, s'ils sont endommagés, partiellement ou complètement obsolètes, si le prix de vente a subi une baisse, ou encore si les coûts estimés d'achèvement et de réalisation de la vente ont augmenté.

### 2.10. Dépréciation d'actifs

Les *goodwill*, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie, telles que certaines marques, et les UGT ou groupes d'UGT contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des *goodwill*, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des UGT ou groupes d'UGT, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif, d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif, d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif, à l'UGT ou au groupe d'UGT.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon de quatre ans à l'exception de certaines UGT ou groupes d'UGT en cours de repositionnement stratégique pour lesquelles une durée plus longue peut être retenue. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif, de l'UGT ou du groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une UGT ou groupe d'UGT, la perte de valeur est affectée prioritairement au *goodwill* le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, à hauteur de la perte de valeur initialement comptabilisée, lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des *goodwill* ne peuvent être reprises.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de *goodwill* correspondant à la sortie partielle est évaluée sur la base des valeurs relatives de l'activité cédée et de la part de l'UGT conservée, sauf si une autre méthode s'avérerait plus pertinente.

## 2.11. Actifs et passifs financiers

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan pour leur juste valeur, à l'actif (juste valeur positive) ou au passif (juste valeur négative).

### 2.11.1. Actifs financiers

En application d'IAS 39, les actifs financiers sont classés suivant l'une des quatre catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat;
- les prêts et créances;
- les actifs détenus jusqu'à échéance;
- les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

#### 1. Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

Classés en actifs courants dans les équivalents de trésorerie, ces instruments financiers comprennent notamment les parts d'OPCVM de trésorerie éligibles.

#### 2. Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine sauf si le taux d'intérêt effectif a un impact significatif.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en actifs financiers non courants, créances clients et autres actifs financiers non courants.

#### 3. Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers non dérivés, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en actifs financiers non courants.

#### 4. Les actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés qui ne font pas partie des catégories précitées. Ils sont évalués à la juste valeur. Les plus ou moins-values latentes constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à leur cession. Cependant, lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation d'un actif disponible à la vente, la perte

cumulée est comptabilisée en résultat. Les dépréciations constatées sur les titres à revenus variables ne peuvent pas être reprises par le compte de résultat lors d'un arrêté ultérieur.

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est évalué au coût historique. Ces actifs font alors l'objet de tests de dépréciation afin d'en apprécier le caractère recouvrable.

Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et les valeurs mobilières qui ne répondent pas aux autres définitions d'actifs financiers. Ils sont présentés en actifs financiers non courants.

### 2.11.2. Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. Au sein du Groupe, à l'exception des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires, des dérivés passifs et des passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, l'ensemble des passifs financiers, notamment les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes est comptabilisé initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de refixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transactions correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe relatif aux « instruments dérivés ».

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

### 2.11.3. Instruments composés

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de dette financière classique et une composante « capitaux propres ».

Il peut s'agir notamment d'Obligations Convertibles et Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes (OCÉANE).

Les emprunts convertibles sont considérés au regard de la norme IAS 32 comme des instruments composés dans la mesure où l'option de conversion prévoit le remboursement de l'instrument contre un nombre fixe d'instruments de capitaux propres et se décomposent en plusieurs composantes :

- un passif financier (correspondant à l'engagement contractuel de remettre de la trésorerie), constituant la composante obligataire ;
- l'option de conversion en nombre fixe d'actions ordinaires, offerte au souscripteur, assimilable à une vente d'options d'achat (*Call*) par l'émetteur, qui constitue un instrument de capitaux propres ;
- le cas échéant, un ou plusieurs dérivés incorporés.

Les principes comptables applicables à chacune de ces composantes, à la date d'émission et aux arrêts ultérieurs, sont :

- composante dette : le montant inscrit en dette à l'origine correspond à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de capital au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Dans le cas où l'obligation convertible contient des dérivés incorporés étroitement liés à l'emprunt au sens de la norme IAS 39, la valeur de ces composantes est imputée sur la valeur de la dette, afin de déterminer la valeur de la composante capitaux propres. Cette dette est ensuite comptabilisée au coût amorti ;
- les dérivés incorporés non étroitement liés à la dette sont comptabilisés à leur juste valeur avec les variations de juste valeur en résultat ;
- composante capitaux propres : la valeur de l'option de conversion est déterminée par déduction entre le montant de l'émission moins la valeur comptable de la composante dette et la valeur éventuelle des dérivés incorporés. L'option de conversion reste inscrite dans les capitaux propres pour sa valeur initiale. Les variations de valeur de l'option de conversion ne sont pas enregistrées ;
- les frais de transaction sont répartis au prorata sur chacune des composantes.

### 2.11.4. Instruments dérivés

Le Groupe utilise divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change et de taux et son exposition au risque actions. Il s'agit notamment d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé;
- la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective. Les résultats ainsi obtenus doivent être situés dans un intervalle de confiance compris entre 80 % et 125 %.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- pour les couvertures de flux de trésorerie et d'investissement net :
  - la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières;
  - la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat;
- pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation en résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments financiers utilisés en couverture.

## 2.11.5. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Un état de passage détaillant la trésorerie du tableau des flux et celle du bilan figure en Note 32.

## 2.11.6. Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

La notion d'endettement financier net utilisé par le Groupe est constituée de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation du Conseil National de la Comptabilité n° 2009-R.03. À ce titre, l'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur.

Pour les sociétés des activités de crédit à la consommation consolidées par intégration globale, le financement des concours à la clientèle est présenté en dettes financières. L'endettement financier net du Groupe s'entend hors financement des concours à la clientèle des activités de crédit à la consommation.

## 2.12. Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle, qu'ils soient affectés explicitement à l'attribution aux salariés, affectés au contrat de liquidité, ou tout autre cas, ainsi que les coûts de transaction directement liés, sont enregistrés en déduction des capitaux propres consolidés. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nets des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est comptabilisée en capitaux propres.

### 2.13. Options sur actions propres

Les options sur actions propres sont traitées selon leurs caractéristiques comme des instruments dérivés, des instruments de capitaux propres ou des passifs financiers.

Les options qualifiées de dérivés sont enregistrées à la juste valeur par le compte de résultat. Les options qualifiées d'instruments de capitaux propres sont enregistrées en capitaux propres pour leur montant initial. Les variations de valeur ne sont pas comptabilisées. Le traitement comptable des passifs financiers est décrit dans la Note 2.11.

### 2.14. Paiements fondés sur des actions

Des plans d'actions gratuites et des plans d'options d'achat et de souscription d'actions sont attribués par le Groupe et dénoués en actions. Conformément à la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions*, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des services rendus par les bénéficiaires, est évaluée à la date d'attribution. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la Note 7.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est amortie proportionnellement à l'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Les droits à appréciations d'actions dénoués en trésorerie (SARs) attribués par le Groupe donnent lieu également à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une dette.

### 2.15. Impôts

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des *goodwill* non déductibles fiscalement. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future paraît probable.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

### 2.16. Provisions

Des provisions pour litiges et contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructurations est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé de cette restructuration et qu'elle a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructurations provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciements, préretraites, préavis non réalisés, etc.), aux arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

### 2.17. Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée.

Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes et les indemnités de fin de contrat font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies conformément à l'option permise par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004.

Le coût des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant, est étalé linéairement sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits soient acquis, ou est comptabilisé immédiatement en charges si les droits à prestations sont déjà acquis.

Les charges relatives à ce type de régimes sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (coûts financiers et rendements attendus des actifs). Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant ou en résultat financier selon leur nature. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes et du coût des services passés non encore amortis.

## 2.18. Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente

La norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette

comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme arrêtés si la valeur comptable de ces actifs, ou groupe d'actifs et de passifs, est recouvrée principalement par le biais d'une utilisation continue plutôt que par une vente. Les actifs et passifs correspondant ne sont pas présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe.

Une activité arrêtée, cédée ou en cours de cession est définie comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie identifiables du reste de l'entité et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

## 2.19. Reconnaissance des revenus

Les revenus sont constitués principalement de la vente de marchandises, de biens de consommation grand public et de biens de Luxe, ainsi que des services attachés à ces ventes, des produits liés aux redevances et de licences d'exploitation.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue en échange des biens et services vendus, des redevances, des licences et des subventions d'exploitation concédées, hors taxes, nette des rabais et remises et après éliminations des ventes intragroupes.

Les avantages accordés aux clients dans le cadre des programmes de fidélisation constituent des éléments séparés de la vente initiale. Les produits liés à ces droits acquis sont différés jusqu'à la date d'utilisation des avantages par les clients.

En cas de paiement différé au-delà des conditions habituelles de crédit non supporté par un organisme de financement, le produit de la vente est égal au prix actualisé, la différence entre ce prix actualisé et le paiement comptant étant constatée en produits financiers répartis sur la durée du différé en cas de matérialité de l'opération.

Les ventes de biens et d'équipements sont comptabilisées lorsqu'une entité du Groupe a transféré à l'acheteur les risques et les avantages inhérents à la propriété d'un bien, généralement lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Suite à la vente de biens, et selon les clauses contractuelles attachées à ces ventes, des provisions peuvent être comptabilisées en réduction du produit des activités ordinaires, afin de faire face aux éventuels retours de marchandises susceptibles d'intervenir postérieurement à la date de clôture de l'exercice.

Les prestations de services, comme par exemple les ventes d'extensions de garantie ou les services attachés directement à la vente de biens, sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus, ou bien, lorsque l'entité du groupe agit en qualité d'agent dans la vente de ces prestations, au moment de la signature de l'engagement contractuel par le client.

## 2.20. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

*Le résultat opérationnel courant* est un agrégat intermédiaire qui doit permettre de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise.

Les autres produits et charges opérationnels non courants, exclus du résultat opérationnel courant, tels que définis par la recommandation du Conseil National de la Comptabilité n° 2009-R.03, comprennent :

- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant ;
- les dépréciations de *goodwill* et des autres immobilisations incorporelles ;
- les résultats de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, d'actifs ou de participations opérationnelles ;
- les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs.

## 2.21. Résultats par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net - part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues par des sociétés consolidées.

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le résultat net - part du Groupe et le nombre d'actions en circulation de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument selon les conditions suivantes :

- lorsque les fonds correspondant à la création potentielle d'actions sont recueillis dès la date d'émission des instruments dilutifs (cas des obligations convertibles), le numérateur est égal au résultat net avant dilution augmenté des économies de frais financiers réalisés en cas de conversion pour leur montant net d'impôt ;
- lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des options de souscription), la dilution rattachée aux options est déterminée selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché (prix moyen de la période) à partir des fonds recueillis lors de l'exercice).

En cas d'éléments non courants significatifs, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net - part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux éléments inclus sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

## 2.22. Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

Un secteur opérationnel est une composante du Groupe engagée dans des activités susceptibles de générer des revenus et d'encourir des dépenses, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par l'organe de décision opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de *reporting* interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels similaires. Au 31 décembre 2011, il s'agit de Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent et les Autres marques de l'activité Luxe, Puma et les Autres marques de l'activité Sport & Lifestyle, Fnac. Volcom est intégrée dans le Pôle Sport & Lifestyle depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011.

Les données de gestion utilisées pour évaluer la performance d'un secteur sont établies conformément aux principes IFRS appliqués par le Groupe pour ses états financiers consolidés.

## 2.23. Retraitement de l'information comparative

Sur l'exercice 2011, le Groupe a identifié des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession comme étant éligibles à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Ces activités concernent Redcats et Fnac Italie, elles sont détaillées dans la Note 12.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie antérieurement publiés ont été retraités. Les effets des retraitements liés aux « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » sont les suivants :

### Compte de résultat pour l'exercice clos le 31 décembre 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010 Publié en février 2011	IFRS 5	31/12/2010 retraité
<b>ACTIVÉTÉS POURSUIVIES</b>			
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>14 605,1</b>	<b>(3 597,3)</b>	<b>11 007,8</b>
Coût des ventes	(7 175,9)	1 536,7	(5 639,2)
<b>Marge brute</b>	<b>7 429,2</b>	<b>(2 060,6)</b>	<b>5 368,6</b>
Charges de personnel	(2 225,8)	589,1	(1 636,7)
Autres produits et charges opérationnels courants	(3 672,1)	1 310,6	(2 361,5)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 531,3</b>	<b>(160,9)</b>	<b>1 370,4</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(193,9)	52,7	(141,2)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 337,4</b>	<b>(108,2)</b>	<b>1 229,2</b>
Charges financières (nettes)	(254,2)	14,1	(240,1)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 083,2</b>	<b>(94,1)</b>	<b>989,1</b>
Impôt sur le résultat	(304,0)	40,4	(263,6)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	35,8	(1,1)	34,7
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>815,0</b>	<b>(54,8)</b>	<b>760,2</b>
dont part du Groupe	764,2	(54,8)	709,4
dont part des intérêts non contrôlés	50,8		50,8
<b>ACTIVÉTÉS ABANDONNÉES</b>			
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>200,3</b>	<b>54,8</b>	<b>255,1</b>
dont part du Groupe	200,3	54,8	255,1
dont part des intérêts non contrôlés			
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>1 015,3</b>		<b>1 015,3</b>
Résultat net part du Groupe	964,5		964,5
Résultat net part des intérêts non contrôlés	50,8		50,8
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>964,5</b>		<b>964,5</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	7,62		7,62
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	7,61		7,61
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>	<b>764,2</b>	<b>(54,8)</b>	<b>709,4</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	6,04		5,60
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	6,03		5,60
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants</b>	<b>931,9</b>	<b>(97,4)</b>	<b>834,5</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	7,36		6,59
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	7,35		6,59

## Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010 Publié en février 2011	IFRS 5	31/12/2010 retraité
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>815,0</b>	<b>(54,8)</b>	<b>760,2</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	329,4	(51,3)	278,1
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	22,5	(60,1)	(37,6)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 166,9</b>	<b>(166,2)</b>	<b>1 000,7</b>
Charges et produits d'intérêts financiers	247,7	(4,3)	243,4
Dividendes reçus			
Charge nette d'impôt exigible	363,3	(28,2)	335,1
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>1 777,9</b>	<b>(198,7)</b>	<b>1 579,2</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(143,6)	(0,1)	(143,7)
Variation des concours à la clientèle	(7,5)	7,5	
Impôts sur le résultat payés	(250,6)	7,6	(243,0)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>1 376,2</b>	<b>(183,7)</b>	<b>1 192,5</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(342,6)	37,5	(305,1)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	47,8	(5,2)	42,6
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(68,4)		(68,4)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	436,3	13,8	450,1
Acquisitions d'autres actifs financiers	(40,9)	1,7	(39,2)
Cessions d'autres actifs financiers	(7,1)	(1,3)	(8,4)
Intérêts et dividendes reçus	8,0	(1,0)	7,0
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>33,1</b>	<b>45,5</b>	<b>78,6</b>
Augmentation/Diminution de capital	(84,3)		(84,3)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	(14,5)		(14,5)
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, Société mère	(417,4)		(417,4)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées	(21,9)		(21,9)
Émission d'emprunts	524,7		524,7
Remboursement d'emprunts	(226,7)		(226,7)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	(358,5)	5,2	(353,3)
Intérêts versés et assimilés	(250,2)	5,3	(244,9)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(848,8)</b>	<b>10,5</b>	<b>(838,3)</b>
Flux nets liés aux activités abandonnées	(86,8)	158,3	71,5
Incidence des variations des cours de change	32,8	(30,6)	2,2
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>506,5</b>		<b>506,5</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>718,4</b>		<b>718,4</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>1 224,9</b>		<b>1 224,9</b>

## NOTE 3 FAITS MARQUANTS

### 3.1. Évolutions du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe PPR établis au 31 décembre 2011 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 36.

#### 3.1.1. Acquisition de Volcom

Le 11 mai 2011, PPR a lancé une offre publique d'achat amicale en numéraire sur Volcom, Inc. Volcom est une marque emblématique d'habillement et d'accessoires dans le domaine de l'action sport, qui puise ses racines à la fois dans le skateboard, le surf et le snowboard. Cette acquisition représente une étape majeure dans la constitution du Pôle Sport & Lifestyle de PPR. Cette opération valorise Volcom à 607,5 millions de dollars (valeur des capitaux propres).

À l'issue de cette offre, PPR a pris le contrôle de Volcom en recueillant 87,4 % du capital le 23 juin 2011 au travers de sa filiale dédiée Transfer Holding, Inc. À la suite d'une procédure de fusion simplifiée entre Transfer Holding, Inc et Volcom, Inc, toutes les actions Volcom restantes ont été remises en échange d'un montant par action en numéraire de 24,50 dollars. PPR détient ainsi 100% des actions ordinaires de Volcom, Inc.

Volcom est consolidée par intégration globale dans les comptes du groupe PPR à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011. Le prix d'acquisition a fait l'objet d'une allocation préliminaire au cours du second semestre 2011, qui a notamment conduit à reconnaître les marques Volcom et Electric pour 328 millions de dollars, le solde résiduel étant comptabilisé en *goodwill*.

#### 3.1.2. Prise de contrôle de Sowind Group

Le 4 juillet 2011, PPR a annoncé le lancement d'une augmentation de capital réservée de Sowind Group, entièrement souscrite par PPR, au terme de laquelle PPR est devenu actionnaire majoritaire de la société avec 50,1 % du capital.

Sowind Group, l'une des dernières manufactures horlogères suisses indépendantes, est présent dans 60 pays avec notamment les marques Girard-Perregaux et JeanRichard.

Sur la base d'un accord de partenariat stratégique signé en juin 2008, PPR détenait déjà une participation minoritaire de 23,0% dans le capital de Sowind Group, mise en équivalence dans les comptes consolidés.

Cette opération permet au Pôle Luxe de PPR de se renforcer sur le segment de la haute horlogerie tout en accompagnant le développement international de Sowind Group, aussi bien au niveau du développement des produits qu'en matière de distribution à l'échelle mondiale.

Consécutivement à la prise de contrôle, Sowind Group est consolidé par intégration globale dans les comptes du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011. Une allocation préliminaire du prix d'acquisition selon la méthode du *goodwill* partiel a été réalisée au cours du second semestre 2011. Conformément à IFRS 3 révisée, la réévaluation du lot antérieurement détenu a été enregistrée au compte de résultat au sein des « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

#### 3.1.3. Autres évolutions du portefeuille d'activités

Au cours du second semestre 2011, PPR a initié un processus de cession du groupe Redcats. En conséquence, la contribution de Redcats est présentée conformément à la norme IFRS 5 en « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ».

### 3.2. Autres faits marquants

#### 3.2.1. Lancement de PPR HOME

Après plus de dix ans de mise en œuvre de sa démarche de responsabilité sociale et environnementale pour l'ensemble de ses marques, PPR a annoncé, le 21 mars 2011, le lancement de PPR HOME, une nouvelle initiative de Développement Durable ambitieuse.

Au-delà du modèle classique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), PPR HOME a pour ambition d'établir de nouveaux standards en matière de développement durable et de pratiques professionnelles dans les secteurs du Luxe, du Sport & Lifestyle et de la Distribution.

PPR HOME apportera aux marques de PPR son expertise, son soutien et sa créativité ; lui est alloué, au-delà des initiatives propres des marques, un budget annuel de 10 millions d'euros, indexé sur l'évolution du dividende versé par PPR.

Avec la création de PPR HOME, le Groupe PPR s'engage à minimiser son impact sur l'environnement, en adoptant des mesures volontaristes pour mettre en œuvre les meilleures pratiques d'entreprise. Les actions de PPR HOME visent non seulement à réduire et atténuer les impacts sociaux et environnementaux du Groupe, mais aussi à développer des « projets à impact positif » en faveur des populations, sociaux et environnementaux dans ses sphères d'activité.

PPR HOME va au-delà des approches traditionnelles de RSE et défend un nouveau paradigme d'entreprise dans lequel l'atteinte d'objectifs de développement durable est portée par la créativité et l'innovation et vice versa ; et cela afin de créer des entreprises et activités qui génèrent des bénéfices financiers, sociaux et environnementaux sur le long terme.

### 3.2.2. Renforcement de la solidité financière.

PPR a signé, le 14 janvier 2011, une ligne de crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à échéance janvier 2016. Cette opération, effectuée dans le cadre de la gestion de la liquidité du groupe, permet à PPR, d'une part de refinancer la ligne de crédit syndiqué en date du 22 mars 2005 pour 2,75 milliards d'euros et le montant résiduel de 1,5 milliard d'euros de la ligne de crédit syndiqué d'acquisition de Puma en date du 25 avril 2007, d'autre part de rallonger la maturité de ses lignes de liquidité.

En avril 2011, PPR a mené à bien une opération de rachat partiel de son emprunt obligataire à échéance 3 avril 2014, 800 millions d'euros - coupon 8,625 %, dans le but d'améliorer le coût et la structure de sa dette. 250 millions d'euros d'obligations ont été rachetés.

### 3.2.3. Autre fait marquant

Le 17 février 2011, PPR a annoncé l'évolution de l'organisation de son Pôle Luxe. Ce Pôle est désormais placé sous la responsabilité directe de François-Henri Pinault, Président-Directeur Général de PPR, et les équipes de PPR et de Gucci Group sont rassemblées afin de mieux accompagner le développement des marques. PPR poursuit ainsi le déploiement de sa stratégie en se dotant d'une organisation plus intégrée.

## NOTE 4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

Les principes de détermination des secteurs opérationnels présentés sont décrits en Note 2.22.

Les informations relatives aux secteurs opérationnels présentés suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie et hors investissement d'immobilisations en contrat de location-financement.

### 4.1. Informations par enseigne

(en millions d'euros)

	Gucci	Bottega Veneta	Yves Saint Laurent
<b>31 décembre 2011</b>			
Produits des activités ordinaires	3 143,2	682,6	353,7
- Hors Groupe	3 143,2	682,6	353,7
- Groupe			
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>947,7</b>	<b>204,6</b>	<b>40,9</b>
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant			
	123,5	15,6	9,3
Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie			
	(18,1)	(0,7)	0,7
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes			
	111,3	29,1	7,5
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>7 996,5</b>	<b>609,3</b>	<b>1 134,2</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>1 823,2</b>	<b>164,6</b>	<b>401,1</b>
<b>31 décembre 2010</b>			
Produits des activités ordinaires	2 666,1	510,6	269,2
- Hors Groupe	2 666,1	510,6	269,2
- Groupe			
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>757,2</b>	<b>130,2</b>	<b>9,4</b>
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant			
	107,4	13,7	9,6
Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie			
	(10,4)	(0,1)	(2,3)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes			
	87,1	16,0	7,0
<b>Actifs sectoriels<sup>(1)</sup></b>	<b>7 666,5</b>	<b>509,3</b>	<b>1 120,4</b>
<b>Passifs sectoriels<sup>(1)</sup></b>	<b>1 690,2</b>	<b>104,4</b>	<b>466,6</b>

(1) Au 31 décembre 2010, les actifs et passifs sectoriels présentés en « Corporate et autres » incluaient notamment les contributions de Redcats et la créance liée à la cession de Conforama.

Les actifs sectoriels non courants se composent des *goodwill*, des marques et autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des autres actifs non courants.

Les actifs sectoriels se composent des actifs sectoriels non courants, des stocks, des créances clients, des concours à la clientèle et des autres actifs courants.

Les passifs sectoriels se composent des impôts différés passifs sur les marques, des financements des concours à la clientèle, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

Suite à l'évolution de l'organisation du Pôle Luxe annoncée le 17 février 2011, la présentation des secteurs opérationnels a été adaptée afin de refléter cette nouvelle organisation. Les frais centraux du Pôle Luxe qui seront désormais supportés par les marques (plan de rémunération incitative à long terme notamment) ont été affectés sur chaque marque, et les frais généraux résiduels ont été intégrés au sein des Holdings PPR. Conformément à IFRS 8, l'information sectorielle au 31 décembre 2010 a été retraitée de façon comparable.

Autres marques	Luxe	Puma	Autres marques	Sport & Lifestyle	Fnac	Corporate et autres	Total
737,5	<b>4 917,0</b>	3 009,0	146,7	<b>3 155,7</b>	4 164,9	(10,4)	<b>12 227,2</b>
737,1	<b>4 916,6</b>	2 999,0	146,7	<b>3 145,7</b>	4 164,9		<b>12 227,2</b>
0,4	<b>0,4</b>	10,0		<b>10,0</b>		(10,4)	
<b>69,4</b>	<b>1 262,6</b>	<b>333,2</b>	<b>13,5</b>	<b>346,7</b>	<b>102,6</b>	<b>(109,5)</b>	<b>1 602,4</b>
23,2	<b>171,6</b>	58,2	2,5	<b>60,7</b>	71,0	5,7	<b>309,0</b>
	<b>(18,1)</b>	(9,1)		<b>(9,1)</b>	(6,1)	4,6	<b>(28,7)</b>
25,0	<b>172,9</b>	71,1	3,7	<b>74,8</b>	73,0	4,6	<b>325,3</b>
<b>1 396,4</b>	<b>11 136,4</b>	<b>6 440,3</b>	<b>563,2</b>	<b>7 003,5</b>	<b>1 536,8</b>	<b>118,9</b>	<b>19 795,6</b>
<b>351,2</b>	<b>2 740,1</b>	<b>1 701,7</b>	<b>128,5</b>	<b>1 830,2</b>	<b>1 241,2</b>	<b>160,2</b>	<b>5 971,7</b>
564,8	<b>4 010,7</b>	2 706,4		<b>2 706,4</b>	4 302,7	(12,0)	<b>11 007,8</b>
564,1	<b>4 010,0</b>	2 695,1		<b>2 695,1</b>	4 302,7		<b>11 007,8</b>
0,7	<b>0,7</b>	11,3		<b>11,3</b>		(12,0)	
<b>47,2</b>	<b>944,0</b>	<b>337,1</b>		<b>337,1</b>	<b>191,9</b>	<b>(102,6)</b>	<b>1 370,4</b>
20,4	<b>151,1</b>	55,9		<b>55,9</b>	61,7	9,4	<b>278,1</b>
(1,0)	<b>(13,8)</b>	(3,6)		<b>(3,6)</b>	1,1	(5,0)	<b>(21,3)</b>
18,1	<b>128,2</b>	55,1		<b>55,1</b>	58,5	63,3	<b>305,1</b>
<b>1 115,6</b>	<b>10 411,8</b>	<b>6 233,6</b>		<b>6 233,6</b>	<b>1 539,5</b>	<b>3 357,6</b>	<b>21 542,5</b>
<b>253,2</b>	<b>2 514,4</b>	<b>1 606,2</b>		<b>1 606,2</b>	<b>1 278,3</b>	<b>1 253,8</b>	<b>6 652,7</b>

## 4.2. Informations par zone géographique

Les produits des activités ordinaires sont présentés par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients. Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels non courants par zone

géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée de *goodwill* et de marques, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci réalisent par région, et non en fonction de leur implantation géographique.

(en millions d'euros)	2011	2010
Europe de l'Ouest	6 533,6	6 330,9
Amérique du Nord	1 496,6	1 215,4
Japon	983,5	875,7
<b>Pays matures</b>	<b>9 013,7</b>	<b>8 422,0</b>
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	540,5	445,3
Amérique du Sud	711,0	598,7
Asie-Pacifique (hors Japon)	1 962,0	1 541,8
<b>Pays émergents</b>	<b>3 213,5</b>	<b>2 585,8</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>12 227,2</b>	<b>11 007,8</b>

## 4.3. Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels et des actifs sectoriels non courants se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2011	2010
<i>Goodwill</i>	4 214,9	4 539,8
Marques et autres immobilisations incorporelles	10 331,1	10 200,4
Immobilisations corporelles	1 372,0	1 423,6
Autres actifs non courants	12,2	11,2
<b>Actifs sectoriels non courants</b>	<b>15 930,2</b>	<b>16 175,0</b>
Stocks	2 202,5	2 227,0
Créances clients	1 087,4	954,7
Concours à la clientèle		238,2
Autres actifs courants	575,5	1 947,6
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>19 795,6</b>	<b>21 542,5</b>
Participations dans les sociétés mises en équivalence	735,8	747,7
Actifs financiers non courants	279,5	271,4
Actifs d'impôts différés	562,4	560,0
Créances d'impôts exigibles	95,2	124,4
Autres actifs financiers courants	45,3	50,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 270,7	1 398,2
Actifs détenus en vue de la vente	2 169,3	
<b>Total actif</b>	<b>24 953,8</b>	<b>24 694,5</b>

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Passifs d'impôts différés sur les marques	2 724,0	2 650,0
Financement des concours à la clientèle		238,2
Dettes fournisseurs	1 535,6	1 928,4
Autres passifs courants	1 712,1	1 836,1
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>5 971,7</b>	<b>6 652,7</b>
Capitaux propres	11 749,5	11 651,2
Emprunts et dettes financières à long terme	3 066,2	3 341,1
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	119,2	166,2
Provisions non courantes	100,5	190,4
Autres passifs d'impôts différés	122,9	200,8
Emprunts et dettes financières à court terme	1 611,4	1 877,6
Autres passifs financiers courants	130,8	55,3
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	7,9	9,0
Provisions courantes	136,1	163,4
Dettes d'impôts exigibles	338,4	386,8
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	1 599,2	
<b>Total passif</b>	<b>24 953,8</b>	<b>24 694,5</b>

## NOTE 5 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Ventes nettes de biens	11 880,0	10 671,1
Ventes nettes de services	196,0	203,9
Revenus des concessions et licences	126,1	114,8
Autres revenus	25,1	18,0
<b>Total</b>	<b>12 227,2</b>	<b>11 007,8</b>

## NOTE 6 CHARGES DE PERSONNEL

Les frais de personnel incluent principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intéressements, les coûts des formations,

les charges liées aux paiements sur la base d'actions (Note 7) ainsi que celles liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant (Note 25).

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Luxe	(781,9)	(657,7)
Sport & Lifestyle	(414,1)	(354,1)
Fnac	(605,9)	(597,4)
Corporate	(34,7)	(27,5)
<b>Total</b>	<b>(1 836,6)</b>	<b>(1 636,7)</b>

Les frais de personnel sur la ligne « Corporate » incluent la charge liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur des actions PPR (Note 7.1) à hauteur de 4,8 millions d'euros en 2011 (5,1 millions d'euros en 2010).

L'effectif moyen des activités poursuivies du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2011	2010
Luxe	13 542	11 803
Sport & Lifestyle	10 492	9 697
Fnac	14 082	13 805
Corporate	258	276
<b>Total</b>	<b>38 374</b>	<b>35 581</b>

L'effectif inscrit des activités poursuivies du Groupe est le suivant :

	2011	2010
Luxe	15 085	12 830
Sport & Lifestyle	13 602	11 366
Fnac	17 948	17 897
Corporate	270	264
<b>Total</b>	<b>46 905</b>	<b>42 357</b>

## NOTE 7 PAIEMENTS SUR LA BASE D' ACTIONS

En contrepartie des services rendus, le Groupe octroie à certains membres du personnel des plans fondés sur des actions réglés en actions ou en trésorerie.

Le Groupe comptabilise son engagement au fur et à mesure des services rendus par les bénéficiaires, de la date d'attribution jusqu'à la date d'acquisition des droits.

- Pour les transactions fondées sur des actions de PPR, la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par le Directoire pour les plans antérieurs au 19 mai 2005 ou par le Conseil d'administration de PPR pour les plans postérieurs à cette date.
- Pour les transactions fondées sur des actions de Gucci Group N.V. et de Puma, la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par le Board de Gucci Group N.V. et le Board de Puma AG.

- La date d'acquisition des droits est la date à laquelle toutes les conditions spécifiques d'acquisition sont satisfaites.

Pour les bénéficiaires, les droits acquis ne peuvent être exercés qu'à l'issue d'une période de blocage dont la durée varie selon les types de plans.

### 7.1. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres de PPR

Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 2 relatives aux plans réglés en instruments de capitaux propres, seuls les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005 ont fait l'objet d'une évaluation.

La nature des **plans non éligibles** (antérieurs au 7 novembre 2002) et leurs caractéristiques principales figurent dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2001/1	Plan 2001/2	Plan 2002/1	Plan 2002/2
	Options d'achat	Options d'achat	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	17/01/2001	18/05/2001	03/05/2002	03/05/2002
Date d'expiration	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012
Nombre de bénéficiaires	722	206	1 074	1 053
Nombre attribué à l'origine	340 240	87 260	438 296	410 271
Nombre en circulation au 01/01/2011	123 040	17 120	162 796	161 701
Nombre annulé en 2011		290	7 073	7 283
Nombre exercé en 2011				
Nombre expiré en 2011	123 040	16 830		
Nombre en circulation au 31/12/2011			155 723	154 418
Nombre exerçable au 31/12/2011			155 723	154 418
Prix d'exercice (en euros)	225,01	225,01	128,10	140,50
Prix moyen pondéré des options exercées/ actions remises (en euros)				

La nature des **plans éligibles** et leurs caractéristiques principales figurent dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2003/1	Plan 2003/2	Plan 2004/1	Plan 2004/2	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2006/1
	Options de souscription	Options d'achat							
Date d'attribution	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004	07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006
Date d'expiration	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014	06/07/2014	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(b)	(b)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	721	18	846	1	13	458	22	15	450
Nombre attribué à l'origine	528 690	5 430	540 970	25 000	25 530	333 750	39 960	20 520	403 417
Nombre en circulation au 01/01/2011	59 376	550	205 805	25 000	6 730	169 174	32 400	10 400	287 949
Nombre annulé en 2011	1 130		2 280			2 890			15 860
Nombre exercé en 2011	20 110	250	78 366	25 000	2 750	44 989	240		71 414
Nombre d'actions remises									
Nombre expiré en 2011									
Nombre en circulation au 31/12/2011	38 136	300	125 159		3 980	121 295	32 160	10 400	200 675
Nombre exerçable au 31/12/2011	38 136	300	125 129		3 980	121 295	32 160	10 400	200 675
Prix d'exercice (en euros)	66,00	67,50	85,57	84,17	75,29	78,01	78,97	85,05	101,83
Juste valeur à la date d'évaluation (en euros)	15,37	15,06	15,75	22,03	11,61	11,19	10,98	12,38	13,62
Prix moyen pondéré des options exercées/ actions remises (en euros)	118,86	112,96	119,91	125,70	117,50	118,72	125,70		120,12

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2008/3	Plan 2009/1	Plan 2009/2	Plan 2010/1	Plan 2010/2	Plan 2011/1	Plan 2011/2
	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites						
Date d'attribution	14/05/2007	17/09/2007	22/10/2008	07/05/2009	07/05/2009	19/05/2010	19/05/2010	19/05/2011	19/05/2011
Date d'expiration	13/05/2015	16/09/2015	N/A						
Acquisition des droits	(b)	(b)	(d)	(c)	(d)	(c)	(d)	(c)	(d)
Nombre de bénéficiaires	248	14	194	302	161	274	108	184	76
Nombre attribué à l'origine	355 500	51 300	53 755	130 843	46 505	89 364	25 035	67 379	9 455
Nombre en circulation au 01/01/2011	298 530	47 600	51 455	117 500	42 910	87 145	24 215		
Nombre annulé en 2011	11 188	1 300	2 660	580	1 225	4 425	65	195	330
Nombre exercé en 2011	240								
Nombre d'actions remises				116 920					
Nombre expiré en 2011									
Nombre en circulation au 31/12/2011	287 102	46 300	48 795		41 685	82 720	24 150	67 184	9 125
Nombre exerçable au 31/12/2011	287 102	46 300							
Prix d'exercice (en euros)	127,58	127,58	N/A						
Juste valeur à la date d'évaluation (en euros)	20,99	24,74	21,39	41,15	32,21	72,63	60,62	83,53	69,91
Prix moyen pondéré des options exercées/ actions remises (en euros)	129,50			121,35					

La levée d'options d'achat et la remise d'actions gratuites ne donnent pas lieu à augmentation de capital.

Pour tous ces plans, la période de blocage est de quatre ans à compter de la date d'attribution.

- (a) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.
- (b) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.
- (c) Les actions sont acquises deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.
- (d) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des

droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

**L'évaluation des services rendus** par les bénéficiaires est réalisée à la date d'attribution des plans :

- pour les plans d'options de souscription et d'achat d'actions, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme trinomial avec seuils d'exercice, tenant compte notamment du nombre d'options potentiellement exerçables à la fin de la période d'acquisition des droits ;
- pour les plans d'attribution d'actions gratuites, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme de Monte Carlo à deux sous-jacents.

Les seuils d'exercice ainsi que les probabilités d'exercice retenus comme hypothèses pour les plans d'options de souscription et d'achat d'actions sont les suivants :

Seuil en % du prix d'exercice	Probabilité d'exercice
125 %	15 %
150 %	20 %
175 %	20 %
200 %	20 %

Compte tenu de ces hypothèses, 25 % des bénéficiaires n'exercent pas prématurément leurs options avant la date d'expiration.

Les principales hypothèses d'évaluations des différents plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2003/1	Plan 2003/2	Plan 2004/1	Plan 2004/2	Plan 2005/1	Plan 2005/2
	Options de souscription					
Volatilité	33,25 %	33,25 %	25,65 %	25,65 %	23,75 %	21,00 %
Taux sans risque	4,08 %	4,08 %	4,45 %	4,37 %	3,83 %	3,49 %

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2008/3
	Options de souscription	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites
Volatilité	21,00 %	20,50 %	23,00 %	23,00 %	24,50 %	42,00 %
Taux sans risque	3,49 %	3,38 %	4,08 %	4,49 %	4,47 %	4,06 %

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2009/1	Plan 2009/2	Plan 2010/1	Plan 2010/2	Plan 2011/1	Plan 2011/2
	Actions gratuites					
Volatilité	42,00 %	40,00 %	35,00 %	35,00 %	28,00 %	28,00 %
Taux sans risque	1,78 %	4,06 %	1,85 %	1,85 %	2,32 %	2,32 %

Les volatilités mentionnées correspondent aux volatilités attendues de chaque plan en fonction des maturités et des prix d'exercice disponibles à la date d'attribution. Les dividendes retenus pour l'évaluation correspondent aux dividendes anticipés par le marché lors de leur attribution.

Les taux d'intérêt sans risque correspondent à la courbe d'intérêt, à la date d'attribution, des *swaps* interbancaires de 1 à 10 ans.

La charge totale comptabilisée en 2011 au titre des plans d'options et d'attribution d'actions gratuites est de 8 millions d'euros (10,4 millions d'euros en 2010) dont 3,2 millions d'euros présentés sur la ligne « activités abandonnées » (5,3 millions d'euros en 2010).

## 7.2. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres des filiales

Puma a mis en place des programmes d'attribution de plans d'options de souscription, basés sur ses propres actions, en faveur de certains membres de son personnel. Les caractéristiques des plans en vigueur au 31 décembre 2011 et leur évolution sur l'exercice sont les suivantes :

	Plan 2008/I	Plan 2008/II	Plan 2008/III	Plan 2008/IV
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	21/07/08	14/04/09	22/04/10	15/04/11
Date d'expiration	20/07/13	13/04/14	21/04/15	21/04/16
Nombre attribué à l'origine	113 000	139 002	126 184	151 290
Nombre en circulation au 01/01/11	96 500	135 002	126 184	
Nombre exercé en 2011	85 100	127 502		
Nombre annulé/(réactivé) en 2011	500	500	9 991	12 453
Nombre en circulation au 31/12/11	10 900	7 000	116 193	138 837
Nombre exerçable au 31/12/11	10 900	7 000		
Prix moyen pondéré des options exercées ( <i>en euros</i> )	238,19	224,99		

Les droits sont acquis à l'issue d'une période de deux ans.

Les bénéficiaires se voient remettre des actions dont le nombre est fonction du cours de l'action à la date d'exercice des options et du nombre d'options exercées. Par ailleurs, l'exercice des options est subordonné à une condition de performance de l'action Puma.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires des plans à leur date d'attribution est principalement basée sur les hypothèses suivantes :

	Plan 2008/I	Plan 2008/II	Plan 2008/III	Plan 2008/IV
Volatilité	29,10 %	47,70 %	34,50 %	29,20 %
Taux sans risque	4,60 %	1,97 %	1,60 %	2,40 %

Sur l'exercice, Puma a comptabilisé une charge de 6,5 millions d'euros (7,6 millions d'euros en 2010).

## 7.3. Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Le Groupe (Gucci Group N.V. et Puma) confère également à certains membres de son personnel des *Share Appreciation Rights* (SARs) qui constituent des plans fondés sur des actions réglés en trésorerie.

### 7.3.1. Caractéristiques des SARs octroyés par Gucci Group N.V.

Les plans de SARs ont une durée de vie de 6 à 10 ans à compter de leur date d'attribution.

Les SARs sont acquis à hauteur de 20 % par année complète de présence sauf en cas de licenciement (hors faute grave ou lourde) où l'intégralité des droits est immédiatement acquise. En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue.

Le prix d'exercice des SARs est calculé par application aux résultats du Pôle Luxe de multiples boursiers d'un panier de sociétés comparables.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires est recalculée à chaque arrêté par un expert indépendant en appliquant un modèle d'évaluation d'options

correspondant à la valeur intrinsèque à laquelle est ajoutée une valeur temps.

En 2011, la charge comptabilisée en résultat opérationnel courant au titre des SARs Gucci Group N.V. s'élève à 5,4 millions d'euros. La charge comptabilisée en 2010 s'élevait à 7,4 millions d'euros.

Pour les SARs en circulation au 31 décembre 2011, le prix d'exercice est compris entre 40,18 euros et 103,9 euros et la durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée est de 3,1 ans (3,7 ans en 2010).

La valeur comptable du passif lié au titre de ces SARs s'élève à 4,4 millions d'euros au 31 décembre 2011 et la valeur intrinsèque à 3,5 millions d'euros (respectivement 4,5 et 4,0 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Évolution des plans	2011	2010
<b>SARs en circulation au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>111 204</b>	<b>249 904</b>
<b>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</b>	<b>78,31</b>	<b>57,97</b>
SARs attribués dans l'exercice		
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)		
SARs exercés dans l'exercice	67 000	127 600
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	74,16	41,56
SARs annulés dans l'exercice		11 100
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)		42,79
<b>SARs en circulation au 31 décembre</b>	<b>44 204</b>	<b>111 204</b>
<b>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</b>	<b>84,59</b>	<b>78,31</b>
SARs exerçables au 31 décembre	14 200	53 200
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	75,31	73,32

### 7.3.2. Caractéristiques des SARs octroyés par Puma

Les plans de SARs suivants octroyés par Puma ont pris fin sur l'exercice 2011 :

Évolution des plans sur l'exercice 2011	2004/III	2006/I
SARs en circulation au 1 <sup>er</sup> janvier	150 000	37 750
SARs attribués dans l'exercice		
SARs exercés dans l'exercice		
SARs annulés dans l'exercice	150 000	37 750
SARs en circulation au 31 décembre		
SARs exerçables au 31 décembre		

Le produit comptabilisé en résultat opérationnel courant au titre des SARs de Puma s'élève à 0,1 million d'euros. En 2010, un produit de 1,9 million d'euros avait été comptabilisé.

La valeur comptable du passif lié aux SARs de Puma est nulle au 31 décembre 2011 (0,1 million d'euros au 31 décembre 2010).

## NOTE 8 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Sa décomposition se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010
Luxe	1 262,6	944,0
Sport & Lifestyle	346,7	337,1
Fnac	102,6	191,9
Corporate	(109,5)	(102,6)
<b>Total</b>	<b>1 602,4</b>	<b>1 370,4</b>

Le montant des dotations aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants inclus dans le résultat opérationnel courant est de - 309 millions d'euros en 2011 (- 278,1 millions d'euros

en 2010). Les autres produits et charges opérationnels sans contrepartie en trésorerie sont de 28,7 millions d'euros en 2011 (21,4 millions d'euros en 2010).

## NOTE 9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2011	2010
<b>Charges opérationnelles non courantes</b>	<b>(70,5)</b>	<b>(155,9)</b>
Charges de restructuration	(23,7)	(26,0)
Dépréciation d'actifs	(15,6)	(71,1)
Moins-values sur cessions d'actifs	(0,3)	(1,9)
Autres	(30,9)	(56,9)
<b>Produits opérationnels non courants</b>	<b>12,4</b>	<b>14,7</b>
Plus-values sur cessions d'actifs	6,2	1,3
Autres	6,2	13,4
<b>Total</b>	<b>(58,1)</b>	<b>(141,2)</b>

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe, qui regroupent les éléments inhabituels de nature à perturber le suivi de la performance économique de chaque branche, s'élèvent à - 58,1 millions d'euros sur l'exercice 2011. Ils incluent les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de 23,7 millions d'euros portant notamment sur Fnac et le Corporate;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de 15,6 millions d'euros essentiellement chez Fnac;
- des autres produits et charges correspondant principalement à des litiges ou des contentieux avec des tiers.

Sur l'exercice 2010 ce poste s'élève à - 141,2 millions d'euros sur l'exercice. Ils incluent les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de 26 millions d'euros;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de 71,1 millions d'euros portant notamment sur le *goodwill* de Sergio Rossi pour 18,0 millions d'euros, les actifs de Puma Hellas pour 31,0 millions d'euros;
- des autres produits et charges correspondant principalement à des risques et des litiges avec des tiers.

## NOTE 10 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(216,0)</b>	<b>(230,2)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	10,3	7,1
Charges financières au coût amorti	(207,1)	(234,3)
Charges financières sur passifs financiers à la juste valeur par résultat	(25,9)	(25,9)
Gains et pertes sur dettes/emprunts couverts en juste valeur	3,1	12,2
Gains et pertes sur dérivés de couverture de juste valeur	3,6	10,7
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>0,6</b>	<b>(9,9)</b>
Gains et pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	0,7	(0,2)
Gains et pertes sur passifs financiers à la juste valeur par résultat	6,1	42,6
Gains et pertes de change	(3,1)	0,5
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	11,0	(23,1)
Gains et pertes sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux)	0,4	(5,7)
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	(7,5)	(15,1)
Autres charges financières	(7,0)	(8,9)
<b>Total</b>	<b>(215,4)</b>	<b>(240,1)</b>

## NOTE 11 IMPÔT

### 11.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

#### 11.1.1. Charge d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 328,9</b>	<b>989,1</b>
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(393,8)	(335,1)
Autres impôts exigibles sans contrepartie dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(5,2)	(3,9)
Charge d'impôt exigible	(399,0)	(339,0)
Produit/(Charge) d'impôt différé	81,6	75,4
<b>Charge totale d'impôt</b>	<b>(317,4)</b>	<b>(263,6)</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>23,88 %</b>	<b>26,65 %</b>

### 11.1.2. Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)

	2011
<b>Taux d'impôt applicable en France</b>	<b>36,10 %</b>
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 10,82 %
<b>Taux d'impôt théorique</b>	<b>25,28 %</b>
Effet des éléments taxés à taux réduits	- 0,16 %
Effet des différences permanentes	- 6,23 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	0,42 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	0,19 %
Effet des variations de taux d'impôt	0,01 %
Autres	4,37 %
<b>Taux effectif d'imposition</b>	<b>23,88 %</b>

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, et d'une majoration exceptionnelle de 5 % pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 36,10 %.

### 11.1.3. Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)

	2011	2010
Résultat avant impôt	1 328,9	989,1
Éléments non courants	(58,1)	(141,2)
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>1 387,0</b>	<b>1 130,3</b>
Charge totale d'impôt	(317,4)	(263,6)
Impôt sur éléments non courants	2,0	(1,2)
<b>Charge d'impôt courant</b>	<b>(319,4)</b>	<b>(262,4)</b>
<b>Taux d'impôt courant</b>	<b>23,03 %</b>	<b>23,21 %</b>

## 11.2. Évolution des postes de bilan

### 11.2.1. Impôt exigible

(en millions d'euros)	2010	Résultat	Décassements liés aux activités opérationnelles	Décassements liés aux activités d'investissement	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2011
Créances d'impôts exigibles	124,4							95,2
Dettes d'impôts exigibles	(386,8)							(338,4)
<b>Impôt exigible</b>	<b>(262,4)</b>	<b>(393,8)</b>	<b>364,8</b>	<b>0,1</b>	<b>11,5</b>	<b>(4,3)</b>	<b>40,9</b>	<b>(243,2)</b>

### 11.2.2. Impôt différé

(en millions d'euros)	2010	Résultat	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2011
Actifs d'impôts différés	560,0					562,4
Passifs d'impôts différés	(2 850,8)					(2 846,9)
<b>Impôt différé</b>	<b>(2 290,8)</b>	<b>81,6</b>	<b>8,6</b>	<b>(74,2)</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(2 284,5)</b>

(en millions d'euros)	2010	Résultat	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2011
Immobilisations incorporelles	(2 675,2)	(0,5)	43,8	(85,6)	(6,8)	(2 724,3)
Immobilisations corporelles	34,5	0,9	(2,5)	(1,0)	(1,8)	30,1
Autres actifs non courants	(6,8)	1,2	(3,3)	0,3	0,1	(8,5)
Autres actifs courants	178,2	37,4	32,5	4,6	5,7	258,4
Capitaux propres	(17,2)	1,3	9,8		(12,5)	(18,6)
Emprunts et dettes financières	(5,9)	(1,7)				(7,6)
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26,4	17,6	(3,8)		2,3	42,5
Provisions	61,1	(18,2)	(13,1)	6,2	(0,7)	35,3
Autres passifs courants	45,6	42,5	(5,8)	0,6	4,3	87,2
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	68,5	1,1	(49,0)	0,7	(0,3)	21,0
<b>Actifs (Passifs) d'impôts différés nets</b>	<b>(2 290,8)</b>	<b>81,6</b>	<b>8,6</b>	<b>(74,2)</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(2 284,5)</b>
Actifs d'impôts différés	560,0					562,4
Passifs d'impôts différés	(2 850,8)					(2 846,9)
<b>Impôt différé</b>	<b>(2 290,8)</b>	<b>81,6</b>	<b>8,6</b>	<b>(74,2)</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(2 284,5)</b>

### 11.3. Impôt différé non reconnu

Le montant des pertes fiscales et crédits d'impôt pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé est de 2 337,2 millions d'euros au 31 décembre 2011 (1 954,7 millions d'euros au 31 décembre 2010).

L'évolution et l'échéancier de ces pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)

<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>1 844,8</b>
Déficits créés au cours de l'exercice	364,2
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(64,9)
Variations de périmètre et de change	(189,4)
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>1 954,7</b>
Déficits créés au cours de l'exercice	510,4
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(143,7)
Variations de périmètre et de change	15,8
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>2 337,2</b>
<b>Déficits reportables avec une échéance</b>	<b>474,1</b>
À moins de cinq ans	260,0
À plus de cinq ans	214,1
<b>Déficits indéfiniment reportables</b>	<b>1 863,1</b>
<b>Total</b>	<b>2 337,2</b>

Le montant des différences temporelles déductibles pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au 31 décembre 2011 est de -9,0 millions d'euros (-0,2 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Il n'existe pas d'impôts différés non reconnus au titre des différences temporelles liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises au 31 décembre 2011.

## NOTE 12 ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE, ACTIVITÉS ARRÊTÉES, CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION

Au cours du second semestre 2011, PPR a initié un processus de cession du groupe Redcats ainsi que le désengagement de Fnac Italie. En conséquence, les contributions de Redcats et de Fnac Italie sont présentées conformément à la norme IFRS 5 en « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ».

Sur l'ensemble des périodes présentées, les activités arrêtées, cédées ou en cours de cession regroupent les activités de Redcats, Fnac Italie, Fnac Service, Conforama, Fnac éveil & jeux, Cfao, YSL Beauté, Surcouf.

En application de la norme IFRS 5, le Groupe a cessé d'amortir ces groupes d'actifs et tous les actifs qui le composent à compter de la date de leur classement en « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ».

Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat net de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

Les actifs et passifs des « activités cédées ou en cours de cession » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Les actifs et passifs des « activités arrêtées » ne sont pas présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe.

### Impact sur les états financiers

Le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession se présentent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2011	2010
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>3 472,2</b>	<b>6 434,2</b>
Coût des ventes	(1 571,5)	(3 337,6)
<b>Marge brute</b>	<b>1 900,7</b>	<b>3 096,6</b>
Charges de personnel	(561,4)	(1 059,7)
Autres produits et charges opérationnels courants	(1 263,1)	(1 763,7)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>76,2</b>	<b>273,2</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(38,8)	(54,8)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>37,4</b>	<b>218,4</b>
Charges financières (nettes)	(19,3)	(34,0)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>18,1</b>	<b>184,4</b>
Impôt sur le résultat	(22,5)	(66,5)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1,3	1,3
Résultat net sur cession des activités abandonnées	(9,5)	135,9
<b>Résultat net</b>	<b>(12,6)</b>	<b>255,1</b>
dont part du Groupe	(12,7)	255,1
dont part des intérêts non contrôlés	0,1	

(en millions d'euros)	2011	2010
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(125,4)	229,0
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(28,5)	(105,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	271,2	(28,9)
Incidence des variations des cours de change	(14,3)	30,6
<b>Flux nets de trésorerie</b>	<b>103,0</b>	<b>125,0</b>
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes	(10,5)	(53,5)
<b>Flux nets liés aux activités abandonnées<sup>(1)</sup></b>	<b>92,5</b>	<b>71,5</b>

(1) Ligne présentée dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

Les activités cédées ou en cours de cession (Redcats) ont un impact sur le bilan consolidé du Groupe pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	2011	2010
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>2 169,3</b>	
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>1 599,2</b>	

Les dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente incluent la dette brute finançant les concours à la clientèle de Redcats à hauteur de 244,5 millions d'euros.

La principale activité en cours de cession au 31 décembre 2011 est Redcats, qui a par ailleurs déclaré la mise sous procédure collective de sa filiale américaine United Retail Group Inc. et la cession de sa filiale Somewhere. Hors ces activités, la contribution du groupe Redcats se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 047,9</b>	<b>3 121,5</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>115,6</b>	<b>177,4</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>3,8 %</b>	<b>5,7 %</b>
EBITDA	152,8	215,0
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	5,0 %	6,9 %
Investissements opérationnels bruts	34,3	31,2

## NOTE 13 RÉSULTATS PAR ACTION

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par des sociétés consolidées.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le nombre moyen pondéré d'actions défini ci-avant pour le calcul du résultat net par action majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires

potentiellement dilutives. Les actions potentiellement dilutives correspondent aux actions accordées au personnel dans le cadre de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres (Note 7).

Le résultat net est corrigé des charges théoriques d'intérêts nettes d'impôts relatives aux instruments convertibles et échangeables.

### 13.1. Résultats par action

#### Résultat par action au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>986,3</b>	<b>999,0</b>	<b>(12,7)</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 900 161	126 900 161	126 900 161
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(747 618)	(747 618)	(747 618)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>126 152 543</b>	<b>126 152 543</b>	<b>126 152 543</b>
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>7,82</b>	<b>7,92</b>	<b>(0,10)</b>
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>986,3</b>	<b>999,0</b>	<b>(12,7)</b>
Instruments convertibles et échangeables			
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>986,3</b>	<b>999,0</b>	<b>(12,7)</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	126 152 543	126 152 543	126 152 543
Actions ordinaires potentielles dilutives	118 442	118 442	118 442
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 270 985</b>	<b>126 270 985</b>	<b>126 270 985</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>7,81</b>	<b>7,91</b>	<b>(0,10)</b>

**Résultat par action au 31 décembre 2010***(en millions d'euros)*

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>964,5</b>	<b>709,4</b>	<b>255,1</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 669 005	126 669 005	126 669 005
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(59 724)	(59 724)	(59 724)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>126 609 281</b>	<b>126 609 281</b>	<b>126 609 281</b>
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>7,62</b>	<b>5,60</b>	<b>2,02</b>
<hr/>			
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>964,5</b>	<b>709,4</b>	<b>255,1</b>
Instruments convertibles et échangeables			
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>964,5</b>	<b>709,4</b>	<b>255,1</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	126 609 281	126 609 281	126 609 281
Actions ordinaires potentielles dilutives	123 869	123 869	123 869
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 733 150</b>	<b>126 733 150</b>	<b>126 733 150</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>7,61</b>	<b>5,60</b>	<b>2,01</b>

**13.2. Résultats par action des activités poursuivies hors éléments non courants**

Les éléments non courants concernent le poste « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat pour son montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés.

*(en millions d'euros)*

	2011	2010
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>999,0</b>	<b>709,4</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(58,1)	(141,2)
Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants	2,0	(1,2)
Résultat intérêts non contrôlés sur autres produits et charges opérationnels non courants	0,2	17,3
<b>Résultat net hors éléments non courants</b>	<b>1 054,9</b>	<b>834,5</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 900 161	126 669 005
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(747 618)	(59 724)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>126 152 543</b>	<b>126 609 281</b>
<b>Résultat hors éléments non courants de base par action (en euros)</b>	<b>8,36</b>	<b>6,59</b>
<hr/>		
<b>Résultat net hors éléments non courants</b>	<b>1 054,9</b>	<b>834,5</b>
Instruments convertibles et échangeables		
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>1 054,9</b>	<b>834,5</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	126 152 543	126 609 281
Actions ordinaires potentielles dilutives	118 442	123 869
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 270 985</b>	<b>126 733 150</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>8,35</b>	<b>6,59</b>

## NOTE 14 AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Les autres éléments du résultat global sont principalement composés :

- des profits et des pertes résultant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger,
- de la partie efficace des profits et des pertes sur instruments de couverture dans une couverture de flux de trésorerie,

- des profits et des pertes relatifs à la réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente et des autres instruments financiers,
- des éléments relatifs à l'évaluation des obligations au titre des avantages du personnel : excédents des actifs des régimes de retraite non reconnus et écarts actuariels constatés sur les régimes à prestations définies.

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	232,0		232,0
Couvertures des flux de trésorerie	(38,1)	(0,9)	(39,0)
- variation de juste valeur	(112,9)		
- recyclage en résultat	74,8		
Actifs disponibles à la vente	1,2	(0,4)	0,8
- variation de juste valeur	1,2		
- recyclage en résultat			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	(3,7)		(3,7)
Écarts actuariels	1,2	0,5	1,7
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées	7,1		7,1
<b>Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2010</b>	<b>199,7</b>	<b>(0,8)</b>	<b>198,9</b>

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	26,2		26,2
Couvertures des flux de trésorerie	(4,4)	(17,8)	(22,2)
- variation de juste valeur	(46,3)		
- recyclage en résultat	41,9		
Actifs disponibles à la vente	(1,4)	0,5	(0,9)
- variation de juste valeur	(1,4)		
- recyclage en résultat			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	(7,0)		(7,0)
Écarts actuariels	(11,7)	1,2	(10,5)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées	(10,0)		(10,0)
<b>Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2011</b>	<b>(8,3)</b>	<b>(16,1)</b>	<b>(24,4)</b>

Un montant négatif sur la ligne « Recyclage en résultat » signifie qu'un produit est enregistré dans le compte de résultat.

Le montant des réévaluations des instruments de couverture des flux de trésorerie transféré en résultat est comptabilisé dans la marge brute.

Le montant des réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente transféré en résultat est comptabilisé dans le résultat financier.

NOTE 15 *GOODWILL*

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Pertes de valeur	Net
<b>Goodwill au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>6 664,4</b>	<b>(1 121,1)</b>	<b>5 543,3</b>
Acquisitions	3,2		3,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(1 429,7)	369,5	(1 060,2)
Comptabilisation d'une perte de valeur		(46,0)	(46,0)
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	33,6		33,6
Différences de change	84,6	(18,7)	65,9
Autres variations	0,1	(0,1)	
<b>Goodwill au 31 décembre 2010</b>	<b>5 356,2</b>	<b>(816,4)</b>	<b>4 539,8</b>
Acquisitions	307,3		307,3
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(1 413,8)	729,3	(684,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)			
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	27,3		27,3
Différences de change	26,2	(0,5)	25,7
Autres variations	(0,3)	(0,4)	(0,7)
<b>Goodwill au 31 décembre 2011</b>	<b>4 302,9</b>	<b>(88,0)</b>	<b>4 214,9</b>

Tous les *goodwills* comptabilisés au cours de l'exercice 2011 ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie à la clôture de l'exercice.

La décomposition par enseigne de la valeur nette des *goodwills* est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Luxe	2 266,3	2 098,1
Sport & Lifestyle	1 544,9	1 353,4
Fnac	403,7	404,1
Redcats		684,2
<b>Total</b>	<b>4 214,9</b>	<b>4 539,8</b>

## NOTE 16 MARQUES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>9 910,0</b>	<b>943,8</b>	<b>10 853,8</b>
Variation de périmètre	226,9	6,5	233,4
Acquisitions		81,0	81,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(83,6)	(184,7)	(268,3)
Autres cessions		(15,8)	(15,8)
Différences de change	29,7	2,9	32,6
Autres variations		2,3	2,3
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>10 083,0</b>	<b>836,0</b>	<b>10 919,0</b>
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2010</b>	<b>(54,4)</b>	<b>(599,0)</b>	<b>(653,4)</b>
Variation de périmètre		(3,5)	(3,5)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	21,1	102,8	123,9
Autres cessions		13,5	13,5
Amortissements	(2,0)	(65,6)	(67,6)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)			
Différences de change		(0,8)	(0,8)
Autres variations			
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2011</b>	<b>(35,3)</b>	<b>(552,6)</b>	<b>(587,9)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b>	<b>9 855,6</b>	<b>344,8</b>	<b>10 200,4</b>
Variation de périmètre	226,9	3,0	229,9
Acquisitions		81,0	81,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(62,5)	(81,9)	(144,4)
Autres cessions		(2,3)	(2,3)
Amortissements	(2,0)	(65,6)	(67,6)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)			
Différences de change	29,7	2,1	31,8
Autres variations		2,3	2,3
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>10 047,7</b>	<b>283,4</b>	<b>10 331,1</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2009</b>	<b>9 797,2</b>	<b>927,4</b>	<b>10 724,6</b>
Variation de périmètre	106,8	1,7	108,5
Acquisitions		73,8	73,8
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		(57,0)	(57,0)
Autres cessions		(31,6)	(31,6)
Différences de change	6,0	24,0	30,0
Autres variations		5,5	5,5
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>9 910,0</b>	<b>943,8</b>	<b>10 853,8</b>
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2009</b>	<b>(31,7)</b>	<b>(570,2)</b>	<b>(601,9)</b>
Variation de périmètre			
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		35,2	35,2
Autres cessions		26,6	26,6
Amortissements	(2,0)	(75,4)	(77,4)
Comptabilisation d'une perte de valeur	(21,0)		(21,0)
Différences de change	0,2	(13,4)	(13,2)
Autres variations	0,1	(1,8)	(1,7)
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2010</b>	<b>(54,4)</b>	<b>(599,0)</b>	<b>(653,4)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b>	<b>9 765,5</b>	<b>357,2</b>	<b>10 122,7</b>
Variation de périmètre	106,8	1,7	108,5
Acquisitions		73,8	73,8
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		(21,8)	(21,8)
Autres cessions		(5,0)	(5,0)
Amortissements	(2,0)	(75,4)	(77,4)
Comptabilisation d'une perte de valeur	(21,0)		(21,0)
Différences de change	6,2	10,6	16,8
Autres variations	0,1	3,7	3,8
<b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b>	<b>9 855,6</b>	<b>344,8</b>	<b>10 200,4</b>

La décomposition par enseigne de la valeur nette des marques est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Luxe	6 184,3	6 186,3
Sport & Lifestyle	3 863,4	3 606,8
Redcats		62,5
<b>Total</b>	<b>10 047,7</b>	<b>9 855,6</b>

## NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>855,1</b>	<b>2 403,1</b>	<b>266,0</b>	<b>3 524,2</b>
Variation de périmètre	17,2	34,2	12,0	63,4
Acquisitions	50,6	185,8	79,5	315,9
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(235,5)	(409,5)	(38,7)	(683,7)
Cessions	(15,0)	(80,7)	(17,7)	(113,4)
Différences de change	8,8	36,2	3,0	48,0
Autres variations	(0,8)	24,7	(20,5)	3,4
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>680,4</b>	<b>2 193,8</b>	<b>283,6</b>	<b>3 157,8</b>
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2010</b>	<b>(308,2)</b>	<b>(1 640,3)</b>	<b>(152,1)</b>	<b>(2 100,6)</b>
Variation de périmètre		(5,2)	(14,6)	(19,8)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	165,3	324,1	25,6	515,0
Cessions	2,9	76,3	14,2	93,4
Amortissements	(18,2)	(204,6)	(23,7)	(246,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)				
Différences de change	(2,1)	(22,1)	(1,8)	(26,0)
Autres variations	(0,2)	(1,9)	0,8	(1,3)
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2011</b>	<b>(160,5)</b>	<b>(1 473,7)</b>	<b>(151,6)</b>	<b>(1 785,8)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b>	<b>546,9</b>	<b>762,8</b>	<b>113,9</b>	<b>1 423,6</b>
Variation de périmètre	17,2	29,0	(2,6)	43,6
Acquisitions	50,6	185,8	79,5	315,9
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(70,2)	(85,4)	(13,1)	(168,7)
Cessions	(12,1)	(4,4)	(3,5)	(20,0)
Amortissements	(18,2)	(204,6)	(23,7)	(246,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)				
Différences de change	6,7	14,1	1,2	22,0
Autres variations	(1,0)	22,8	(19,7)	2,1
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>519,9</b>	<b>720,1</b>	<b>132,0</b>	<b>1 372,0</b>
dont biens détenus	467,1	720,1	129,3	1 316,5
dont biens en contrats de location-financement	52,8		2,7	55,5

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2009</b>	<b>1 390,1</b>	<b>2 782,5</b>	<b>308,8</b>	<b>4 481,4</b>
Variation de périmètre	(3,3)	(0,7)	(0,2)	(4,2)
Acquisitions	63,0	171,3	66,9	301,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(614,0)	(574,9)	(65,9)	(1 254,8)
Cessions	(30,6)	(100,7)	(17,4)	(148,7)
Différences de change	38,3	97,1	11,5	146,9
Autres variations	11,6	28,5	(37,7)	2,4
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>855,1</b>	<b>2 403,1</b>	<b>266,0</b>	<b>3 524,2</b>
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2009</b>	<b>(604,4)</b>	<b>(1 824,2)</b>	<b>(191,3)</b>	<b>(2 619,9)</b>
Variation de périmètre	3,2	2,6	0,2	6,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	332,0	356,2	50,3	738,5
Cessions	7,4	94,4	19,0	120,8
Amortissements	(31,1)	(213,7)	(22,3)	(267,1)
Comptabilisation d'une perte de valeur				
Différences de change	(15,1)	(57,6)	(6,7)	(79,4)
Autres variations	(0,2)	2,0	(1,3)	0,5
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2010</b>	<b>(308,2)</b>	<b>(1 640,3)</b>	<b>(152,1)</b>	<b>(2 100,6)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b>	<b>785,7</b>	<b>958,3</b>	<b>117,5</b>	<b>1 861,5</b>
Variation de périmètre	(0,1)	1,9		1,8
Acquisitions	63,0	171,3	66,9	301,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(282,0)	(218,7)	(15,6)	(516,3)
Cessions	(23,2)	(6,3)	1,6	(27,9)
Amortissements	(31,1)	(213,7)	(22,3)	(267,1)
Comptabilisation d'une perte de valeur				
Différences de change	23,2	39,5	4,8	67,5
Autres variations	11,4	30,5	(39,0)	2,9
<b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b>	<b>546,9</b>	<b>762,8</b>	<b>113,9</b>	<b>1 423,6</b>
dont biens détenus	491,1	762,8	107,2	<b>1 361,1</b>
dont biens en contrats de location-financement	55,8		6,7	<b>62,5</b>

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées sur les postes « Coût des ventes » et « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

## NOTE 18 TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS NON FINANCIERS

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la Note 2.10.

Les principales valeurs des *goodwill*, marques et autres immobilisations incorporelles sont décomposées par branche dans les Notes 15 et 16.

### 18.1. Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation avant impôt appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par le Groupe sont les suivants :

	Actualisation		Croissance perpétuelle	
	2011	2010	2011	2010
Pôle Luxe	9,4 % - 11,9 %	9,0 % - 10,9 %	3,5 %	3,5 %
Pôle Sport & Lifestyle	10,8 %	10,4 %	2,5 %	2,5 %
Fnac	10,4 % - 16,2 %	10,3 % - 15,9 %	0,5 % - 4,0 %	0,5 % - 4,0 %

### 18.2. Tests de dépréciation des principales valeurs

Pour l'UGT Gucci, dont le *goodwill* représente une partie significative des *goodwill* du Pôle Luxe, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de quatre ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de 3,5 %.

Le taux d'actualisation avant impôt appliqué aux projections de flux de trésorerie est de 9,4 %.

Pour la marque Gucci, qui représente la valeur la plus significative au sein du Pôle Luxe, la valeur basée sur les revenus futurs des redevances perçues, dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers, a été calculée en prenant un taux de redevance de 15,0 %, un taux de croissance à l'infini de 3,5 % et un taux d'actualisation avant impôt de 9,8 %.

Pour l'UGT Puma, dont le *goodwill* représente une partie significative des *goodwill* du Pôle Sport & Lifestyle, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de quatre ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de 2,5 %.

Le taux d'actualisation avant impôt appliqué aux projections de flux de trésorerie est de 10,8 %.

À titre indicatif, la capitalisation boursière de Puma au 31 décembre 2011 s'établit à 3,4 milliards d'euros. Cette valorisation ne constitue pas un indicateur pertinent dans la mesure où le flottant et la liquidité du titre Puma sont très limités, PPR détenant une participation de contrôle majoritaire de près de 80 % au 31 décembre 2011.

Pour la marque Puma, qui représente la valeur la plus significative au sein du Pôle Sport & Lifestyle, la valeur basée sur les revenus futurs des redevances perçues, dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers, a été calculée en prenant un taux de redevance de 8,0 %, un taux de croissance à l'infini de 2,5 % et un taux d'actualisation avant impôt de 10,6 %.

Les analyses de sensibilité, par rapport à l'ensemble des hypothèses clés, n'ont pas mis en évidence de scénario probable qui conduirait à une valeur recouvrable significativement inférieure à la valeur comptable.

### 18.3. Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2011 n'ont pas conduit le Groupe à comptabiliser de pertes de valeur.

## NOTE 19 PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)

	2011	2010
Participations dans les sociétés mises en équivalence	735,8	747,7

Au 31 décembre 2011, les participations dans les sociétés mises en équivalence incluent essentiellement les participations dans Cfa0 et Wilderness suite à la consolidation par intégration globale de Sowind Group à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011, date de la prise de contrôle par PPR.

PPR a cédé le contrôle de sa filiale Cfa0 par introduction en bourse sur Euronext Paris le 3 décembre 2009. Le Groupe détient 42,0 % du capital et des droits de vote de Cfa0 au 31 décembre 2011, ce qui lui confère

une influence notable. La participation résiduelle est mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe.

Le résultat de Cfa0 pour l'exercice 2011 n'étant pas connu de PPR en date d'arrêté des comptes, la quote-part de résultat du Groupe de 44,8 millions d'euros est estimée à partir du dernier résultat semestriel disponible de Cfa0 (soit sur la base des résultats de Cfa0 du premier semestre 2011 pour les comptes consolidés au 31 décembre 2011).

Les principaux agrégats financiers du groupe Cfa0 sont les suivants :

(en millions d'euros)

	30/06/11 (6 mois)	31/12/10 (12 mois)
Total Actifs	1 989,7	1 918,3
Total Capitaux propres	638,2	646,7
Chiffre d'affaires	1 486,5	2 676,2
Résultat net de l'ensemble consolidé	72,2	140,3
Résultat net part du Groupe	49,2	100,2

Les états financiers consolidés de Cfa0 sont disponibles sur le site de Cfa0 à l'adresse suivante : <http://www.cfaogroup.com>.

La valeur de marché de la participation s'élève à 676,2 millions d'euros, sur la base d'un cours de bourse de l'action Cfa0 de 26,18 euros au 31 décembre 2011.

## NOTE 20 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)

	2011	2010
Titres de participation	41,9	36,2
Instruments financiers dérivés (Note 29)	13,3	12,4
Actifs financiers disponibles à la vente	10,3	5,5
Créances et prêts rattachés à des participations	57,6	67,1
Dépôts et cautionnements	112,1	107,4
Autres	44,3	42,8
<b>Total</b>	<b>279,5</b>	<b>271,4</b>

## NOTE 21 STOCKS

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Stocks commerciaux	2 436,5	2 406,6
Stocks industriels	310,0	292,7
<b>Valeur brute</b>	<b>2 746,5</b>	<b>2 699,3</b>
Dépréciation	(544,0)	(472,3)
<b>Valeur nette</b>	<b>2 202,5</b>	<b>2 227,0</b>

Évolution de la dépréciation	2011
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(472,3)</b>
(Dotations)/reprises	(84,1)
Variation de périmètre	(38,6)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	62,3
Différences de change	(11,3)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(544,0)</b>

La valeur comptable des stocks donnés en nantissement de passifs s'élève à 127,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 (78,3 millions d'euros au 31 décembre 2010).

## NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Créances clients	1 169,8	1 059,9
Dépréciation des créances clients	(82,4)	(105,2)
<b>Valeur nette</b>	<b>1 087,4</b>	<b>954,7</b>

Évolution de la dépréciation	2011
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(105,2)</b>
(Dotations)/reprises	2,3
Variation de périmètre	(10,1)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	31,2
Différences de change	(0,6)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(82,4)</b>

Les provisions sont calculées en fonction de la probabilité d'encaissement des créances concernées. L'antériorité des créances clients se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Créances dans les délais	856,7	797,4
Retard n'excédant pas un mois	130,1	90,3
Retard compris entre un et six mois	96,0	76,0
Retard supérieur à six mois	87,0	96,2
Provision pour créances douteuses	(82,4)	(105,2)
<b>Valeur nette</b>	<b>1 087,4</b>	<b>954,7</b>

La valeur comptable des créances clients données en nantissement de passifs s'élève à 1,8 million d'euros au 31 décembre 2011 (13,1 millions d'euros au 31 décembre 2010).

## NOTE 23 AUTRES ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	2010	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Variation de périmètre	Différence de change & autres	2011
Stocks	2 227,0	303,0		(467,2)	115,2	24,5	2 202,5
Créances clients	954,7	159,2		(94,0)	57,9	9,6	1 087,4
Autres actifs et passifs financiers courants	(5,0)	1,7	11,9	(9,7)	0,3	(84,7)	(85,5)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(262,4)		(28,9)	11,5	(4,3)	40,9	(243,2)
Dettes fournisseurs	(1 928,4)	(55,9)		512,0	(61,9)	(1,4)	(1 535,6)
Autres	111,5	(173,5)	(1 264,9)	132,2	(6,3)	64,4	(1 136,6)
<b>Autres actifs et passifs courants</b>	<b>1 097,4</b>	<b>234,5</b>	<b>(1 281,9)</b>	<b>84,8</b>	<b>100,9</b>	<b>53,3</b>	<b>289,0</b>
Concours à la clientèle	238,2			(238,2)			

Les autres actifs et passifs financiers courants sont essentiellement composés des instruments financiers dérivés (Note 29). Au 31 décembre 2010, le poste «Autres» comprenait notamment à hauteur de 1 204 millions d'euros, la créance liée à la cession de Conforama, encaissée au cours du premier trimestre 2011.

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe.

## NOTE 24 CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2011, le capital social s'élève à 508 003 556 euros. Il est composé de 127 000 889 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros (126 829 184 actions de valeur nominale de 4 euros au 31 décembre 2010).

## 24.1. Actions PPR auto-détenues et options sur titres PPR

Au cours de l'exercice 2011, le Groupe a procédé à l'acquisition nette de 979 313 actions auto-détenues selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 249 100 titres dans le cadre du contrat de liquidité;
- cession de 1 319 100 titres dans le cadre du contrat de liquidité;
- acquisition de 1 030 967 titres PPR en vue de leur annulation;
- acquisition de 116 920 titres PPR en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2009;
- attribution de 116 920 titres aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de mai 2009 à échéance mai 2011;

- acquisition de 90 000 titres PPR en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'options d'achat notamment le plan de 2006 et 2007;
- cession aux salariés de 71 654 titres dans le cadre du plan d'options d'achat de 2006.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2011, le capital a été augmenté de 171 705 actions, amenant ainsi le capital social de PPR à 127 000 889 actions au 31 décembre 2011.

Le 26 mai 2004, PPR a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers. Doté initialement de 40,0 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres PPR, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20,0 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30,0 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Au 31 décembre 2011, PPR ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité (70 000 actions étaient détenues dans le cadre de ce contrat au 31 décembre 2010).

Hors cadre du contrat de liquidité, PPR détient 1 061 352 actions auto-détenues (PPR détenait 12 039 actions au 31 décembre 2010).

## 24.2. Affectation du résultat 2011

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes

de l'exercice clos le 31 décembre 2011, de distribuer un dividende de 3,50 euros par action au titre de cet exercice, soit 440,8 millions d'euros au total (hors actions propres).

Le dividende distribué au titre de l'exercice 2010 était de 3,50 euros par action.

## NOTE 25 AVANTAGES DU PERSONNEL ET ASSIMILÉS

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France, des régimes supplémentaires de rentes de type additif au Royaume-Uni, des indemnités de rupture légale (TFR) en Italie et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

Le Groupe n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.

### 25.1. Évolution au cours de l'exercice

L'évolution de la valeur actuelle de l'obligation au titre des régimes à prestations définies est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>358,7</b>	<b>400,6</b>
Coûts des services rendus de la période	13,9	13,5
Cotisations effectuées par les participants	3,3	2,8
Charges d'intérêts financiers	17,0	15,2
Prestations servies	(18,3)	(18,8)
Coûts des services passés	(3,4)	1,3
Écarts actuariels	13,3	0,2
Réductions et règlements	(5,1)	(11,0)
Variation de périmètre	0,1	(1,5)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		(60,6)
Variation des cours des monnaies étrangères	6,2	17,0
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre</b>	<b>385,7</b>	<b>358,7</b>

Au 31 décembre 2011, la valeur actuelle de l'obligation est égale à 385,7 millions d'euros et se décompose comme suit :

- 107,0 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés (93,7 millions d'euros en 2010) ;
- 278,7 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés (265,0 millions d'euros en 2010).

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre 2011 est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Indemnités de fin de carrière - France	82,2	77,2
Médailles du travail - France	1,8	1,1
Indemnités de rupture légale (TFR) - Italie	20,9	21,4
Régimes supplémentaires - Royaume-Uni	136,0	127,9
Retraites complémentaires (LPP) - Suisse	51,1	50,8
Autres	93,7	80,3
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre</b>	<b>385,7</b>	<b>358,7</b>

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>189,3</b>	<b>196,7</b>
Cotisations effectuées par l'employeur	13,4	16,1
Cotisations effectuées par les participants	3,3	2,8
Rendements attendus des actifs	8,4	8,5
Prestations servies	(17,4)	(18,8)
Écarts actuariels	2,1	1,4
Règlements	(1,7)	
Variation de périmètre	0,1	
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		(26,9)
Variation des cours des monnaies étrangères	5,2	9,5
<b>Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre</b>	<b>202,7</b>	<b>189,3</b>

Les cotisations dont le Groupe s'attend à ce qu'elles soient versées sur 2012 sont estimées à 7,2 millions d'euros.

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante :

- les contrats d'assurance représentent 16,8 % de la juste valeur totale des actifs (24,5 % en 2010) ;

- les instruments de capitaux propres, 19,3 % (22,9 % en 2010) ;

- les instruments d'emprunt, 54,9 % (48,0 % en 2010) ;

- et les divers autres actifs, 9,0 % (4,6 % en 2010).

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009	2008	2007
Valeur actualisée de l'engagement	385,7	358,7	400,6	462,8	563,3
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(202,7)	(189,3)	(196,7)	(204,1)	(296,0)
<b>Déficit/(Excédent)</b>	<b>183,0</b>	<b>169,4</b>	<b>203,9</b>	<b>258,7</b>	<b>267,3</b>
Coûts des services passés non comptabilisés	(0,8)	(0,9)	(2,1)	(7,0)	(8,4)
Montant non comptabilisé à l'actif	12,0	4,7	0,9	5,4	8,3
Juste valeur de tout droit à remboursement	0,8	2,0	1,5	1,5	
<b>Provisions (actifs nets) comptabilisées au bilan</b>	<b>195,0</b>	<b>175,2</b>	<b>204,2</b>	<b>258,6</b>	<b>267,2</b>
dont provisions - activités poursuivies	127,1	175,2	204,2	258,4	267,2
dont provisions - activités abandonnées	67,9			0,2	
Ajustements liés à l'expérience liés aux passifs du régime	1,9 %	1,7 %	1,6 %	0,1 %	0,9 %
Ajustements liés à l'expérience liés aux actifs du régime	1,0 %	0,7 %	3,1 %	13,1 %	1,0 %

## 25.2. Charges comptabilisées

La charge totale de 14,7 millions d'euros comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>		2011	2010
Coûts des services rendus		13,9	13,5
Coûts financiers		17,0	16,0
Rendements attendus des actifs du régime		(8,4)	(8,5)
Écarts actuariels comptabilisés en résultat		0,1	(0,1)
Coûts des services passés pris en résultat		(3,4)	1,7
Réductions et règlements		(4,5)	(11,0)
<b>Charge totale</b>		<b>14,7</b>	<b>11,6</b>
Dont comptabilisée	en charges opérationnelles	8,9	2,6
	en charges financières nettes	5,7	9,0
	en activités abandonnées	0,1	

Conformément à l'option offerte par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004, le Groupe comptabilise les gains et pertes actuariels sur ses régimes à prestations définies en autres éléments du résultat global de l'exercice.

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 s'élève à 92,3 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Sur l'exercice 2011, les pertes actuarielles comptabilisées s'élèvent à 11,7 millions d'euros.

## 25.3. Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe sont les suivantes :

	Total France		Total Suisse		Total Italie		Total Royaume-Uni	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Taux d'actualisation	4,50 %	4,50 %	2,50 %	3,00 %	4,50 %	4,50 %	4,75 %	5,20 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,50 %	4,75 %	3,21 %	4,25 %			4,90 %	5,63 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,78 %	2,78 %	1,92 %	2,25 %	3,95 %	3,95 %	0,75 %	0,75 %

Les taux de rendement attendus des actifs sont déterminés pour chaque fonds sur la base des performances historiques, des perspectives actuelles et à long terme et de la composition des actifs des fonds

sous gestion. Ces hypothèses sont revues annuellement en fonction de l'évolution de l'allocation des fonds sous gestion et de l'évolution des anticipations à long terme du marché sur chaque classe d'actifs gérés.

## NOTE 26 PROVISIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres	2011
Provisions pour restructurations	15,6					(15,6)		
Provisions pour litiges et contentieux	61,4	1,4	(4,2)	(30,0)	(0,1)	(7,6)	(5,7)	15,2
Autres provisions	113,4			(35,0)	0,8	(1,3)	7,4	85,3
<b>Provisions non courantes</b>	<b>190,4</b>	<b>1,4</b>	<b>(4,2)</b>	<b>(65,0)</b>	<b>0,7</b>	<b>(24,5)</b>	<b>1,7</b>	<b>100,5</b>
Provisions pour restructurations	81,1	36,5	(38,7)	(1,8)	(1,6)	(29,0)		46,5
Provisions pour litiges et contentieux	55,6	3,0	(13,0)	(6,1)	(0,1)	(7,7)	36,1	67,8
Autres provisions	26,7	4,0		(1,1)		(9,3)	1,5	21,8
<b>Provisions courantes</b>	<b>163,4</b>	<b>43,5</b>	<b>(51,7)</b>	<b>(9,0)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(46,0)</b>	<b>37,6</b>	<b>136,1</b>
<b>Total</b>	<b>353,8</b>	<b>44,9</b>	<b>(55,9)</b>	<b>(74,0)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(70,5)</b>	<b>39,3</b>	<b>236,6</b>
<b>Impact résultat</b>		<b>(44,9)</b>		<b>74,0</b>				<b>29,1</b>
- sur le résultat opérationnel courant		(8,9)		2,7				(6,2)
- sur les autres produits et charges opérationnels non courants		(32,0)		6,3				(25,7)
- sur le résultat financier								
- sur l'impôt								
- sur le résultat des activités abandonnées		(4,0)		65,0				61,0

Les provisions pour litiges et contentieux correspondent notamment à des litiges avec des tiers et à des contentieux avec les administrations fiscales dans les différents pays.

Les autres provisions couvrent notamment les risques liés aux garanties de passifs.

## NOTE 27 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

### 27.1. Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Trésorerie	939,9	1 173,1
Équivalents de trésorerie	330,8	225,1
<b>Total</b>	<b>1 270,7</b>	<b>1 398,2</b>

Au 31 décembre 2011, les équivalents de trésorerie comprennent des OPCVM, des certificats de dépôts et des dépôts à terme de moins de trois mois.

Au 31 décembre 2010, le compte courant de trésorerie résiduel de Conforama envers PPR était inclus dans le poste Trésorerie.

Les éléments comptabilisés par le Groupe en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent

strictement aux critères repris dans la position de l'AMF publiée en 2008 et actualisée en 2011. En particulier, les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et des recommandations de l'AMF. Au 31 décembre 2011, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

### 27.2. Analyse par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	%	2010	%
Euro	631,2	49,7 %	792,5	56,7 %
Dollar américain	199,6	15,7 %	141,0	10,1 %
Franc suisse	71,0	5,6 %	44,3	3,2 %
Yen	52,2	4,1 %	71,6	5,1 %
Yuan chinois	49,5	3,9 %	78,4	5,6 %
Dollar Hong Kong	37,2	2,9 %	41,1	2,9 %
Livre sterling	30,0	2,4 %	63,6	4,5 %
Autres devises	200,0	15,7 %	165,7	11,9 %
<b>Total</b>	<b>1 270,7</b>		<b>1 398,2</b>	

## NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES

## 28.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	2011	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
<b>Emprunts et dettes financières à long terme</b>	<b>3 066,2</b>		<b>889,8</b>	<b>992,5</b>	<b>527,8</b>	<b>21,5</b>	<b>634,6</b>
Emprunts obligataires	2 348,1		796,7	704,8	498,0		348,6
Lignes de crédit confirmées							
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	435,1		87,4	282,5	23,0	18,1	24,1
Dettes sur contrats de location-financement	60,0		3,8	3,6	3,5	3,4	45,7
Participation des salariés							
Autres dettes financières	223,0		1,9	1,6	3,3		216,2
<b>Emprunts et dettes financières à court terme</b>	<b>1 855,9</b>	<b>1 855,9</b>					
Emprunts obligataires	191,8	191,8					
Lignes de crédit confirmées							
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	457,6	457,6					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	115,4	115,4					
Dettes sur contrats de location-financement	4,2	4,2					
Participation des salariés							
Découverts bancaires	68,4	68,4					
Billets de trésorerie	823,5	823,5					
Autres dettes financières	195,0	195,0					
<b>Total</b>	<b>4 922,1</b>	<b>1 855,9</b>	<b>889,8</b>	<b>992,5</b>	<b>527,8</b>	<b>21,5</b>	<b>634,6</b>
<b>%</b>		<b>37,7 %</b>	<b>18,1 %</b>	<b>20,2 %</b>	<b>10,7 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>12,9 %</b>

(en millions d'euros)	2010	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
<b>Emprunts et dettes financières à long terme</b>	<b>3 341,1</b>		<b>330,8</b>	<b>861,2</b>	<b>1 117,0</b>	<b>505,7</b>	<b>526,4</b>
Emprunts obligataires	2 789,8		196,2	796,0	951,7	497,5	348,4
Lignes de crédit confirmées							
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	293,9		50,9	55,8	161,2	4,3	21,7
Dettes sur contrats de location-financement	64,1		4,6	4,4	4,1	3,9	47,1
Participation des salariés	2,2		1,1	1,1			
Autres dettes financières	191,1		78,0	3,9			109,2
<b>Emprunts et dettes financières à court terme</b>	<b>2 115,8</b>	<b>2 115,8</b>					
Emprunts obligataires	803,9	803,9					
Lignes de crédit confirmées	8,0	8,0					
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	464,7	464,7					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	259,6	259,6					
Dettes sur contrats de location-financement	5,0	5,0					
Participation des salariés	0,9	0,9					
Découverts bancaires	173,3	173,3					
Billets de trésorerie	198,9	198,9					
Autres dettes financières	201,5	201,5					
<b>Total</b>	<b>5 456,9</b>	<b>2 115,8</b>	<b>330,8</b>	<b>861,2</b>	<b>1 117,0</b>	<b>505,7</b>	<b>526,4</b>
<b>%</b>		<b>38,8 %</b>	<b>6,0 %</b>	<b>15,8 %</b>	<b>20,5 %</b>	<b>9,3 %</b>	<b>9,6 %</b>

Au 31 décembre 2011, l'ensemble de la dette brute est comptabilisé au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif déterminé après prise en compte des frais d'émissions et des primes de remboursement ou d'émission identifiés et rattachés à chaque passif, à l'exception des émissions obligataires de mai 2008 indexées sur l'évolution du titre PPR comptabilisées à la juste valeur par résultat.

Les emprunts, principalement obligataires, couverts en totalité ou en proportion au titre d'une relation de couverture de juste valeur, ont fait l'objet d'un ajustement de juste valeur de 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 7,6 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2011, les emprunts obligataires représentent 51,6% de la dette brute contre 65,9% en 2010.

La part des dettes à plus d'un an représente 62,3% de l'endettement brut global au 31 décembre 2011 (61,2% au 31 décembre 2010).

Le montant total des lignes de crédit confirmées excluant les lignes mobilisables par Redcats s'élève à 4 170,1 millions en date d'arrêté dont 35,1 millions d'euros mobilisés sous forme d'emprunts à court terme.

Les tirages à court terme sur des lignes adossées à des crédits confirmés à plus d'un an sont classés dans les échéances à plus d'un an.

Les intérêts courus figurent dans la rubrique « Autres dettes financières ».

Les financements des concours à la clientèle de Redcats contribuent à hauteur de 244,5 millions d'euros à la dette brute au 31 décembre 2011.

## 28.2. Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2011	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2010	%
Euro	4 041,5	2 565,9	1 475,6	82,1%	4 801,4	88,0%
Yen	468,6	216,2	252,4	9,5%	437,9	8,0%
Franc suisse	193,0	139,6	53,4	3,9%	47,2	0,9%
Dollar américain	93,7	48,6	45,1	1,9%	92,9	1,7%
Livre sterling	90,2	88,8	1,4	1,8%	9,1	0,2%
Autres devises	35,1	7,1	28,0	0,8%	68,4	1,2%
<b>Total</b>	<b>4 922,1</b>	<b>3 066,2</b>	<b>1 855,9</b>		<b>5 456,9</b>	

Les dettes libellées en devises autres que l'euro sont réparties sur les filiales du Groupe pour leurs besoins de financements locaux.

## 28.3. Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe PPR se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010
Emprunts obligataires	2 539,9	3 593,7
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	550,5	553,5
Lignes de crédit confirmées		8,0
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	457,6	464,7
Billets de trésorerie	823,5	198,9
Dettes sur contrats de location-financement	64,2	69,1
Participation des salariés		3,1
Découverts bancaires	68,4	173,3
Autres dettes financières	418,0	392,6
<b>Total</b>	<b>4 922,1</b>	<b>5 456,9</b>

La dette du Groupe est majoritairement constituée par des emprunts obligataires, des emprunts bancaires, des tirages sur lignes de crédit confirmées et d'émissions de billets de trésorerie qui représentent 88,0% de la dette brute au 31 décembre 2011 (87,0% au 31 décembre 2010).

Au 31 décembre 2011, les autres dettes financières incluent 316,6 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (Note 2.3.2) y compris la dette au titre de l'option de vente consentie à l'actionnaire minoritaire de Sowind.

## 28.4. Caractéristiques des principaux emprunts obligataires

### Emprunts obligataires émis par PPR

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (Euro Medium Term Notes) dont le plafond s'élève à 5 000 millions d'euros en date de clôture.

La date de signature et d'approbation de ce programme par le CSSF (Conseil de Surveillance du Secteur Financier) du Grand Duché de Luxembourg est

le 6 décembre 2011. La date d'échéance du programme en cours au 31 décembre 2011 est le 6 décembre 2012.

Au 31 décembre 2011, le montant des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 2 550,1 millions d'euros.

Tous ces emprunts bénéficient de la Note du Groupe PPR par l'agence de rating Standard & Poor's, « BBB- », perspective positive et ne sont soumis à aucun covenant financier.

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2011	2010
800,0 <sup>(1)</sup>	Fixe 5,25 %	5,34 %	29/03/2004	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 650 M€ <i>Documenté en IFRS</i>	29/03/2011		803,9
600,0 <sup>(2)</sup>	Fixe 4,00 %	4,08 % & 4,79 %	29/06/2005 & 19/06/2006	-	29/01/2013	<b>597,2</b>	594,7
200,0 <sup>(3)</sup>	Fixe 6,405 %	-	16/05/2008	-	16/11/2012	<b>191,8</b>	196,2
200,0 <sup>(4)</sup>	Fixe 6,536 %	-	16/05/2008	-	16/05/2013	<b>199,5</b>	201,3
550,1 <sup>(5)</sup>	Fixe 8,625 %	8,86 % & 7,86 %	03/04/2009	-	03/04/2014	<b>551,1</b>	799,5
150,0 <sup>(6)</sup>	Fixe 7,75 %	7,94 %	03/06/2009	Swap taux variable Euribor 6 mois à hauteur de 150 M€ <i>Documenté en IFRS</i>	03/06/2014	<b>153,7</b>	152,2
150,0 <sup>(7)</sup>	Fixe 6,50 %	6,57 %	29/06/2009	-	29/06/2017	<b>149,4</b>	149,3
200,0 <sup>(8)</sup>	Fixe 6,50 %	6,57 %	06/11/2009	-	06/11/2017	<b>199,2</b>	199,1
500,0 <sup>(9)</sup>	Fixe 3,75 %	3,87 %	08/04/2010	-	08/04/2015	<b>498,0</b>	497,5

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 800 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 29 mars 2004 pour 650 000 obligations et abondé le 23 juillet 2004 pour 150 000 obligations portant ainsi l'émission à 800 000 obligations. Remboursement : en totalité le 29 mars 2011.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 600 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 29 juin 2005 pour 300 000 obligations et abondé le 19 juin 2006 pour 300 000 obligations portant ainsi l'émission à 600 000 obligations. Remboursement : en totalité le 29 janvier 2013.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé sur le titre PPR émis le 16 mai 2008 dans le cadre du programme EMTN, représenté par 2 362 907 obligations de 84,64 euros nominal. Remboursement : le prix de remboursement est indexé sur l'évolution du titre PPR. Il est d'un montant maximum de 236,9 millions d'euros et d'un montant minimum 136,9 millions d'euros à l'échéance du 16 novembre 2012.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé sur le titre PPR émis le 16 mai 2008 dans le cadre du programme EMTN, représenté par 2 362 907 obligations de 84,64 euros nominal. Remboursement : le prix de remboursement est indexé sur l'évolution du titre PPR. Il est d'un montant maximum de 238,2 millions d'euros et d'un montant minimum de 138,2 millions d'euros à l'échéance du 16 mai 2013.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 550 100 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 3 avril 2009 pour 600 000 obligations et abondé le 13 mai 2009 pour 200 000 obligations portant ainsi l'émission initiale à 800 000 obligations et racheté partiellement le 26 avril 2011 à hauteur de 249 900 obligations. Remboursement : en totalité le 3 avril 2014.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 3 juin 2009, représenté par 150 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 3 juin 2014.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 29 juin 2009, représenté par 3 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 29 juin 2017.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 6 novembre 2009, représenté par 4 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 6 novembre 2017.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 8 avril 2010, représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 8 avril 2015.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et en 2010 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, PPR voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*. Ils intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de PPR en catégorie *Non Investment Grade*.

Les montants inscrits au bilan tiennent compte des règles de comptabilisation au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif et de l'ajustement de juste valeur généré par la relation de couverture documentée dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, à l'exception des émissions obligataires de mai 2008 indexées sur l'évolution du titre PPR comptabilisées à la juste valeur par résultat.

Le montant des intérêts courus figure dans la rubrique « Autres dettes financières ».

## 28.5. Principaux emprunts bancaires et lignes de crédit confirmées

### 28.5.1. Détail des principaux emprunts bancaires

Le Groupe dispose notamment des emprunts bancaires suivants :

#### *Emprunts à long et moyen terme contractés par PPR*

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2011	2010
83,0	Variable Euribor 3 mois + 3,09 %	-	24/06/2009	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité <i>Non documenté en IFRS</i>	24/06/2014	<b>83,0</b>	83,0
69,5	Variable Euribor 3 mois + 3,30 %	-	24/06/2009	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité <i>Non documenté en IFRS</i>	24/06/2014	<b>69,5</b>	69,5

#### *Emprunts à long et moyen terme contractés par PPR Finance SNC*

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2011	2010
50,0	Variable Euribor 3 mois + 0,20 %	-	15/12/2006	-	15/12/2011		50,0

**Emprunts à long et moyen terme contractés par le Pôle Luxe***(en millions d'euros)*

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2011	2010
38,6 <sup>(1)</sup>	Variable USD Libor + 1,00 %	-	08/08/2003	-	15/08/2013	7,7	11,2
35,0 <sup>(2)</sup>	Variable Euribor + 0,70 %	-	29/03/2004	-	30/06/2014	6,7	9,2
84,8 <sup>(3)</sup>	Variable JPY Tiber + 0,35 %	-	15/09/2006	-	15/09/2011		46,9
39,9 <sup>(4)</sup>	Fixe 1,26 %	-	31/03/2008	-	31/03/2011		18,4
74,9 <sup>(5)</sup>	Fixe 1,536 %	-	30/04/2008	-	28/04/2011		57,5
55,3 <sup>(6)</sup>	Variable JPY Tiber + 0,65 %	-	15/11/2010	-	15/11/2013	49,7	50,3
39,9 <sup>(7)</sup>	Variable JPY Tiber + 0,35 %	-	31/03/2011	-	31/03/2016	35,9	
59,9 <sup>(8)</sup>	Variable JPY Tiber + 0,38 %	-	15/05/2011	-	15/04/2014	56,7	
39,9 <sup>(9)</sup>	Variable JPY Tiber + 0,45 %	-	14/12/2011	-	14/12/2014	39,9	
42,4 <sup>(10)</sup>	Variable JPY Tiber + 0,45 %	-	14/12/2011	-	15/09/2016	42,4	

(1) Emprunt amortissable contracté par Gucci America Inc. pour un montant de 50 millions de dollars américains (38,6 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2011 s'élève à 10 millions de dollars américains (7,7 millions d'euros).

(2) Emprunt amortissable à partir de 2006 contracté initialement pour un montant de 35 millions d'euros.

(3) Emprunt amortissable contracté en décembre 2006 pour un montant de 8 500 millions de yens (84,8 millions d'euros).

(4) Emprunt contracté en mars 2008 pour un montant de 4 000 millions de yens (39,9 millions d'euros).

(5) Emprunt contracté en avril 2008 pour un montant de 7 500 millions de yens (74,9 millions d'euros).

(6) Emprunt amortissable contracté en novembre 2010 pour un montant de 5 540 millions de yens (55,3 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2011 s'élève à 4980 millions de yens (49,7 millions d'euros).

(7) Emprunt amortissable contracté en mars 2011 pour un montant de 4 000 millions de yens (39,9 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2011 s'élève à 3 600 millions de yens (35,9 millions d'euros).

(8) Emprunt amortissable contracté en mai 2011 pour un montant de 6 000 millions de yens (59,9 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2011 s'élève à 5 680 millions de yens (56,7 millions d'euros).

(9) Emprunt contracté en décembre 2011 pour un montant de 4 000 millions de yens (39,9 millions d'euros).

(10) Emprunt contracté en décembre 2011 pour un montant de 4 250 millions de yens (42,4 millions d'euros).

**28.5.2. Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe**

Le Groupe dispose au 31 décembre 2011 de 4 551,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 6 174,2 millions d'euros au 31 décembre 2010.

### 28.5.3. Répartition des lignes de crédit confirmées

**PPR et PPR Finance SNC** : 3 901,0 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2011	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2010
Lignes de crédit confirmées	<b>3 901,0</b>	40,0	3 861,0		<b>5 776,0</b>

Les lignes de crédit confirmées intègrent une ligne de crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros mise en place le 14 janvier 2011 à échéance janvier 2016. Cette opération permet de refinancer la ligne de crédit syndiqué datée du 22 mars 2005 pour 2,75 milliards d'euros et le montant résiduel de 1,5 milliard d'euros de ligne de crédit syndiqué mis en place lors de l'offre d'achat amicale lancée sur Puma AG en 2007.

Au 31 décembre 2011, cette ligne de crédit syndiqué de janvier 2011 n'est pas mobilisée.

Au 31 décembre 2011, le montant total des lignes de crédit confirmées sur PPR & PPR Finance SNC non utilisées s'élève à 3 901,0 millions d'euros.

**Autres lignes de crédit confirmées** : 650,0 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2011	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2010
Redcats <sup>(1)</sup>	380,9	184,5	196,4		139,0
Puma <sup>(2)</sup>	253,6	253,6			259,2
Volcom <sup>(3)</sup>	15,5	15,5			
	<b>650,0</b>	453,6	196,4		<b>398,2</b>

(1) Redcats : dont 270 millions d'euros, 60 millions de dollars américains (46,4 millions d'euros) et 575 millions de couronnes suédoises (64,5 millions d'euros). Au 31 décembre 2011, le montant total mobilisé par Redcats s'élève à 290,8 millions d'euros.

(2) Puma : dont 35,1 millions d'euros utilisés sous forme d'emprunts bancaires à fin décembre 2011.

(3) Volcom : 20 millions de dollars américains (15,5 millions d'euros).

Les lignes bancaires confirmées du Groupe contiennent des clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*).

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2011 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Les lignes bancaires confirmées de PPR et PPR Finance SNC intègrent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect du covenant financier Endettement Financier Net Consolidé/EBITDA consolidé inférieur ou égal à 3,75. Le calcul de ce ratio est déterminé sur la base de données pro-forma.

Le Groupe dispose de 4 170,1 millions de lignes de crédit confirmées hors lignes de crédit mobilisables par Redcats.

Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2011 s'élève donc à 4 135,0 millions d'euros contre 6 123,4 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2011, PPR et PPR Finance SNC ne mobilisaient aucun tirage sur les 3 901,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées soumises à ce covenant.

Les lignes de crédit confirmées non mobilisées garantissent la liquidité du Groupe et couvrent notamment le programme d'émissions de billets de trésorerie dont l'encours au 31 décembre 2011 s'élève à 823,5 millions d'euros contre 198,9 millions d'euros au 31 décembre 2010.

## NOTE 29 EXPOSITION AUX RISQUES DE MARCHÉ DE TAUX D'INTÉRÊT, DE CHANGE ET AUX FLUCTUATIONS DE COURS DE BOURSE

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de marché.

Au 31 décembre 2011, les instruments dérivés utilisés par le Groupe s'analysent de la façon suivante :

### 29.1. Exposition aux risques de taux d'intérêt

Le Groupe PPR utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses actifs et passifs financiers, en particulier de sa dette financière, des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	2011	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	2010
Swaps prêteurs « taux fixe »	150,0			150,0				884,8
Swaps emprunteurs « taux fixe »	150,0	150,0						150,0
Achats de collars								150,0
Autres instruments de taux d'intérêt <sup>(1)</sup>	152,5			152,5				152,5
<b>Total</b>	<b>452,5</b>	<b>150,0</b>		<b>302,5</b>				<b>1 337,3</b>

(1) Dont opérations de swaps de taux variable/variable.

Dans le cadre de l'application de la politique de couverture du risque de taux, ces instruments ont principalement pour objet de :

- rendre variable le taux des emprunts obligataires émis à taux fixe : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de *swaps* prêteurs du taux fixe pour 150 millions d'euros pour couvrir les émissions obligataires de PPR ;

- fixer le taux des dettes financières contractées à taux variable : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de *swaps* emprunteurs du taux fixe pour 150 millions d'euros ;

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments financiers ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture.

Au 31 décembre 2011, la répartition des instruments financiers en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2011	Couvertures de juste valeur	Couvertures de flux de trésorerie	Couvertures non documentées
Swaps prêteurs « taux fixe »	150,0	150,0		
Swaps emprunteurs « taux fixe »	150,0			150,0
Autres instruments de taux d'intérêt	152,5			152,5
<b>Total</b>	<b>452,5</b>	<b>150,0</b>		<b>302,5</b>

Ces instruments dérivés de taux sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement comptable qui en découle.

Pour les instruments dérivés de taux désignés comme instruments de couverture de juste valeur, la variation est reconnue dans le résultat de la période au même titre que la réévaluation symétrique sur les dettes couvertes en totalité ou en proportion. La part inefficace impacte le résultat financier de l'exercice.

Au 31 décembre 2011, les couvertures de juste valeur portaient sur les émissions obligataires du Groupe émises à taux fixe en juin 2009 couvertes par des *swaps* de taux d'intérêt pour 150 millions d'euros de nominal.

Pour les instruments dérivés de taux désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie, la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est reconnue initialement dans les autres éléments du résultat global et est affectée en résultat lorsque la position couverte impacte ce dernier. La part inefficace impacte le résultat financier de l'exercice.

Au 31 décembre 2011, il n'existe pas de couvertures de flux de trésorerie.

Pour les instruments dérivés non documentés, la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est directement reconnue en résultat et impacte le résultat financier de l'exercice.

Au 31 décembre 2011, ces instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture selon les critères établis par la norme IAS 39 étaient principalement constitués de *swaps* de taux destinés à couvrir les financements récurrents émis à taux variable.

**Avant gestion**, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix avant gestion :

(en millions d'euros)	2011	Échéancier pour 2011			2010
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux fixe</b>	<b>346,8</b>	341,5	4,8	0,5	<b>1 276,3</b>
Emprunts obligataires	2 539,9	191,8	1 999,5	348,6	3 593,7
Billets de trésorerie	821,5	821,5			58,9
Autres dettes financières	108,9	101,9	7,0		216,1
<b>Passifs financiers à taux fixe</b>	<b>3 470,3</b>	1 115,2	2 006,5	348,6	<b>3 868,7</b>

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow avant gestion :

(en millions d'euros)	2011	Échéancier pour 2011			2010
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux variable</b>	<b>1 023,4</b>	998,8	11,6	13,0	<b>1 440,1</b>
Emprunts obligataires					
Billets de trésorerie	2,0	2,0			140,0
Autres dettes financières	1 449,8	738,7	425,1	286,0	1 448,2
<b>Passifs financiers à taux variable</b>	<b>1 451,8</b>	740,7	425,1	286,0	<b>1 588,2</b>

**Après gestion** et prise en compte des opérations de couverture, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix après gestion :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	Échéancier pour 2011			2010
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux fixe</b>	<b>346,8</b>	341,5	4,8	0,5	<b>1 276,3</b>
Emprunts obligataires	2 386,2	191,8	1 845,8	348,6	2 791,6
Billets de trésorerie	821,5	821,5			124,1
Autres dettes financières	258,9	251,9	7,0		366,1
<b>Passifs financiers à taux fixe</b>	<b>3 466,6</b>	1 265,2	1 852,8	348,6	<b>3 281,8</b>

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow après gestion :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	Échéancier pour 2011			2010
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux variable</b>	<b>1 023,4</b>	998,8	11,6	13,0	<b>1 440,1</b>
Emprunts obligataires	153,7		153,7		802,1
Billets de trésorerie	2,0	2,0			74,8
Autres dettes financières	1 299,8	588,7	425,1	286,0	1 298,2
<b>Passifs financiers à taux variable</b>	<b>1 455,5</b>	590,7	578,8	286,0	<b>2 175,1</b>

Les actifs et passifs financiers sont constitués des éléments du bilan qui portent intérêt.

La répartition de la dette brute par type de taux avant et après prise en compte des opérations de couverture est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
<b>Dettes brutes</b>	<b>4 922,1</b>	<b>3 470,3</b>	<b>1 451,8</b>	<b>3 466,6</b>	<b>1 455,5</b>
%		70,5 %	29,5 %	70,4 %	29,6 %

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
<b>Dettes brutes</b>	<b>5 456,9</b>	<b>3 868,7</b>	<b>1 588,2</b>	<b>3 281,8</b>	<b>2 175,1</b>
%		70,9 %	29,1 %	60,1 %	39,9 %

**Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt**

Sur la base de cette répartition taux fixe/taux variable après prise en compte des instruments dérivés, une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt aurait un impact en année pleine de 5,8 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe hors ajustement de juste valeur lié aux instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture et aux passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat au 31 décembre 2011. Au 31 décembre 2010, cet effet avait été estimé à 5,6 millions d'euros

pour une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt (hypothèse conforme aux niveaux relatifs de taux constatés en date d'arrêt).

Sur la base des données de marché en date de clôture et du niveau particulièrement bas des taux d'intérêt de référence du Groupe, l'impact des instruments dérivés de taux et des passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat a été établi sur la base d'une variation instantanée de +/- 50 points de base de la courbe des taux d'intérêts euros au 31 décembre 2011.

(en millions d'euros)

	Impact Réserve	Impact Résultat
<b>Au 31 décembre 2011</b>		
Variation de + 50 points de base		2,9
Variation de - 50 points de base		(3,3)
<b>Au 31 décembre 2010</b>		
Variation de + 50 points de base		5,8
Variation de - 50 points de base		(6,2)

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation des capitaux propres est généré par les instruments de taux éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de taux non éligibles à la comptabilité de couverture et par les passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

## 29.2. Exposition aux risques de change

Le groupe PPR utilise pour la gestion du risque de change des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Changes à terme et swaps de change	(1 251,2)	(397,7)
Options de change - tunnels export	(594,7)	(342,1)
Options de change - achats	172,4	210,6
Options de change - ventes	(79,9)	(8,0)
<b>Total</b>	<b>(1 753,4)</b>	<b>(537,2)</b>

Le Groupe utilise essentiellement des contrats de change à terme et/ou *swaps* de change pour couvrir les risques commerciaux export et import et pour couvrir les risques financiers nés en particulier des opérations de refinancement intragroupe en devises.

Le Groupe peut être, par ailleurs, amené à mettre en place des stratégies optionnelles simples (achat d'options ou tunnels) pour couvrir des expositions futures.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments dérivés ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Le Groupe ne détient pas de dérivés éligibles à la comptabilisation de couverture d'investissement net.

Au 31 décembre 2011, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	Euro	Dollar américain	Yen
<b>Couvertures de flux de trésorerie</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	1 081,4	1,8	1 047,5	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(1 306,5)	(25,3)	(299,2)	
Options de change - achats de tunnels export	(594,7)		(282,1)	(312,6)
<b>Couvertures de juste valeur</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	253,8	0,8	150,8	20,0
Ventes à terme & swaps vente à terme	(786,1)	(16,7)	(144,8)	(84,0)
<b>Non documentées</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	159,9		101,4	3,5
Ventes à terme & swaps vente à terme	(653,7)	(28,3)	(503,9)	(3,5)
Options de change - achats	172,4		170,5	
Options de change - ventes	(79,9)	(10,9)	(20,8)	(2,3)
<b>Maturité</b>				
<b>Inférieures à un an</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	1 483,5	2,6	1 288,1	23,5
Ventes à terme & swaps vente à terme	(2 734,3)	(70,3)	(947,9)	(87,5)
Options de change - achats de tunnels export	(567,8)		(282,1)	(285,7)
Options de change - achats	172,4		170,5	
Options de change - ventes	(79,9)	(10,9)	(20,8)	(2,3)
<b>Supérieures à un an</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	11,6		11,6	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(12,0)			
Options de change - achats de tunnels export	(26,9)			(26,9)
Options de change - achats				
Options de change - ventes				

Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

Les dérivés éligibles à la couverture de flux de trésorerie couvrent les flux futurs hautement probables (non encore comptabilisés) matérialisés sous la forme d'un budget pour la période budgétaire en cours (saison ou catalogue, trimestre, semestre... ) ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes).

Au 31 décembre 2011, les dérivés de change éligibles à la couverture de flux de trésorerie ont essentiellement une maturité résiduelle de moins d'un an et couvrent des flux de trésorerie devant être réalisés et comptabilisés sur l'exercice à venir.

Les dérivés éligibles à la couverture de juste valeur couvrent des éléments comptabilisés au bilan du Groupe à la date de clôture ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes). Ces couvertures s'appliquent majoritairement aux marques du Luxe pour les couvertures d'éléments inscrits au bilan.

Certains dérivés de change traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IAS 39 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte le résultat financier.

Ces dérivés couvrent principalement des éléments du bilan ou des flux futurs n'ayant pu remplir les critères liés au caractère hautement probable au regard de la norme IAS 39.

Livre sterling	Franc suisse	Couronne norvégienne	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Won coréen	Autres	2010
16,9 (138,0)	1,8 (40,8)	1,3 (40,3)	5,4 (239,1)	(267,2)	(105,8)	6,7 (150,8)	<b>909,8</b> <b>(1 074,7)</b> <b>(342,1)</b>
21,4 (97,5)	21,5 (111,5)		26,8 (68,6)	0,4 (157,2)	(15,0)	12,1 (90,8)	<b>239,6</b> <b>(496,9)</b>
42,1 (43,1)	12,7 (25,1)	(38,1)	0,2		(0,6)	(11,1)	<b>446,6</b> <b>(422,1)</b>
1,3 (15,2)	(12,1)	(9,7)				0,6 (8,9)	<b>210,6</b> <b>(8,0)</b>
80,4 (275,5)	36,0 (174,5)	1,3 (78,4)	32,4 (307,7)	0,4 (421,9)	(120,1)	18,8 (250,5)	<b>1 581,8</b> <b>(1 973,5)</b> <b>(314,8)</b>
1,3 (15,2)	(12,1)	(9,7)				0,6 (8,9)	<b>210,6</b> <b>(8,0)</b>
(3,1)	(2,9)			(2,5)	(1,3)	(2,2)	<b>14,2</b> <b>(20,2)</b> <b>(27,3)</b>

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2011 :

(en millions d'euros)	2011	Euro	Dollar américain	Yen
Actifs monétaires	<b>2 342,3</b>	16,5	880,3	189,3
Passifs monétaires	<b>1 632,1</b>	1,7	622,0	478,9
Exposition brute au bilan	710,2	14,8	258,3	(289,6)
Exposition brute prévisionnelle	865,2	31,2	(524,0)	314,7
<b>Exposition brute avant gestion</b>	<b>1 575,4</b>	<b>46,0</b>	<b>(265,7)</b>	<b>25,1</b>
Instruments de couverture	(1 662,0)	(50,3)	226,4	(378,9)
<b>Exposition brute après gestion</b>	<b>(86,6)</b>	<b>(4,3)</b>	<b>(39,3)</b>	<b>(353,8)</b>

Les actifs monétaires sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

Les passifs monétaires sont constitués des dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et dettes diverses.

Ces éléments monétaires sont majoritairement libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent ou convertis dans la devise fonctionnelle du Groupe au travers d'instruments dérivés de change dans le respect des procédures en vigueur.

### Analyse de sensibilité au risque de change

Cette analyse exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité du Groupe dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilancielle considérée comme non significative en date d'arrêté.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments dérivés de change en cas d'une variation instantanée de 10% des cours de change de l'Euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (le dollar américain, le yen et le yuan chinois) s'établit comme suit :

Au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	Impact réserve		Impact résultat	
	Variation de +10 %	Variation de -10 %	Variation de +10 %	Variation de -10 %
Dollar américain	(43,2)	51,8	(7,6)	13,8
Yen	27,6	(34,7)	0,6	
Yuan chinois	24,3	(29,7)	(0,6)	0,7

Au 31 décembre 2010

(en millions d'euros)	Impact réserve		Impact résultat	
	Variation de +10 %	Variation de -10 %	Variation de +10 %	Variation de -10 %
Dollar américain	(43,2)	52,6	(5,1)	11,7
Yen	23,9	(29,7)	0,3	0,1
Yuan chinois	14,9	(18,2)	0,1	(0,2)

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation des capitaux propres est généré par les instruments de change éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de change non éligibles à la comptabilité de couverture et par la variation de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

### 29.3. Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe intervient sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par PPR.

Les actions détenues au titre de participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

Au 31 décembre 2011, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IAS 39.

Livre sterling	Franc suisse	Couronne norvégienne	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Won coréen	Autres	2010
130,1	219,0	4,1	74,4	244,9	47,9	535,8	<b>1 415,2</b>
153,1	218,4	11,7	7,3	17,8	0,2	121,0	<b>1 305,1</b>
(23,0)	0,6	(7,6)	67,1	227,1	47,7	414,8	110,1
133,6	44,4	83,1	234,7	267,2	106,4	173,9	429,1
<b>110,6</b>	<b>45,0</b>	<b>75,5</b>	<b>301,8</b>	<b>494,3</b>	<b>154,1</b>	<b>588,7</b>	<b>539,2</b>
(191,2)	(166,2)	(48,8)	(275,5)	(424,0)	(121,4)	(232,1)	(550,4)
<b>(80,6)</b>	<b>(121,2)</b>	<b>26,7</b>	<b>26,3</b>	<b>70,3</b>	<b>32,7</b>	<b>356,6</b>	<b>(11,2)</b>

Les emprunts obligataires émis en mai 2008 sont indexés sur le cours de l'action PPR. Le prix de remboursement de ces obligations est indexé sur l'évolution du cours du titre PPR dans la limite d'un prix plancher et d'un prix plafond.

Sur la base des données de marché en date de clôture, une hausse de 10 % du cours de bourse PPR aurait un impact favorable en année pleine de 20,7 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe et aurait pour conséquence une diminution de 20,7 millions sur la valeur au bilan de la dette obligataire. Réciproquement, une baisse de 10 % du cours de bourse PPR aurait un impact défavorable en année pleine de 23,1 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe et aurait pour conséquence une augmentation de 23,1 millions sur la valeur au bilan de la dette obligataire.

#### 29.4. Autres risques de marché – Risques de crédit

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change, de taux d'intérêt et de fluctuations des cours de bourse naissant de ses activités normales; elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier plan.

Les emprunts obligataires indexés émis en mai 2008 sont comptabilisés à leur juste valeur par l'intermédiaire du compte de résultat. La variation de juste valeur enregistrée en résultat intègre l'évolution du *spread* émetteur de PPR. Au 31 décembre 2011, la valorisation des emprunts obligataires indexés intègre un ajustement de 6,6 millions d'euros lié à la variation du *spread* émetteur de PPR depuis la date d'émission. La variation liée à l'évolution du *spread* émetteur a été calculée à partir des cotations de CDS (*Credit Default Swap*) de PPR sur des références et des maturités cohérentes avec celles des emprunts obligataires indexés émis. Sur la base des conditions de marché en

date de clôture, une réduction du *spread* émetteur de PPR de 10 % aurait pour conséquence d'augmenter la valeur de marché des emprunts obligataires indexés de 0,6 million d'euros et d'augmenter la charge financière de l'exercice du même montant. Réciproquement, une augmentation du *spread* émetteur de 10 % aurait pour conséquence de réduire la valeur de marché des emprunts obligataires indexés de 0,6 million d'euros et de minorer la charge financière de l'exercice du même montant.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et en 2010 dans le cadre du programme EMTN intègrent une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de PPR en catégorie *Non Investment Grade* qui aurait pour conséquence d'augmenter le taux du coupon de 1,25 % de chaque émission et pourrait conduire à augmenter la charge financière de 19,4 millions d'euros en année pleine.

Compte tenu du grand nombre de clients répartis dans plusieurs types d'activités, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe. De façon générale, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ces actifs financiers.

#### 29.5. Instruments dérivés en valeur de marché

Au 31 décembre 2011, conformément à la norme IAS 39, la valeur de marché des instruments financiers dérivés figure au bilan à l'actif dans les rubriques « Actifs financiers non courants » et « Autres actifs financiers courants » et au passif dans les rubriques « Autres passifs financiers non courants » et « Autres passifs financiers courants ».

La juste valeur des dérivés couvrant le risque de taux d'intérêt est inscrite en non courant ou en courant en fonction du sous-jacent de dette auquel ils sont affectés.

La juste valeur des dérivés de change est enregistrée en autres actifs financiers ou passifs financiers courants.

(en millions d'euros)	2011	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	2010
<b>Dérivés actif</b>	<b>45,0</b>	<b>13,3</b>	<b>31,7</b>		<b>60,7</b>
<b>Non Courant</b>	<b>13,3</b>	13,3			<b>12,4</b>
Dérivés actif - à la juste valeur par le résultat	1,9	1,9			2,6
Dérivés actif - couverture de flux de trésorerie					
Dérivés actif - couverture de juste valeur	11,4	11,4			9,8
<b>Courant</b>	<b>31,7</b>		<b>31,7</b>		<b>48,3</b>
Dérivés actif - à la juste valeur par le résultat	2,5		2,5		11,5
Dérivés actif - couverture de flux de trésorerie	29,2		29,2		3,4
Dérivés actif - couverture de juste valeur					33,4
<b>Dérivés passif</b>	<b>130,8</b>	<b>1,1</b>	<b>129,7</b>		<b>55,3</b>
<b>Non Courant</b>					
Dérivés passif - à la juste valeur par le résultat					
Dérivés passif - couverture de flux de trésorerie					
Dérivés passif - couverture de juste valeur					
<b>Courant</b>	<b>130,8</b>	<b>1,1</b>	<b>129,7</b>		<b>55,3</b>
Dérivés passif - à la juste valeur par le résultat	21,0	1,1	19,9		8,7
Dérivés passif - couverture de flux de trésorerie	104,1		104,1		46,6
Dérivés passif - couverture de juste valeur	5,7		5,7		
<b>Total</b>	<b>(85,8)</b>	<b>12,2</b>	<b>(98,0)</b>		<b>5,4</b>

Les dérivés éligibles à la comptabilité de couverture de juste valeur couvrant principalement la dette émise sous forme d'emprunts obligataires figurent à l'actif du bilan pour 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2011 et pour 39,9 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Les dérivés de couvertures de flux de trésorerie futurs sont comptabilisés pour leur part efficace en contrepartie des capitaux propres.

La variation de réserve de couverture de flux de trésorerie sur l'exercice 2011 est présentée dans la Note 14.

## 29.6. Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par PPR à l'aide des procédures de *reporting* financier du Groupe.

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées hors celles mobilisables par Redcats pour un montant total de 4 170,1 millions d'euros dont le montant non utilisé s'élève à 4 135,0 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 1 270,7 millions au 31 décembre 2011.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer et exclut les impacts d'accords de *netting*. Elle inclut également les engagements du Groupe liés aux instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif du bilan.

Ces flux de trésorerie prévisionnels liés aux intérêts à payer sont inclus dans la rubrique « autres dettes financières ». Ils sont calculés jusqu'à l'échéance contractuelle des dettes auxquelles ils se rattachent. Les intérêts futurs à taux variables sont figés sur la base du dernier coupon fixé pour la période en cours et sur la base des *fixings* applicables en date d'arrêt pour les flux liés aux échéances ultérieures.

Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

Il n'est pas prévu sur la base des données en date de clôture que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier.

Cette analyse exclut les actifs financiers non dérivés du bilan et notamment les postes de trésorerie et équivalents de trésorerie et de créances clients qui s'élèvent respectivement à 1 270,7 millions d'euros et 1 087,4 millions d'euros au 31 décembre 2011.

(en millions d'euros)

	2011		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>					
Emprunts obligataires	2 539,9	(2 478,6)	(163,6)	(1 965,0)	(350,0)
Billets de trésorerie	823,5	(825,0)	(825,0)		
Autres dettes financières	1 558,7	(1 977,7)	(1 029,2)	(626,2)	(322,3)
Dettes fournisseurs	1 535,6	(1 535,6)	(1 535,6)		
Autres instruments financiers non dérivés associés à des actifs détenus en vue de la vente	768,3	(778,3)	(624,8)	(153,3)	(0,2)
<b>Instruments financiers dérivés</b>					
<b>Instruments de couverture de taux</b>	(12,2)				
Swaps de taux d'intérêts		10,6	0,9	9,7	
Autres instruments de taux					
<b>Instruments de couverture de change</b>	98,0				
Changes à terme & swaps de change					
Flux out		(3 559,8)	(3 541,1)	(18,7)	
Flux in		3 543,2	3 524,1	19,1	
Autres instruments de change					
Flux out		(789,4)	(762,5)	(26,9)	
Flux in		756,6	730,3	26,3	
<b>Total</b>	<b>7 311,8</b>	<b>(7 634,0)</b>	<b>(4 226,5)</b>	<b>(2 735,0)</b>	<b>(672,5)</b>

(en millions d'euros)

	2010		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>					
Emprunts obligataires	3 593,7	(3 484,0)	(800,0)	(2 334,0)	(350,0)
Billets de trésorerie	198,9	(198,9)	(198,9)		
Autres dettes financières	1 664,3	(2 326,9)	(1 175,3)	(907,4)	(244,2)
Dettes fournisseurs	1 928,4	(1 928,4)	(1 928,4)		
<b>Instruments financiers dérivés</b>					
<b>Instruments de couverture de taux</b>	(38,8)				
Swaps de taux d'intérêts		42,8	31,2	11,6	
Autres instruments de taux		(1,5)	(1,5)		
<b>Instruments de couverture de change</b>	33,4				
Changes à terme & swaps de change					
Flux out		(3 254,8)	(3 229,0)	(25,8)	
Flux in		3 232,5	3 206,7	25,8	
Autres instruments de change					
Flux out		(431,7)	(404,4)	(27,3)	
Flux in		415,3	388,4	26,9	
<b>Total</b>	<b>7 379,9</b>	<b>(7 935,6)</b>	<b>(4 111,2)</b>	<b>(3 230,2)</b>	<b>(594,2)</b>

## NOTE 30 CLASSIFICATION COMPTABLE ET VALEUR DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les principes de mesure des instruments financiers et leur valeur de marché au 31 décembre 2011 s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011		Ventilation par classification comptable					
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture	Instruments dérivés sans comptabilité de couverture
<b>Actif non courant</b>								
Actifs financiers non courants	279,5	279,5		52,2	214,0		11,4	1,9
<b>Actif courant</b>								
Créances clients	1 087,4	1 087,4				1 087,4		
Concours à la clientèle								
Autres actifs financiers courants	45,3	45,3			13,6		29,2	2,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 270,7	1 270,7	330,8			939,9		
<b>Passif non courant</b>								
Emprunts et dettes financières à long terme	3 066,2	3 216,0	199,5			2 866,7		
<b>Passif courant</b>								
Emprunts et dettes financières à court terme	1 611,4	1 611,4	191,8			1 419,6		
Financement des concours à la clientèle								
Autres passifs financiers courants	130,8	130,8					109,8	21,0
Dettes fournisseurs	1 535,6	1 535,6				1 535,6		

<i>(en millions d'euros)</i>	2010		Ventilation par classification comptable					
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture	Instruments dérivés sans comptabilité de couverture
<b>Actif non courant</b>								
Actifs financiers non courants	271,4	271,4		41,7	217,3		9,8	2,6
<b>Actif courant</b>								
Créances clients	954,7	954,7				954,7		
Concours à la clientèle	238,2	238,2				238,2		
Autres actifs financiers courants	50,3	50,3			2,0		36,8	11,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 398,2	1 398,2	225,1			1 173,1		
<b>Passif non courant</b>								
Emprunts et dettes financières à long terme	3 341,1	3 375,9	397,5			2 943,6		
<b>Passif courant</b>								
Emprunts et dettes financières à court terme	1 877,6	1 880,2				1 877,6		
Financement des concours à la clientèle	238,2	238,2				238,2		
Autres passifs financiers courants	55,3	55,3					46,6	8,7
Dettes fournisseurs	1 928,4	1 928,4				1 928,4		

Au 31 décembre 2011, les méthodes de valorisation retenues pour les instruments financiers sont les suivantes :

- Les instruments financiers autres que les dérivés inscrits à l'actif du bilan :

Les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché à l'exception des valeurs mobilières de placement et des titres de participation non consolidés dont la valeur de marché a été déterminée sur la base du dernier cours de bourse connu au 31 décembre 2011 pour les titres cotés.

- Les instruments financiers autres que les dérivés inscrits au passif du bilan :

La valeur de marché a été déterminée pour les emprunts obligataires cotés sur la base du dernier cours de bourse en date de clôture.

Pour les autres emprunts, elle a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telles que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe et des conditions de taux d'intérêt en date de clôture. Pour les emprunts obligataires indexés, outre les paramètres précédemment cités, la valorisation prend en compte le cours de l'action PPR et des hypothèses de volatilités.

- Les instruments financiers dérivés :

La valeur de marché a été fournie par les établissements financiers contreparties aux transactions ou calculée à l'aide de méthodes standards de valorisation intégrant les conditions de marché en date de clôture.

Le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêté :

**Catégorie de niveau 1 :** instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif;

**Catégorie de niveau 2 :** instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables;

**Catégorie de niveau 3 :** instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

La hiérarchie de juste valeur par classe d'instruments financiers s'établit comme suit au 31 décembre 2011 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Hiérarchie des justes valeurs			2011
	Prix de marché = Catégorie de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	
<b>Actif non courant</b>				
Actifs financiers non courants	10,3	13,3		23,6
<b>Actif courant</b>				
Créances clients				
Concours à la clientèle				
Autres actifs financiers courants		31,7		31,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	55,1	275,7		330,8
<b>Passif non courant</b>				
Emprunts et dettes financières à long terme		199,5		199,5
<b>Passif courant</b>				
Emprunts et dettes financières à court terme		191,8		191,8
Financement des concours à la clientèle				
Autres passifs financiers courants		130,8		130,8
Dettes fournisseurs				

<i>(en millions d'euros)</i>	Hiérarchie des justes valeurs			2010
	Prix de marché = Catégorie de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	
<b>Actif non courant</b>				
Actifs financiers non courants	5,5	12,4		17,9
<b>Actif courant</b>				
Créances clients				
Concours à la clientèle				
Autres actifs financiers courants		48,3		48,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	45,4	179,7		225,1
<b>Passif non courant</b>				
Emprunts et dettes financières à long terme		397,5		397,5
<b>Passif courant</b>				
Emprunts et dettes financières à court terme				
Financement des concours à la clientèle				
Autres passifs financiers courants		55,3		55,3
Dettes fournisseurs				

## NOTE 31 ENDETTEMENT FINANCIER NET

Endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Dettes financières brutes hors financement des concours à la clientèle	4 677,6	5 218,7
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(11,4)	(39,9)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 270,7)	(1 398,2)
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 395,5</b>	<b>3 780,6</b>

## NOTE 32 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2011 à 1 202,3 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan</b>	<b>1 270,7</b>	<b>1 398,2</b>
Découverts bancaires	(68,4)	(173,3)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie</b>	<b>1 202,3</b>	<b>1 224,9</b>

### 32.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>1 058,1</b>	<b>760,2</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	309,0	278,1
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	13,0	12,7
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	15,6	71,1
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt exigible	(6,2)	(1,3)
Produits/(charges) liés aux variations de juste valeur	(3,6)	(49,3)
Impôt différé	(81,6)	(75,4)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(46,6)	(34,7)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	21,6	20,1
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	(45,6)	19,2
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 233,7</b>	<b>1 000,7</b>

### 32.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 325,3 millions d'euros sur l'exercice 2011 (305,1 millions d'euros sur 2010).

Le montant des investissements en location financement n'est pas significatif (0,1 million d'euros sur 2010).

### 32.3. Acquisitions et cessions de filiales

(en millions d'euros)

	2011	2010
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(436,7)	(68,4)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	1 171,2	450,1
<b>Total</b>	<b>734,5</b>	<b>381,7</b>

Sur l'exercice 2011, les acquisitions de filiales concernent principalement l'acquisition de Volcom, Inc. et Sowind Group (Note 3.1.2.). Les cessions de filiales sont constituées principalement de l'encaissement de la créance liée à la cession des titres de Conforama au cours du premier trimestre 2011.

Sur l'exercice 2010, les acquisitions de filiales concernent principalement l'acquisition de l'équipementier de golf Cobra et les cessions de filiales incluent essentiellement les flux liés à la déconsolidation de Conforama.

Pour les activités cédées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5, les impacts de la trésorerie cédée sont présentés sur la ligne « Flux nets liés aux activités abandonnées ».

### 32.4. Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires

Sur l'exercice 2011, les opérations avec les actionnaires concernent principalement l'acquisition, par PPR et Puma, de titres Puma portant ainsi la participation du Groupe à près de 80 % au 31 décembre 2011 et l'acquisition, par Puma de titres complémentaires de ses filiales.

### 32.5. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Sur l'exercice 2011, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions autocontrôle correspond (Note 24.1) :

- à l'acquisition de 1 249 100 titres et la cession de 1 319 100 titres PPR auto-détenus dans le cadre

### 32.6. Émission et remboursement d'emprunts

(en millions d'euros)

	2011	2010
Émission d'emprunts	159,0	524,7
Remboursement d'emprunts	(1 236,2)	(226,7)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	447,7	(353,3)
<b>Total</b>	<b>(629,5)</b>	<b>(55,3)</b>

du contrat de liquidité à hauteur d'un montant net de 9,2 millions d'euros;

- à la cession de 71 654 titres pour un montant de 7,3 millions d'euros suite à l'exercice d'options d'achat dans le cadre du plan de 2006;
- à l'acquisition de 90 000 titres dans le cadre des souscriptions futures des plans d'options d'achat de 2006 et 2007 à hauteur de - 10,9 millions d'euros;
- à l'acquisition de 1 030 967 titres PPR en vue de leur annulation pour un montant de - 110,8 millions d'euros;
- à l'acquisition de 116 920 titres dans le cadre des attributions des plans d'actions gratuites de 2009 à hauteur de - 14,3 millions d'euros.

Sur l'exercice 2010, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions autocontrôle correspond :

- à l'acquisition de 1 032 186 titres et la cession de 962 186 titres PPR auto-détenus dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur d'un montant net de - 8,3 millions d'euros;
- à la cession de 28 826 titres pour un montant de 2,9 millions d'euros suite à l'exercice d'options d'achat dans le cadre du plan 2006;
- à l'acquisition de 40 000 titres dans le cadre des attributions des plans d'actions gratuites 2008 à hauteur de - 4,6 millions d'euros;
- à l'acquisition de 37 000 titres dans le cadre des souscriptions du plan d'options d'achat de 2006 et en vue des souscriptions futures des plans d'options d'achat 2007 à hauteur de - 4,4 millions d'euros.

Les émissions d'emprunts portent essentiellement sur les mises en place de financement de Gucci libellés en yen.

Les remboursements d'emprunts concernent principalement le remboursement, le 29 mars 2011, de l'emprunt obligataire émis en 2004 pour 800 millions d'euros et le rachat partiel, le 26 avril 2011, à hauteur

de 249,9 millions d'euros de l'emprunt obligataire émis en avril 2009 pour un montant initial de 800 millions d'euros.

Les variations des autres dettes comprennent notamment les émissions et les remboursements des billets de trésorerie.

## NOTE 33 PASSIFS ÉVENTUELS, ENGAGEMENTS CONTRACTUELS NON COMPTABILISÉS ET RISQUES ÉVENTUELS

### 33.1. Processus de retrait obligatoire des actions Gucci

À la suite du retrait de la cote des actions Gucci Group NV. en date du 14 juin 2004 sur le New York Stock Exchange et en date du 1<sup>er</sup> juillet 2004 sur Euronext

Amsterdam, le Groupe avait décidé le lancement d'un processus de rachat des actions ordinaires qu'il ne détenait pas, tout en rachetant les titres présentés à la vente ; au 31 décembre 2011, 0,07 % du capital émis n'avait pas encore été volontairement présenté au rachat.

### 33.2. Engagements donnés ou reçus suite à des cessions d'actifs

Les garanties données par le Groupe dans le cadre de cessions antérieures d'entreprises sont résumées ci-après :

Cessions	Garantie de passif
<b>Mai 2003</b> Cession de Guillbert Contract à Office Depot	Garanties en matière fiscale pour la durée non encore expirée de prescription légale.
<b>Juin 2003</b> Cession de Pinault Bois & Matériaux à Wolseley	La garantie de passif consentie par Saprodis se réduit à une garantie spécifique consentie pour certains dommages liés à l'environnement, la santé ou la sécurité. Cette garantie expire le 7 juillet 2014. Elle est plafonnée à 50 millions d'euros.
<b>Juin 2008</b> Cession du groupe YSL Beauté	La garantie de passif subsiste sur les seuls aspects fiscaux ou parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais de prescriptions légaux applicables majorés de trois mois. Cette garantie de passif est plafonnée à la somme de 150 millions d'euros.
<b>Décembre 2010</b> Cession de Conforama	Garantie de passif aux conditions usuelles jusqu'au 18 mars 2013, ou en ce qui concerne les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais de prescription légaux, pour un montant maximal de 120 millions d'euros, cette cession s'accompagnant de la reprise par PPR d'un engagement accessoire de continuité par Conforama des relations commerciales avec le Groupe BNP Paribas en matière de crédit aux consommateurs.

Outre les garanties de passifs détaillées ci-dessus, des conventions de garanties de passifs d'importance mineure et comportant des conditions normales ont

été établies au profit des acquéreurs des autres sociétés cédées par le Groupe.

### 33.3. Autres engagements donnés

#### 33.3.1. Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

(en millions d'euros)

	Paievements dus par période			2011	2010
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Dettes financières à long terme (Note 28)	1 855,9	2 431,6	634,6	4 922,1	5 456,9
Contrats de location simple	545,6	1 229,1	647,8	2 422,5	2 320,8
Obligations d'achat irrévocables	92,6	51,0		143,6	124,3
<b>Total engagements donnés</b>	<b>2 494,1</b>	<b>3 711,7</b>	<b>1 282,4</b>	<b>7 488,2</b>	<b>7 902,0</b>
<b>Total engagements reçus</b>					

#### Location simple

Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location simple » correspondent aux montants des paiements minimaux futurs à effectuer au titre de contrats de location simple sur la période non résiliable par le preneur. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de magasins, plateformes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

Au 31 décembre 2011, le montant total des futurs paiements minimaux que le Groupe s'attend à recevoir au titre de contrats de sous-location non résiliables

s'élève à 15,6 millions d'euros (14,8 millions d'euros au 31 décembre 2010).

La charge de loyer de l'exercice 2011 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 589,0 millions d'euros (544,2 millions d'euros en 2010), celle relative aux paiements conditionnels à 270,0 millions d'euros (231,1 millions d'euros en 2010), sur la base des chiffres d'affaires réalisés.

Le montant des revenus de sous-location s'élève à 4,6 millions d'euros sur 2011 (4,3 millions d'euros sur 2010).

#### Location-financement

La valeur actualisée des loyers futurs incluse en « Emprunts et dettes financières » et concernant des biens activés répondant à la définition de contrats de location-financement de la norme IAS 17 est la suivante :

(en millions d'euros)	2011	2010
À moins d'un an	8,9	8,5
De un à cinq ans	30,3	29,9
À plus de cinq ans	59,8	66,3
	<b>99,0</b>	<b>104,7</b>
Frais financiers inclus	(33,0)	(35,6)
<b>Valeur actualisée des loyers futurs</b>	<b>66,0</b>	<b>69,1</b>

Au 31 décembre 2011, le Groupe ne s'attend pas à percevoir de futurs revenus minimaux au titre de contrats de sous-location non résiliables.

### 33.3.2. Nantissements et sûretés réelles

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti 31/12/2011	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant	Montant d'actif nanti 31/12/2010
Immobilisations incorporelles				10 331,1		
Immobilisations corporelles	24/02/04	18/06/17	198,5	1 372,0	14,5 %	202,9
Actifs financiers non courants				279,5		
<b>Total des actifs non courants donnés en nantissement</b>			<b>198,5</b>	<b>11 982,6</b>	<b>1,7 %</b>	<b>202,9</b>

### 33.3.3. Droit Individuel à la Formation (DIF)

Conformément à la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans, et plafonné à 120 heures. Toute action

de formation effectuée dans le cadre du DIF vient s'imputer sur le capital acquis.

Le volume d'heures de formation acquises par les salariés et non consommées au 31 décembre 2011 s'élève à 1,5 million (1,5 million au 31 décembre 2010).

### 33.3.4. Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2011	2010
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Lignes de crédit confirmées (Note 28)	493,6	4 057,4		4 551,0	6 174,2
Lettres de crédit	7,9	17,7		25,6	26,5
Autres garanties reçues	21,5	0,4	0,2	22,1	3,5
<b>Total engagements reçus</b>	<b>523,0</b>	<b>4 075,5</b>	<b>0,2</b>	<b>4 598,7</b>	<b>6 204,2</b>
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	4,2			4,2	3,7
Garanties sur loyer, cautions immobilières	8,0	23,9	13,1	45,0	34,3
Engagements de sponsoring et publicité	99,3	244,3	73,1	416,7	257,9
Autres engagements	72,3	12,5	30,8	115,6	76,4
<b>Total engagements donnés</b>	<b>183,8</b>	<b>280,7</b>	<b>117,0</b>	<b>581,5</b>	<b>372,3</b>

Les autres engagements donnés sont principalement constitués de cautions douanières et de garanties opérationnelles.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

### 33.4. Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

### 33.5. Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Un litige existe depuis 2009 entre Puma SE et son ex-distributeur exclusif en Espagne sur les conditions d'expiration des accords de distribution. Un arbitrage est en cours depuis décembre 2011 à la suite d'un précédent contentieux arbitral dont la sentence a été annulée en juin 2011 à la demande de Puma SE par la Cour de Madrid. Le Groupe estime qu'il n'encourt aucun risque quant à sa propriété sur l'ensemble des droits de marque Puma en Espagne et que les risques de ce dossier n'excèdent en aucun cas la valeur des droits

complémentaires de marques que le Groupe est fondé à se voir reconnaître à l'issue du litige en cours.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs,

susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun autre litige ou arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

## NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

### 34.1. Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société PPR est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault. Au 31 décembre 2011, le groupe Artémis détient 40,6 % du capital et 55,1 % des droits de vote de PPR.

Les principales opérations de l'exercice, entre l'ensemble des sociétés consolidées du groupe PPR et la société Artémis, sont les suivantes :

- versement du dividende de l'exercice 2010 soit 180,7 millions d'euros (170,3 millions d'euros pour 2009);
- constatation, pour l'exercice 2011, d'une redevance de 3,6 millions d'euros (4,4 millions d'euros versés au

titre de 2010) au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'étude en matière de développement et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes et, d'autre part, de la fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facteurs de réduction des coûts ; cette rémunération fait l'objet d'une convention examinée par le Comité d'audit et autorisée par le Conseil d'administration.

### 34.2. Entreprises associées

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe réalise des transactions avec ses entreprises associées sur une base de prix de marché.

Les opérations réalisées avec les entreprises associées sont résumées dans le tableau suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Créances clients	1,8	0,6
Ventes de biens et services	16,5	9,4

### 34.3. Rémunération des dirigeants

La rémunération des membres du Conseil d'administration ainsi que celle des membres du Comité exécutif du Groupe est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Avantages à court terme	22,7	17,3
Avantages postérieurs à l'emploi	1,0	2,7
Autres avantages à long terme	0,3	
Indemnités de fin de contrat de travail	3,8	2,3
Paiements sur base d'actions	6,7	7,4
<b>Total</b>	<b>34,5</b>	<b>29,7</b>

Les avantages à court terme et les indemnités de fin de contrat de travail correspondent aux montants versés au cours de l'exercice, les avantages postérieurs à l'emploi, et les paiements en actions correspondent aux montants comptabilisés en charges. Par ailleurs, une indemnité contractuelle de 8,3 millions d'euros a été versée sur l'exercice 2011.

La liste des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif est indiquée dans le chapitre «Gouvernement d'entreprise» du Document de Référence.

## NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### 35.1. Acquisition de Brioni

PPR a annoncé, le 8 novembre 2011, l'acquisition de l'intégralité du capital de Brioni. Cette opération a été finalisée le 11 janvier 2012, après obtention de l'aval des autorités de la concurrence.

Brioni est l'une des Maisons de prêt-à-porter masculin les plus réputées au monde, grâce à un savoir-faire de tailleur d'exception. Rentable et en croissance, la Maison Brioni dispose de ses propres ateliers, dont le principal est situé à Penne, dans les Abruzzes. Elle emploie 1 800 salariés et est distribuée dans 74 boutiques, dont 32 en propre, ainsi que via un vaste réseau de points de vente à travers le monde.

Avec l'acquisition de cette marque prestigieuse, synonyme d'élégance masculine italienne, PPR renforce son portefeuille de marques de Luxe dans le segment en forte croissance du prêt-à-porter pour hommes très haut de gamme. Brioni présente un potentiel de croissance intrinsèque important ainsi que de fortes complémentarités avec les autres marques du Pôle Luxe. PPR lui permettra d'accélérer son développement et d'accroître sa rentabilité, notamment à travers le renforcement de son offre-produits et une expansion géographique dans les marchés en forte croissance. Le Groupe mettra à la disposition de Brioni ses plateformes d'expertise et de compétences, afin de conduire la maison vers une nouvelle étape de son développement, tout en perpétuant son identité ainsi que son savoir-faire unique, et en restant fidèle à ses valeurs d'élégance et de raffinement intemporels.

Brioni sera consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

### 35.2. Plan de relance chez Fnac

La Fnac a présenté, le 19 juillet 2011, un plan stratégique de conquête et d'expansion, à la mesure des nouvelles exigences des clients, des évolutions technologiques, des nouveaux modes de consommation et des renouvellements de la concurrence, notamment sur le canal Internet.

L'offensive stratégique repose sur trois nouveaux piliers forts : une extension de l'offre de produits sur le territoire plus large des « Loisirs & Technologies », une relation client privilégiée et une attention particulière à la clientèle familiale.

Pour opérer cette transformation, la Fnac va activer cinq leviers d'actions : le déploiement du réseau de magasins (programme d'ouverture de points de vente et développement d'un plus petit format en propre puis en franchise), le renouvellement du concept magasin (installation d'univers d'usage et facilitation du parcours clients), l'ouverture d'un « Univers Enfant » dans chaque magasin, l'intégration aboutie et articulée de l'offre Internet et de l'offre en magasin et la création de nouvelles offres de services (refonte du programme d'adhérents, offre de reprise et d'abonnement sur certaines catégories de produits techniques, développement des formations et des aides à l'installation, assistance à distance adaptée, ...).

En parallèle et afin de retrouver les voies de la compétitivité, la Fnac a présenté, le 13 janvier 2012, un projet visant à générer 80 millions d'euros d'économies en année pleine. Ce plan de baisse des coûts comprend un important programme de réduction des frais généraux incluant la réduction drastique des dépenses courantes, la renégociation des loyers sur l'ensemble du parc de magasins ainsi que la revue générale des contrats de prestations techniques, qu'ils concernent le Siège, les magasins ou la logistique afin d'en optimiser les conditions. Ce plan comporte également un gel des recrutements dans l'ensemble des pays, une politique de modération salariale ainsi que la suppression de 310 postes en France (exclusivement sur les fonctions supports au Siège et en magasins) et 200 hors de France (répartis sur l'ensemble des pays). Par ailleurs, les quatre magasins de Suisse seront opérés depuis la France et le siège suisse sera rationalisé.

### 35.3. Émission obligataire

PPR a lancé le 16 janvier 2012 une opération d'abandonnement de l'obligation à échéance 8 avril 2015 – coupon 3,75 %, à hauteur de 250 millions d'euros portant ainsi l'émission à 750 millions d'euros.

## NOTE 36 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES

AU 31 DÉCEMBRE 2011

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : G

Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
<b>PPR</b>	<b>Société Mère</b>	
<b>LUXE</b>		
<b>France</b>		
BALENCIAGA SA <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON HOLDING SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON PARFUM SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON.COM SAS	G 100,00	G 100,00
C. MENDES SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE 11 SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE HOLDING SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE SERVICES SAS	G 100,00	G 100,00
GUCCI FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS	G 100,00	G 100,00
SOWIND FRANCE SAS	G 50,00	E 23,00
STELLA McCARTNEY FRANCE SAS <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
YSL VENTES PRIVÉES FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SAS <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Allemagne</b>		
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	G 100,00	G 100,00
GG LUXURY GOODS GmbH	G 100,00	G 100,00
GG LUXURY GOODS MUNICH GmbH	G 100,00	G 100,00
TRADEMA GmbH	G 50,00	E 23,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Autriche</b>		
GUCCI AUSTRIA GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Belgique</b>		
GUCCI BELGIUM SA	G 100,00	G 100,00
LA MERIDIANA FASHION SA	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI BELGIUM SPRL	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT BELGIUM SPRL <sup>(1)</sup>	Liquidation	G 100,00
<b>Espagne</b>		
BOTTEGA VENETA ESPANA SL	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS SPAIN SL	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPAÑA SL	G 100,00	G 100,00
NOGA LUXE SL	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI ESPANA SL	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
ALEXANDER McQUEEN TRADING Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
AUTUMNPAPER Limited <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
BALENCIAGA UK Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA UK Co. Limited	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON UK Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI Limited	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (UK) Ltd	G 100,00	G 100,00
PAINTGATE Limited	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI UK Limited	G 100,00	G 100,00
SOWIND UK Ltd	G 50,00	E 23,00
STELLA McCARTNEY Limited <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
<b>Hongrie</b>		
GUCCI Hungary KFT	G 100,00	G 100,00
<b>Irlande</b>		
GUCCI IRELAND Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
B.V. ITALIA Srl	G 100,00	G 100,00
B.V. OUTLETS Srl	G 100,00	G 100,00
B.V. SERVIZI Srl	G 100,00	G 100,00
CALZATURIFICIO FLORA Srl	G 100,00	G 100,00
CONCERIA BLU TONIC SpA	G 51,00	G 51,00
BOTTEGA VENETA Srl	G 100,00	G 100,00
CAPRI GROUP Srl	G 100,00	G 100,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA	G 100,00	G 100,00
DESIGN MANAGEMENT Srl	G 100,00	G 100,00
GARPE Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	Création
GAUGUIN Srl	G 100,00	G 100,00
G-CARDS EUROPE Srl	G 100,00	G 100,00
G COMMERCE EUROPE SpA	G 100,00	G 100,00
G.F. LOGISTICA Srl	G 100,00	G 100,00
G.F. SERVICES Srl	G 100,00	G 100,00
GGW ITALIA Srl	G 100,00	G 100,00
GJP Srl	G 100,00	G 100,00
GPA Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
GUCCI IMMOBILIARE LECCIO Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
GUCCI LOGISTICA SpA	G 100,00	G 100,00
GUCCIO GUCCI SpA	G 100,00	G 100,00
GT Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS OUTLET Srl	G 100,00	G 100,00
MANIFATTURA VENETA PELLETERIE Srl	G 51,00	Création
PIGINI Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
REGAIN 1957 Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI MANUFACTURING Srl	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI RETAIL Srl	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI SpA	G 100,00	G 100,00
SOWIND ITALIA Srl	G 50,00	E 23,00
STELLA MCCARTNEY ITALIA Srl	G 100,00	G 100,00
TIGER FLEX Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
TRAMOR Srl	G 100,00	Acquisition

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
YVES SAINT LAURENT DEVELOPMENT Srl	G 100,00	G 100,00
<b>Luxembourg</b>		
BOTTEGA VENETA INTERNATIONAL SARL	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON LUXEMBOURG SARL	G 100,00	G 100,00
CASTERA SARL	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI INTERNATIONAL SARL	G 100,00	G 100,00
<b>Monaco</b>		
BOUCHERON SAM	G 100,00	G 100,00
GUCCI SAM	G 100,00	G 100,00
SAM YVES SAINT LAURENT OF MONACO	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
BOTTEGA VENETA HOLDING BV	G 100,00	G 100,00
GEMINI ARUBA NV	G 100,00	G 100,00
GG MIDDLE EAST BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI ASIAN HOLDING BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	G 100,00	G 100,00
OLIMA BV	G 100,00	G 100,00
<b>République Tchèque</b>		
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
BOUCHERON INTERNATIONAL SA	Liquidation	G 100,00
BOUCHERON (SUISSE) SA	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS LOGISTIC SA	G 51,00	G 51,00
LUXURY GOODS OPERATIONS SA	G 51,00	G 51,00
LUXURY GOODS OUTLET EUROPE SAGL	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES INTERNATIONAL SA	G 100,00	G 100,00
SOWIND GROUP SA	G 50,00	E 23,00
SOWIND SA	G 50,00	E 23,00
<b>Suède</b>		
GUCCI SWEDEN AB	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
BOTTEGA VENETA HOLDING Ltda	G 100,00	Création

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
GUCCI BRAZIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	G 100,00	G 100,00
<b>Canada</b>		
G. BOUTIQUES Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI SHOPS OF CANADA Inc.	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (Canada) Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
BALENCIAGA AMERICA Inc. <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA Inc.	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI AMERICA Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI CARIBBEAN Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES Inc.	G 100,00	G 100,00
LUXURY HOLDINGS Inc.	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI USA Inc.	G 100,00	G 100,00
STELLA McCARTNEY AMERICA Inc. <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
TRADEMA OF AMERICA Inc.	G 50,00	E 23,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>Mexique</b>		
BOTTEGA VENETA MEXICO, S. DE R.L. de CV	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA SERVICIOS, S. DE R.L. de CV	G 100,00	Création
GUCCI IMPORTACIONES SA de CV	G 100,00	G 100,00
GUCCI MEXICO SA de CV	G 100,00	G 100,00
RETAIL LUXURY SERVICIOS SA de CV	G 100,00	G 100,00
<b>Australie</b>		
BOTTEGA VENETA AUSTRALIA Pty Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI AUSTRALIA Pty Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Nouvelle Zélande</b>		
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
ALEXANDER McQUEEN (HONG KONG) Limited	G 51,00	Création
BALENCIAGA ASIA PACIFIC Limited	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
BALENCIAGA FASHION SHANGAI CO., Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG Limited	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA SHANGAÏ COMMERCIAL ENTERPRISE	G 100,00	Création
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP ASIA PACIFIC Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP (HONG KONG) Limited	G 100,00	G 100,00
GUCCI MACAU Limited	G 100,00	G 100,00
GUCCI (SHANGAI) ENTREPRISE MANAGEMENT Ltd	G 100,00	Création
GUCCI WATCHES MARKETING CONSULTING (SHANGAÏ) Ltd	G 100,00	Création
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) Limited	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) Limited SHANGAI REPRESENTATIVE OFFICE	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI (SHANGAI) TRADING Ltd	G 100,00	Création
SOWIND ASIA Ltd	G 50,00	E 23,00
YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Corée</b>		
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Guam</b>		
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>Inde</b>		
GUCCI INDIA PRIVATE Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE LGR	G 51,00	G 51,00
<b>Japon</b>		
BALENCIAGA JAPAN Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN Limited	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP JAPAN HOLDING Limited	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
GUCCI GROUP JAPAN Limited	G 100,00	G 100,00
GUCCI YUGEN KAISHA	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES JAPAN Limited	G 100,00	G 100,00
SOWIND JAPON KK	G 50,00	E 23,00
<b>Émirats Arabes Unis</b>		
LUXURY GOODS GULF LLC	G 49,00	Création
<b>Koweït</b>		
LUXURY GOODS KUWAIT WII	G 49,00	G 49,00
<b>Qatar</b>		
LUXURY GOODS QATAR LLC	G 49,00	G 49,00
<b>Malaisie</b>		
BOTTEGA VENETA MALAYSIA Sdn Bhd	G 100,00	G 100,00
GUCCI (MALAYSIA) Sdn Bhd	G 100,00	G 100,00
<b>Singapour</b>		
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE Limited	G 100,00	G 100,00
GUCCI SINGAPORE Pte Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Taiwan</b>		
BOUCHERON TAIWAN CO Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Thaïlande</b>		
GUCCI THAILAND CO Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Grèce</b>		
LUXURY GOODS GREECE AE	G 51,00	Création
<b>FNAC</b>		
FNAC SA	G 100,00	G 100,00
<b>France</b>		
ALIZE - SFL	G 100,00	G 100,00
ATTITUDE	G 100,00	G 100,00
CODIREP	G 100,00	G 100,00
FRANCE BILLET	G 100,00	G 100,00
FNAC APPRO GROUPE	G 100,00	Création
FNAC DIRECT	G 100,00	G 100,00
FNAC GLOBAL SERVICES	G 100,00	G 100,00
FNAC LOGISTIQUE	G 100,00	G 100,00
FNAC PARIS	G 100,00	G 100,00
FNAC PÉRIPHÉRIE	G 100,00	G 100,00
FNAC SERVICE	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
FNAC SPECTACLES	G 100,00	Création
FNAC TOURISME	G 100,00	G 100,00
FORM@HOME	G 100,00	G 100,00
LYSIANE THOMAS DIFFUSION	G 100,00	Création
MSS	G 100,00	G 100,00
RELAIS FNAC	G 100,00	G 100,00
<b>Belgique</b>		
FNAC BELGIUM	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
GRANDES ALMACENES FNAC ESPANA	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
FNAC ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00
<b>Monaco</b>		
FNAC MONACO	G 100,00	G 100,00
<b>Portugal</b>		
FNAC PORTUGAL	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
FNAC SUISSE SA	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
FNAC BRASIL	G 100,00	G 100,00
<b>REDCATS</b>		
REDCATS	G 100,00	G 100,00
<b>France</b>		
CYRILLUS	G 100,00	G 100,00
DIAM	G 100,00	G 100,00
LA REDOUTE	G 100,00	G 100,00
LES AUBAINES MAGASINS	G 100,00	G 100,00
LES DÉFIS DE VERTBAUDET	G 100,00	G 100,00
MOVITEX	G 100,00	G 100,00
REDCATS INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00
REDCATS INTERNATIONAL HOLDING	G 100,00	G 100,00
REDCATS MANAGEMENT SERVICES	G 100,00	G 100,00
LA REDOUTE MAG	G 100,00	G 100,00
REF BRÉSIL	G 99,90	G 100,00
SADAS	G 100,00	G 100,00
LES TROUVAILLES	G 100,00	G 100,00
RELAIS COLIS	G 100,00	G 100,00
SOMEWHERE	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
SOMEWHERE STOCK	G 100,00	G 100,00
THOMAS INDUSTRIES	G 100,00	G 100,00
VBMAG	G 100,00	G 100,00
ELLOS France	G 100,00	G 100,00
TOGETHER FOR KIDS - TFK	Cession	G 100,00
GIORNICA	G 100,00	Acquisition
REDCATS BUSINESS DEVELOPMENT	G 100,00	Création
<b>Allemagne</b>		
CYRILLUS GmbH	G 100,00	G 100,00
VERTBAUDET VERWALTUNGS GmbH	E 50,00	E 50,00
<b>Autriche</b>		
REDCATS BETEILIGUNG GmbH	G 100,00	G 100,00
REDOUTE VERSAND GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Belgique</b>		
CYRILLUS BENELUX	G 100,00	G 100,00
REDOUTE CATALOGUE BENELUX	G 100,00	G 100,00
<b>Danemark</b>		
ELLOS AS	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
REDCATS ESPANA	G 100,00	G 100,00
<b>Estonie</b>		
ELLOS EESTI OU	G 100,00	G 100,00
<b>Finlande</b>		
ELLOS HOME ENTERTAINEMENT OY	G 100,00	G 100,00
ELLOS TILI OY	G 100,00	G 100,00
REDCATS OY	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
COZY Limited	Liquidation	G 100,00
CYRILLUS UK	G 100,00	G 100,00
EMPIRE STORE Limited	Liquidation	G 100,00
HOLDSWORTH COLLECTION Limited	G 100,00	G 100,00
HOME SHOPPING COURIERS Limited	Liquidation	G 100,00
MOVITEX UK Limited	G 100,00	G 100,00
REDCATS (BRANDS) Limited	G 100,00	G 100,00
REDCATS FINANCE Limited	G 100,00	G 100,00
REDCATS UK PLC	G 100,00	G 100,00
REDOUTE UK	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
SPORTS AND PASTIMES Limited	Liquidation	G 100,00
THE BARGAIN STREET SHOP	Liquidation	G 100,00
VERTBAUDET UK	G 100,00	G 100,00
<b>Grèce</b>		
REDOUTE HELLAS	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
REDCATS ITALY	G 100,00	G 100,00
<b>Norvège</b>		
ELLOS HOLDING AS	G 100,00	G 100,00
REDCATS AS	G 100,00	G 100,00
REDOUTE NORWAY AS	G 100,00	G 100,00
<b>Pays Bas</b>		
REDCATS INTERNATIONAL HOLDING BV	Liquidation	G 100,00
<b>Portugal</b>		
REDCATS Portugal	G 100,00	G 100,00
<b>Russie</b>		
LA REDOUTE RUS	G 100,00	G 100,00
<b>Suède</b>		
ELLOS AB	G 100,00	G 100,00
JOTEX AB	G 100,00	G 100,00
REDCATS NORDIC AB	G 100,00	G 100,00
REDCATS FINANS AB	G 100,00	G 100,00
REDOUTE SVERIGE AB	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
CYRILLUS SUISSE	G 100,00	G 100,00
REDCATS SUISSE	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
REDCATS DO BRASIL	G 100,00	G 100,00
<b>Canada</b>		
REDCATS USA CANADA HOLDING Inc.	G 100,00	Création
<b>États-Unis</b>		
AVENUE GIFT CARDS, Inc.	G 100,00	G 100,00
BNY SERVICE CORPORATION	G 100,00	G 100,00
JESSICA LONDON Inc.	G 100,00	G 100,00
REDCATS USA DROP SHIP	G 100,00	G 100,00
REDCATS USA GIFT CARDS	G 100,00	G 100,00
REDCATS USA LLC	G 100,00	G 100,00
REDCATS USA LP	G 100,00	G 100,00
REDCATS USA MANAGEMENT SERVICES LP	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
REDCATS USA, Inc.	G 100,00	G 100,00
SPS INVESTMENT LLC	G 100,00	G 100,00
TGW MANAGEMENT SERVICES Inc.	G 100,00	G 100,00
TGW GIFT CARDS Inc.	G 100,00	Création
THE GOLF WAREHOUSE	G 100,00	G 100,00
THE SPORTSMAN'S GUIDE OUTLET Inc.	G 100,00	G 100,00
THE SPORTSMAN'S GUIDE Inc.	G 100,00	G 100,00
TSG MANAGEMENT SERVICES Inc.	G 100,00	G 100,00
UNITED RETAIL HOLDING CORPORATION	G 100,00	G 100,00
UNITED RETAIL DISTRIBUTION SERVICES, Inc.	G 100,00	G 100,00
UNITED RETAIL GROUP, Inc.	G 100,00	G 100,00
UNITED RETAIL LOGISTIC OPERATIONS, Inc.	G 100,00	G 100,00
UNITED RETAIL, Inc.	G 100,00	G 100,00
VLP CORPORATION	G 100,00	G 100,00
RUSA TEXAS LLC	G 100,00	G 100,00
<b>Hong Kong</b>		
REDCATS ASIA	G 100,00	G 100,00
REDCATS ASIA GLOBAL SOURCING SERVICES	G 100,00	G 100,00
REDCATS MANAGEMENT CONSULTING (SHANGHAI)	G 100,00	G 100,00
<b>Inde</b>		
REDCATS INDIA PRIVATE Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Japon</b>		
CYRILLUS JAPON	G 100,00	G 100,00
<b>Turquie</b>		
REDCATS TEKSTIL ITHALAT VE IHRACAT TICARET	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
REDCATS COMMERCE ET TRADING	G 100,00	Création
<b>PUMA</b>		
PUMA SE (ALLEMAGNE)	G 79,87	G 71,58
<b>France</b>		
DOBOTEX FRANCE SAS <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
PUMA SPEEDCAT SAS	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
<b>Allemagne</b>		
DOBOTEX		
DEUTSCHLAND GmbH <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
BRANDON GERMANY GmbH	G 100,00	G 100,00
PREMIER FLUG GmbH&CO. KG	G 50,00	G 50,00
PUMA AVANTI GmbH	G 100,00	G 100,00
PUMA MOSTRO GmbH	G 100,00	G 100,00
PUMA SPRINT GmbH	G 100,00	G 100,00
PUMA VERTRIEB GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Autriche</b>		
AUSTRIA PUMA DASSLER GES. M.B.H.	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX ÖSTERREICH GmbH <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Bulgarie</b>		
PUMA BULGARIA EOOD	G 100,00	G 100,00
<b>Chypre</b>		
PUMA CYPRUS Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Croatie</b>		
PUMA SPORT HRVATSKA D OO	G 100,00	G 100,00
<b>Danemark</b>		
PUMA DENMARK A/S	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
PUMA SPORTS SPAIN SL	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX SPAIN SL <sup>(1)</sup>	G 100,00	Création
<b>Estonie</b>		
PUMA ESTONIA OU	G 100,00	G 100,00
<b>Finlande</b>		
BRANDON OY	G 100,00	G 100,00
PUMA FINLAND OY	G 100,00	G 100,00
TRETORN FINLAND OY	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
DOBOTEX UK Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
BRANDON MERCHANDISE UK Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA PREMIER Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA UNITED KINGDOM Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Grèce</b>		
PUMA HELLAS SA <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Hongrie</b>		
PUMA HUNGARY KFT	G 100,00	G 100,00
<b>Irlande</b>		
TRETORN R&D Ltd	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
<b>Italie</b>		
DOBOTEX ITALIA SRL <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA ITALIA SRL	G 100,00	G 100,00
<b>Lituanie</b>		
PUMA BALTIC UAB	G 100,00	G 100,00
<b>Malte</b>		
PUMA BLUE SEA Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA MALTA Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA RACING Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Norvège</b>		
BRANDON AS	G 100,00	G 100,00
PUMA NORWAY AS	G 100,00	G 100,00
TRETORN NORWAY AS	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
DOBO LOGIC BV <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
DOBO NEXTH BV <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX BV <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX INTERNATIONAL BV <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA BENELUX BV	G 100,00	G 100,00
<b>Pologne</b>		
PUMA POLSKA SPOLKA ZOO	G 100,00	G 100,00
<b>Portugal</b>		
PUMA PORTUGAL ARTIGOS DESPORTIVOS Lda	G 100,00	G 100,00
<b>République tchèque</b>		
PUMA CZECH REPUBLIC SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Roumanie</b>		
PUMA SPORT ROMANIA Srl	G 100,00	G 100,00
<b>Russie</b>		
PUMA-RUS GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Serbie</b>		
PUMA SERBIA D OO	G 100,00	G 100,00
<b>Slovaquie</b>		
PUMA SLOVAKIA SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Slovénie</b>		
PUMA LJUBLJANA, TRGOVINA, D OO	G 100,00	G 100,00
<b>Suède</b>		
BRANDON AB	G 100,00	G 100,00
BRANDON COMPANY AB	G 100,00	G 100,00
BRANDON SERVICES AB	G 51,20	G 51,20

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
BRANDON LOGISTICS AB	G 100,00	G 100,00
BRANDON STOCKHOLM AB	G 100,00	G 100,00
HUNT SPORT AB	G 100,00	G 100,00
PUMA NORDIC AB	G 100,00	G 100,00
TRETORN AB	G 100,00	G 100,00
TRETORN SWEDEN AB	G 100,00	G 100,00
2XPRESSIONS MERCHANDISE SVENSKA AB	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
DOBOTEX SWITZERLAND AG <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
MOUNT PUMA AG (SCHWEIZ)	G 100,00	G 100,00
PUMA RETAIL AG	G 100,00	G 100,00
PUMA SCHWEIZ AG	G 100,00	G 100,00
<b>Ukraine</b>		
PUMA UKRAINE Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Argentine</b>		
UNISOL SA	G 100,00	G 100,00
<b>Bésil</b>		
PUMA SPORTS Ltda	G 100,00	G 100,00
<b>Canada</b>		
PUMA CANADA, Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>Chili</b>		
PUMA CHILE SA	G 100,00	G 100,00
PUMA SERVICIOS SPA	G 100,00	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
COBRA GOLF Inc.	G 100,00	G 100,00
PUMA NORTH AMERICA, Inc.	G 100,00	G 100,00
PUMA SUEDE HOLDING, Inc.	G 100,00	G 100,00
SC COMMUNICATION Inc.	G 100,00	G 100,00
PUMA WHEAT ACCESSORIES, Ltd	G 100,00	Création
JANED LLC	G 100,00	Acquisition
<b>Îles Vierges Britanniques</b>		
LIBERTY CHINA HOLDING Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Mexique</b>		
IMPORTACIONES RDS SA DE CV	G 100,00	G 100,00
PUMA MEXICO SPORT SA DE CV	G 100,00	G 100,00
SERVICIOS PROFESIONALES RDS SA DE CV	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
<b>Pérou</b>		
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA PUMA SAC	G 100,00	G 100,00
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA PUMA TACNA SAC	G 100,00	Création
<b>Uruguay</b>		
PUMA SPORTS LA SA	G 100,00	G 100,00
<b>Botswana</b>		
WILDERNESS HOLDINGS Ltd	E 20,10	E 20,10
<b>Afrique du Sud</b>		
PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) Limited	G 100,00	G 100,00
PUMA SPORTS SA	G 100,00	G 100,00
<b>Australie</b>		
KALOLA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
WHITE DIAMOND AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
WHITE DIAMOND PROPERTIES	G 100,00	G 100,00
<b>Nouvelle Zélande</b>		
PUMA NEW ZEALAND Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Émirats Arabes Unis</b>		
PUMA MIDDLE EAST FZ LLC	G 100,00	G 100,00
PUMA UAE LLC (1)	G 100,00	G 100,00
<b>Turquie</b>		
PUMA SPOR GIYIM SANANYI VE TICARET AS	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
DOBOTEX CHINA Ltd (1)	G 100,00	G 100,00
PUMA CHINA Ltd	G 100,00	G 100,00
GUANGZHOU WORLD CAT INFORMATION CONSULTING SERVICES CO. Ltd	G 100,00	Création
<b>Hong Kong</b>		
DEVELOPMENT SERVICES Ltd	G 100,00	G 100,00
DOBO CAT Ltd (1)	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX Ltd (1)	G 100,00	G 100,00
PUMA ASIA PACIFIC Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA HONG KONG Ltd	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Inde</b>		
PUMA SPORTS INDIA PVT Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Sociétés</b>		
		% d'intérêt
		31/12/2011 31/12/2010
PUMA INDIA RETAIL PVT Ltd (1)	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT SOURCING INDIA Ltd (1)	G 100,00	G 100,00
<b>Japon</b>		
PUMA JAPAN KK	G 100,00	G 100,00
<b>Corée</b>		
PUMA KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX KOREA Ltd (1)	G 100,00	G 100,00
<b>Malaisie</b>		
PUMA SPORTS GOODS SDN BHD (1)	G 100,00	G 100,00
<b>Singapour</b>		
PUMA SPORTS SINGAPORE PTE Ltd (1)	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT (S) PTE Ltd	Liquidation	G 100,00
<b>Taiwan</b>		
PUMA TAIWAN SPORTS Ltd (1)	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT TRADING CO. Ltd	Liquidation	G 100,00
<b>Vietnam</b>		
WORLD CAT VIETNAM CO. Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>VOLCOM</b>		
VOLCOM Inc.	G 100,00	Acquisition
<b>États-Unis</b>		
VOLCOM RETAIL Inc.	G 100,00	Acquisition
VOLCOM ENTERTAINMENT Inc.	G 100,00	Acquisition
LS&S RETAIL Inc.	G 100,00	Acquisition
VOLCOM OUTLET Inc.	G 100,00	Acquisition
ELECTRIC VISUAL ÉVOLUTION LLC	G 100,00	Acquisition
<b>Suisse</b>		
VOLCOM INTERNATIONAL SARL	G 100,00	Acquisition
WELCOM DISTRIBUTION SARL	G 100,00	Acquisition
<b>Espagne</b>		
VOLCOM DISTRIBUTION SPAIN SL	G 100,00	Acquisition
ELECTRIC VISUAL ÉVOLUTION SPAIN	G 100,00	Acquisition
<b>France</b>		
VOLCOM SAS	G 100,00	Acquisition
VOLCOM RETAIL FRANCE SARL	G 100,00	Acquisition
SARL ELECTRIC EUROPE	G 100,00	Acquisition

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
<b>Grande-Bretagne</b>		
VOLCOM DISTRIBUTION (UK) Limited	G 100,00	Acquisition
VOLCOM RETAIL (UK) Limited	G 100,00	Acquisition
<b>Australie</b>		
VOLCOM AUSTRALIA HOLDING COMPANY PTY Ltd	G 100,00	Acquisition
VOLCOM AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	Acquisition
ELECTRIC VISUAL ÉVOLUTION AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	Acquisition
<b>Nouvelle Zélande</b>		
VOLCOM NEW ZEALAND Limited	G 100,00	Acquisition
ELECTRIC VISUAL EVOLUTION NEW ZEALAND Limited	G 100,00	Acquisition
<b>Japon</b>		
VOLCOM JAPAN GODOGAISHIYA	G 100,00	Acquisition
<b>HOLDINGS &amp; AUTRES</b>		
<b>France</b>		
BUYCO	G 100,00	G 100,00
CAUMARTIN PARTICIPATIONS	G 100,00	G 100,00
CFAO	E 41,99	E 41,99
CFP	G 100,00	G 100,00
CONSEIL ET ASSISTANCE	G 100,00	G 100,00
DISCODIS	G 100,00	G 100,00
FINANCIERE MAROTHI	G 100,00	G 100,00
PPR PURCHASING	G 100,00	G 100,00
PPR FINANCE	G 100,00	G 100,00
SAPARDIS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE 10 SAS	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2011	31/12/2010
GG FRANCE 13 SAS	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTE CONSULTING SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SERVICES SAS	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
GUCCI GROUP SERVICES Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Allemagne</b>		
BLITZSTART	G 100,00	Acquisition
<b>Italie</b>		
PPR ITALIA Srl	G 100,00	G 100,00
GUCCI SERVICE ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00
REXCOURTA SpA	G 100,00	G 100,00
<b>Luxembourg</b>		
PPR INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00
PRINTEMPS REASSURANCE	G 100,00	G 100,00
GUCCI LUXEMBOURG SA	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
GUCCI GROUP NV (PAYS-BAS)	G 99,93	G 99,93
GUCCI INTERNATIONAL NV	G 100,00	G 100,00
GUCCI PARTICIPATION BV	G 100,00	G 100,00
SCHOLEFIELD GOODMAN BV	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
PPR MARKETING SERVICES	Cession	G 100,00
LUXURY GOODS SERVICES SA	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
PPR ASIA Limited	G 100,00	Création
<b>États-Unis</b>		
PPR AMERICAS Inc.	G 100,00	G 100,00

(1) Les résultats de ces sociétés sont consolidés à hauteur de la part contractuelle du Groupe dans leurs opérations qui peut différer de leur pourcentage de détention dans le capital.

# 5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société PPR SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## 1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- votre Société procède systématiquement, au cours du second semestre de l'exercice, à un test de dépréciation des *goodwill* et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la Note 2.10 aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées.
- votre Société constitue des provisions, telles que décrites en Note 2.16 aux états financiers consolidés. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir, par sondages, les calculs effectués par la Société et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la Direction. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- la Note 2.17 aux états financiers consolidés précise les modalités d'évaluation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la Note 25 aux états financiers consolidés fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## 3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 19 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA  
Jean-Luc Decornoy et Hervé Chopin

Deloitte & Associés  
Antoine de Riedmatten

## 6. COMPTES SOCIAUX

### 6.1. BILAN ACTIF

AUX 31 DÉCEMBRE 2011 ET 2010

ACTIF <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2011	2010
<b>Actif immobilisé</b>			
Titres de participation			
Gucci Group N.V.		2 556,6	2 556,6
Redcats		1 171,6	1 406,0
Conforama Holding			617,7
Financière Marothi		4 648,1	4 648,1
Sapardis		1 804,0	1 804,0
Discodis		299,7	299,7
Autres		105,9	106,0
Autres immobilisations financières <sup>(1)</sup>		111,5	10,6
Dépréciations		(646,0)	(340,4)
	3	10 051,4	11 108,3
Immobilisations incorporelles et corporelles		19,3	18,5
Dépréciations et amortissements		(15,0)	(14,0)
	4	4,3	4,5
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>10 055,7</b>	<b>11 112,8</b>
<b>Actif circulant</b>			
Créances <sup>(2), (3)</sup>	5	67,6	125,8
Valeurs mobilières de placement	6	61,3	49,5
Disponibilités <sup>(3)</sup>	6	0,2	2,9
<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>129,1</b>	<b>178,2</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>10 184,8</b>	<b>11 291,0</b>
(1) Dont à moins d'un an :		111,0	8,9
(2) Dont à plus d'un an :		0,0	0,0
(3) Dont concernant les entreprises liées :		30,2	30,8

## 6.2. BILAN PASSIF

AUX 31 DÉCEMBRE 2011 ET 2010

PASSIF <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2011	2010
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social		508,0	507,3
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 135,3	2 122,1
Réserves	7	1 589,5	1 589,3
Report à nouveau		1 672,3	1 584,1
Résultat de l'exercice		663,6	529,3
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>6 568,7</b>	<b>6 332,1</b>
<b>Provisions</b>	<b>8</b>	<b>66,4</b>	<b>128,8</b>
<b>Dettes</b>			
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	9.1	2 550,1	3 600,0
Autres dettes financières <sup>(1)(3)</sup>	9.1	938,6	1 109,9
Autres dettes <sup>(2)(3)</sup>	10	61,0	120,2
		<b>3 549,7</b>	<b>4 830,1</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>10 184,8</b>	<b>11 291,0</b>
<i>(1) Dont à plus d'un an :</i>		2 502,6	2 952,5
<i>(2) Dont à plus d'un an :</i>		0,0	1,0
<i>(3) Dont concernant les entreprises liées :</i>		705,7	826,2

### 6.3. COMPTE DE RÉSULTAT

Pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2011	2010
Produits d'exploitation		55,8	51,6
Charges d'exploitation		(84,4)	(69,9)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>12</b>	<b>(28,6)</b>	<b>(18,3)</b>
Dividendes		665,2	713,0
Autres produits et charges financiers		(214,5)	(212,1)
<b>Résultat financier</b>	<b>13</b>	<b>450,7</b>	<b>500,9</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>422,1</b>	<b>482,6</b>
Résultat exceptionnel	14	124,9	(14,8)
Participation des salariés		(2,1)	(2,1)
Impôt sur le résultat	15	118,7	63,6
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>663,6</b>	<b>529,3</b>

### 6.4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Dividendes encaissés	665,2	713,0
Charges d'intérêts sur dettes financières	(174,0)	(215,1)
Impôts sur le résultat reçus/payés	63,8	36,6
Autres	(118,3)	(36,4)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>436,7</b>	<b>498,1</b>
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	26,5	(3,3)
Variation des immobilisations financières	1 194,2	(5,9)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>1 220,7</b>	<b>(9,2)</b>
Variations nettes des dettes financières	(1 221,1)	(100,9)
Augmentations de capital	13,9	18,7
Dividendes versés par PPR	(441,1)	(417,4)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>(1 648,3)</b>	<b>(499,6)</b>
<b>Variation de la trésorerie débitrice</b>	<b>9,1</b>	<b>(10,7)</b>
<b>Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>52,4</b>	<b>63,1</b>
<b>Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice</b>	<b>61,5</b>	<b>52,4</b>

## 6.5. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros) (avant affectation du résultat)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission, fusion...	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>126 578 588</b>	<b>506,3</b>	<b>2 104,4</b>	<b>2 873,0</b>	<b>717,6</b>	<b>6 201,3</b>
Affectation résultat 2009				717,6	(717,6)	-
Dividendes versés				(417,4)		(417,4)
Levée de stock-options	250 596	1,0	17,7			18,7
Variations des provisions réglementées				0,2		0,2
Résultat 2010					529,3	529,3
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>126 829 184</b>	<b>507,3</b>	<b>2 122,1</b>	<b>3 173,4</b>	<b>529,3</b>	<b>6 332,1</b>
Affectation résultat 2010				529,3	(529,3)	-
Dividendes versés				(441,1)		(441,1)
Levée de stock-options	171 705	0,7	13,2			13,9
Variations des provisions réglementées				0,2		0,2
Résultat 2011					663,6	663,6
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>127 000 889</b>	<b>508,0</b>	<b>2 135,3</b>	<b>3 261,8</b>	<b>663,6</b>	<b>6 568,7</b>

## 6.6. ANNEXE COMPTABLE

### Note 1. Faits marquants de l'exercice

Suite à l'annonce du 9 décembre 2010, concernant l'offre de la part du groupe sud-africain Steinhoff International Holdings Ltd pour l'acquisition de Conforama Holding, pour un prix pour 100 % des actions, de 1,2 milliard d'euros, le transfert des titres a été définitivement réalisé le 18 mars 2011 après levée des conditions suspensives.

En 2011, PPR a remboursé à l'échéance un emprunt obligataire de 800 millions d'euros émis en mars 2004 et par anticipation 249,9 millions d'euros de l'emprunt obligataire de 800 millions d'euros émis en avril 2009.

### Note 2. Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du règlement CRC n° 99.03 du 29 avril 1999 relatif à la réécriture du Plan Comptable Général et aux nouvelles règles comptables CRC n° 2002-10 relatives aux actifs, modifiées par les règlements CRC n° 2003-07 et CRC n° 2004-06.

#### 2.1. Immobilisations financières

##### Titres de participation

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la Société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

Conformément à l'avis du Comité d'Urgence du CNC n° 2007-C du 15 juin 2007, la Société a opté pour la comptabilisation des frais d'acquisition dans le prix de revient des titres de participation.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de l'actif ré-estimé, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes, en tant que de besoin.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

##### Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières comprennent notamment les autres titres immobilisés et certaines actions propres.

##### Autres titres immobilisés (hors actions propres)

Les autres titres immobilisés sont ceux que l'entreprise a l'intention ou l'obligation de conserver durablement mais dont la détention n'est pas jugée nécessaire à son activité.

La valeur brute est égale au coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition éventuels.

Une dépréciation est constituée en fonction de la valeur d'utilité de ces titres pour la Société.

#### *Actions propres*

Les actions propres acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en « Autres immobilisations financières ». Ces actions font l'objet d'une dépréciation en fonction du cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à une réduction de capital future sont classées en « Autres immobilisations financières ». Ces actions ne font pas l'objet d'une dépréciation en fonction du cours de bourse.

### **2.2. Valeurs mobilières de placement et titres de créances négociables**

#### *Actions propres*

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à l'attribution aux salariés de plans d'options d'achat ou de plans d'attribution d'actions gratuites sont inscrites en « Valeurs mobilières de placement ». Aucune dépréciation n'est constatée en fonction du cours de bourse.

#### *Autres actions*

Les actions sont enregistrées à leur prix d'acquisition. Une dépréciation est constituée si le cours à la clôture de l'exercice est inférieur à leur valeur comptable.

#### *Obligations*

Les obligations sont comptabilisées à leur date d'acquisition pour le montant nominal corrigé de la prime ou décote. Le montant des intérêts courus et non échus à la date d'acquisition et à la clôture de l'exercice est enregistré dans un compte de « créances rattachées ».

À la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé à la valeur boursière en capital du dernier mois sans tenir compte des intérêts courus non échus. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

#### *SICAV*

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition (hors droit d'entrée). Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

#### **CDN, certificats de dépôts, bons de sociétés financières**

Ces titres de créances négociables sont souscrits sur le marché primaire ou acquis sur le marché secondaire. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition sous déduction des intérêts courus à cette date lorsqu'ils sont acquis sur le marché secondaire.

Les intérêts précomptés sont inscrits en produits financiers prorata temporis au titre de l'exercice.

### **2.3. Instruments financiers**

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt nettes prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques minimum de contrepartie. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts.

Dans le cas où les instruments financiers ne constituent pas des couvertures de risques, les gains ou pertes résultant de l'évolution de leur valeur de marché sont inscrits au compte de résultat, sauf s'il s'agit d'opérations de gré à gré, pour lesquelles les pertes latentes font l'objet d'une provision alors que les gains latents ne sont pas comptabilisés.

### **2.4. Opérations en devises**

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. En cas de couverture de change, les dettes et créances sont converties au cours de couverture.

L'écart de conversion qui résulte de la valorisation des dettes et créances en devises est inscrit en comptes de régularisation, à l'actif s'il s'agit d'une perte latente et au passif s'il s'agit d'un profit latent. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour risques. En cas de dettes et créances couvertes par des instruments financiers, la perte ou le profit de change est immédiatement reconnu au compte de résultat.

### **2.5. Frais d'émission d'emprunts et d'augmentation de capital - Primes de remboursement d'emprunt**

Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charges lors de l'émission.

Les frais d'augmentation de capital, de fusion et d'apport sont prélevés sur les primes d'émission de fusion ou d'apport.

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

En cas d'emprunt obligataire convertible, l'enregistrement de la prime de remboursement est étalé sur la durée de vie de l'emprunt, conformément aux méthodes préférentielles.

En cas d'emprunt obligataire indexé, une provision pour risques de remboursement est constituée dès lors que le remboursement estimé à la clôture de l'exercice excède le montant de l'émission. Cette provision est calculée prorata temporis sur la durée de l'emprunt.

## 2.6. Provisions

Les provisions sont constituées conformément au règlement n° 2000.06 du Conseil national de la comptabilité et comprennent les engagements de retraite et d'indemnités de fin de carrière conformément à la recommandation 2003.R.01 du 22 juillet 2004.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans la Société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque

unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques.

Ces régimes et indemnités de fin de contrat font l'objet chaque année d'une évaluation actuarielle. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

PPR applique l'avis du règlement n° 2008-15 du 4 décembre 2008 relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés.

## 2.7. Intégration fiscale

PPR a créé avec plusieurs de ses filiales et sous-filiales un groupe d'intégration fiscale en France.

La société filiale supporte une charge d'impôt sur les sociétés calculée sur ses résultats propres comme en l'absence d'intégration fiscale. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe à raison de l'intégration fiscale sont appréhendées par PPR, Société mère du Groupe intégré.

**Note 3. Immobilisations financières nettes**

(en millions d'euros)	Au 31/12/2010	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2011
<b>Valeurs brutes</b>				
<b>Titres de participation</b>	<b>11 438,1</b>	<b>144,0</b>	<b>(996,2)</b>	<b>10 585,9</b>
Gucci Group N.V.	2 556,6			2 556,6
Redcats	1 406,0		(234,4) <sup>(2)</sup>	1 171,6
Conforama Holding	617,7	144,0	(761,7)	
Financière Marothi	4 648,1			4 648,1
Sapardis	1 804,0			1 804,0
Discodis	299,7			299,7
Caumartin Participations	82,4			82,4
Printemps Réassurance	10,2			10,2
Conseil et Assistance	7,7			7,7
Autres	5,7		(0,1)	5,6
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>10,6</b>	<b>247,0</b>	<b>(146,1)</b>	<b>111,5</b>
Actions propres (contrat de liquidités) <sup>(1)</sup>	8,7	136,2	(144,9)	
Actions propres (pour annulation) <sup>(1)</sup>		110,8		110,8
Autres titres immobilisés	0,2		(0,2)	
Prêts	0,6			0,6
Dépôts et cautionnement	1,1		(1,0)	0,1
<b>Valeurs brutes</b>	<b>11 448,7</b>	<b>391,0</b>	<b>(1 142,3)</b>	<b>10 697,4</b>
<b>Dépréciations</b>				
<b>Titres de participation</b>	<b>(340,3)</b>	<b>(306,0)</b>	<b>0,4</b>	<b>(645,9)</b>
Redcats	(332,0)	(306,0)		(638,0)
Conseil et Assistance	(5,1)		0,4	(4,7)
Autres	(3,2)			(3,2)
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>(0,1)</b>			<b>(0,1)</b>
Autres titres immobilisés	(0,1)			(0,1)
<b>Dépréciations</b>	<b>(340,4)</b>	<b>(306,0)</b>	<b>0,4</b>	<b>(646,0)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>11 108,3</b>			<b>10 051,4</b>

(1) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.

(2) Réduction de capital de Redcats.

**Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle**

Au cours de l'exercice 2011, le Groupe a procédé à l'acquisition nette de 979 313 actions auto-détenues selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 249 100 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- cession de 1 319 100 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- acquisition de 1 030 967 titres en vue d'annulation ;
- acquisition de 116 920 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites. 116 920 titres ont été attribués aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2009 à échéance mai 2011 ;
- acquisition de 90 000 titres dans le cadre des plans d'options d'achat ; 71 414 options d'achat ont été exercées dans le cadre du plan d'option d'achat 2006 et 240 options d'achat ont été exercées dans le cadre du plan d'option d'achat 2007.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2011, le capital a été augmenté de 171 705 actions, amenant ainsi le capital social de PPR à 127 000 889 actions au 31 décembre 2011 (valeur nominale 4 euros).

Au 31 décembre 2011, le Groupe ne détient aucune option d'achat de titres PPR destinées à couvrir des plans d'options d'achat et des plans d'options de souscription.

Le 26 mai 2004, PPR a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres.

Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers.

Doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres PPR, ce contrat a fait

l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Au 31 décembre 2011, PPR ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité.

Hors cadre du contrat de liquidité, PPR détient 1 030 967 actions en vue d'annulation, 2 152 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2010 à échéance 2012, et 28 233 actions en attente d'affectation aux plans d'option d'achat. 70 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité et 12 039 actions hors cadre du contrat de liquidité étaient détenues par la Société au 31 décembre 2010.

#### Note 4. Immobilisations incorporelles et corporelles

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres	Total
<b>Valeurs brutes</b>				
31 décembre 2010	2,7	0,4	15,4	18,5
Acquisitions			2,2	2,2
Cessions			(1,4)	(1,4)
<b>31 décembre 2011</b>	<b>2,7</b>	<b>0,4</b>	<b>16,2</b>	<b>19,3</b>
<b>Amortissements et provisions</b>				
31 décembre 2010	(1,9)	(0,3)	(11,8)	(14,0)
Dotations	(0,2)		(2,1)	(2,3)
Reprises sur cessions			1,3	1,3
<b>31 décembre 2011</b>	<b>(2,1)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(12,6)</b>	<b>(15,0)</b>
<b>Valeurs nettes</b>				
31 décembre 2010	0,8	0,1	3,6	4,5
<b>31 décembre 2011</b>	<b>0,6</b>	<b>0,1</b>	<b>3,6</b>	<b>4,3</b>

Les autres immobilisations concernent essentiellement les aménagements, matériels et mobiliers du siège social, et autres immobilisations incorporelles (logiciels).

#### Note 5. Créances

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2011	31/12/2010
Comptes courants d'intégration fiscale	15,5	21,0
Compte transitoire swap & change HB	6,9	31,9
Créance sur cession France Printemps	-	26,4
Créance sur cession PPR Luxembourg	-	10,8
Créance sur cession Conforama	19,8	-
Clients Groupe	7,9	9,5
Clients Groupe - Produits à recevoir	6,8	-
Primes d'émissions sur obligations	0,3	2,2
Divers	8,4	11,1
Charges constatées d'avance	2,0	12,9
<b>TOTAL</b>	<b>67,6</b>	<b>125,8</b>
Dont concernant les entreprises liées :	30,2	30,5

Les charges constatées d'avance relatives aux primes sur achat de calls à hauteur de 10,6 millions d'euros au 31 décembre 2010, dont l'échéance étaient en 2011, n'ont pas été exercées.

**Note 6. Valeurs mobilières de placement et disponibilités**

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2011	31/12/2010
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	0,3	0,3
Actions propres en attente d'affectation aux plans d'achats	3,5	1,2
Titres cotés	60,9	51,1
Dépréciation titres cotés	(3,4)	(3,1)
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>61,3</b>	<b>49,5</b>
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	0,2	2,6
Comptes courants de trésorerie	-	0,3
<b>Disponibilités</b>	<b>0,2</b>	<b>2,9</b>
<b>TRÉSORERIE DÉBITRICE</b>	<b>61,5</b>	<b>52,4</b>
Dont concernant les entreprises liées :		0,3

Les titres cotés sont principalement constitués de SICAV de placement pour 55,1 millions d'euros (45,4 millions d'euros au 31 décembre 2010).

**Note 7. Réserves**

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2011	31/12/2010
Réserve légale	51,4	51,4
Réserves réglementées	1 293,6	1 293,6
Autres réserves	240,3	240,3
<b>Réserves</b>	<b>1 585,3</b>	<b>1 585,3</b>
Écarts de réévaluation	-	-
Provisions réglementées	4,2	4,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 589,5</b>	<b>1 589,3</b>

**Note 8. Provisions**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Reclassement	31/12/2011
Litiges	103,1		11,3	45,5	(2,2)	44,1
Risques filiales		3,8				3,8
Engagements de retraite, IFC et assimilés	5,6	0,4		0,3		5,7
Primes sur achat calls	9,5			9,5		
Autres risques	10,6				2,2	12,8
<b>TOTAL</b>	<b>128,8</b>	<b>4,2</b>	<b>11,3</b>	<b>55,3</b>		<b>66,4</b>
dont :						
exploitation				0,3		
financier		0,4		9,5		
exceptionnel		3,8	11,3	45,5		

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont les mêmes qu'en 2010, soit :

- un taux d'actualisation de 4,50 % ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 3,00 %.

## Note 9. Dettes financières

### Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2011	31/12/2010
Emprunt obligataire <sup>(1)</sup>	Fixe 5,25 %	29/03/2004	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 650 M€	29/03/2011		800,0
Emprunt obligataire <sup>(2)</sup>	Fixe 4,00 %	29/06/2005 & 19/06/2006	-	29/01/2013	600,0	600,0
Emprunt obligataire <sup>(3)</sup>	Fixe 6,405 %	16/05/2008	-	16/11/2012	200,0	200,0
Emprunt obligataire <sup>(4)</sup>	Fixe 6,536 %	16/05/2008	-	16/05/2013	200,0	200,0
Emprunt obligataire <sup>(5)</sup>	Fixe 8,625 %	03/04/2009	-	03/04/2014	550,1	800,0
Emprunt obligataire <sup>(6)</sup>	Fixe 7,75 %	03/06/2009	Swap taux variable Euribor 6 mois à hauteur de 150 M€	03/06/2014	150,0	150,0
Emprunt obligataire <sup>(7)</sup>	Fixe 6,50 %	29/06/2009	-	29/06/2017	150,0	150,0
Emprunt obligataire <sup>(8)</sup>	Fixe 6,50 %	06/11/2009	-	06/11/2017	200,0	200,0
Emprunt obligataire <sup>(9)</sup>	Fixe 3,75 %	08/04/2010	-	08/04/2015	500,0	500,0

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 800 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 29 mars 2004 pour 650 000 obligations et abondé le 23 juillet 2004 pour 150 000 obligations portant ainsi l'émission à 800 000 obligations. Remboursement : en totalité le 29 mars 2011.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 600 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 29 juin 2005, pour 300 000 obligations et abondé le 19 juin 2006 pour 300 000 obligations portant ainsi l'émission à 600 000 obligations. Remboursement : en totalité le 29 janvier 2013.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé sur le titre PPR émis le 16 mai 2008 dans le cadre du programme EMTN, représenté par 2 362 907 obligations de 84.641503 euros nominal. Remboursement : le prix de remboursement est indexé sur l'évolution du titre PPR. Il est d'un montant maximum de 236.9 millions d'euros et d'un montant minimum de 136.9 millions d'euros à l'échéance du 16 novembre 2012.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé sur le titre PPR émis le 16 mai 2008 dans le cadre du programme EMTN, représenté par 2 362 907 obligations de 84.641503 euros nominal. Remboursement : le prix de remboursement est indexé sur l'évolution du titre PPR. Il est d'un montant maximum de 238.2 millions d'euros et d'un montant minimum de 138.2 millions d'euros à l'échéance du 16 mai 2013.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 550 100 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 3 avril 2009 pour 600 000 obligations et abondé le 13 mai 2009 pour 200 000 obligations portant ainsi l'émission initiale à 800 000 obligations et racheté partiellement le 26 avril 2011 à hauteur de 249 900 obligations. Remboursement : en totalité le 3 avril 2014.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 3 juin 2009, représenté par 150 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 3 juin 2014.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 29 juin 2009, représenté par 3 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 29 juin 2017.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 6 novembre 2009, représenté par 4 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 6 novembre 2017.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 8 avril 2010, représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 8 avril 2015.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et en 2010 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un

changement de contrôle, PPR voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*. Ils intègrent aussi une clause dite de « step-up coupon » en cas de passage de la notation de PPR en catégorie *Non Investment Grade*.

**9.1. Analyse par catégorie de dettes**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2011	31/12/2010
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>2 550,1</b>	<b>3 600,0</b>
Intérêts sur emprunts obligataires	101,2	149,5
Emprunts Long et Moyen Terme	152,5	152,5
Intérêts sur emprunts Long et Moyen Terme	0,1	0,1
Lignes de crédit confirmées	-	-
Intérêts sur lignes de crédit confirmées	-	-
Concours bancaires courants	-	0,7
Comptes courants de trésorerie	683,6	805,9
Intérêts sur comptes courants de trésorerie	1,2	1,2
<b>Autres dettes financières</b>	<b>938,6</b>	<b>1 109,9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 488,7</b>	<b>4 709,9</b>
Dont concernant les entreprises liées :	684,8	807,1

Aux 31 décembre 2011 et 2010, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

**9.2. Analyse par échéance de remboursement**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2011	31/12/2010
À moins d'un an	986,1	1 757,4
À plus d'un an et à moins de cinq ans	2 152,6	2 602,5
À plus de cinq ans	350,0	350,0
<b>TOTAL</b>	<b>3 488,7</b>	<b>4 709,9</b>

**9.3. Endettement financier net**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2011	31/12/2010
Dettes financières	3 488,7	4 709,9
Valeurs mobilières de placement	(61,3)	(49,5)
Disponibilités	(0,2)	(2,9)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>3 427,2</b>	<b>4 657,5</b>

**9.4. Information sur les taux d'intérêt**

	31/12/2011	31/12/2010
Taux d'intérêt moyen de l'exercice	4,96 %	4,49 %
% dettes moyennes à taux fixe	69 %	58 %
% dettes moyennes à taux variable	31 %	42 %

**Note 10. Autres dettes**

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2011	31/12/2010
Dettes d'impôt sur les bénéfices	-	-
Comptes courants d'intégration fiscale	11,9	10,5
Déficits fiscaux à reverser aux filiales (intégration fiscale)	-	68,5
Dettes fiscales et sociales	15,0	12,9
Divers	34,1	28,3
<b>TOTAL</b>	<b>61,0</b>	<b>120,2</b>
Dont concernant les entreprises liées :	20,9	19,1

## Note 11. Engagements hors bilan

### 11.1. Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

PPR utilise, pour la gestion du risque de fluctuation du cours de bourse, des instruments optionnels dont les encours sont les suivants :

	31/12/2011	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	>N+5	31/12/2010
<b>Achat d'options d'achat de titres PPR</b>								
Nombre actions								648 105
Engagement maximum de PPR (en millions d'euros)								111,7

Au 31 décembre 2011, PPR ne détient plus aucun instrument optionnel.

Au 31 décembre 2010, l'encours de ces options d'achat se composait de 648 105 options d'achat, dont 298 105

options mises en place en septembre 2004 et 350 000 options acquises en juin 2007, afin de permettre à PPR de remettre des titres lors de l'exercice des plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés.

### 11.2. Instruments financiers de couverture de taux

(en millions d'euros)	31/12/2011	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	>N+5	31/12/2010
Swaps prêteurs « taux fixe »	150,0			150,0				800,0
Autres instruments de taux d'intérêts <sup>(1)</sup>	152,5			152,5				152,5

(1) Dont swaps de taux variable/variable.

Dans le cadre de la politique du Groupe de couverture du risque de taux, PPR peut mettre en place des swaps de taux d'intérêts adossés à certains emprunts obligataires émis à taux fixe :

Au 31 décembre 2011, ces opérations concernent l'emprunt obligataire à échéance juin 2014, swappé en totalité à hauteur de 150 millions d'euros contre Euribor 6 mois.

PPR a également contracté des swaps de taux variable contre variable pour un nominal de 152,5 millions d'euros à échéance juin 2014.

Toutes les autres opérations visant à la couverture du risque de taux ont été mises en place par PPR Finance.

### 11.3. Instruments financiers de couverture de change

(en millions d'euros)	31/12/2011	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	>N+5	31/12/2010
Achats à terme & swaps achat à terme	13,2			13,2				34,9

Au 31/12/2011, PPR a contracté une couverture de change en livre sterling contre euros dont la juste valeur est évaluée à +0,9 million d'euros en date de clôture.

#### 11.4. Plans d'options d'achat et de souscriptions d'actions et plans d'attribution d'actions gratuites

La nature des plans et leurs principales caractéristiques sont détaillées dans les tableaux ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2001/1	Plan 2001/2	Plan 2002/1	Plan 2002/2
	Options d'achat	Options d'achat	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	17/01/01	18/05/01	03/05/02	03/05/02
Date d'expiration	31/01/11	31/05/11	02/05/12	02/05/12
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(a)
Nombre de bénéficiaires	722	206	1 074	1 053
Nombre attribué à l'origine	340 240	87 260	438 296	410 271
Nombre en circulation au 01/01/2011	123 040	17 120	162 796	161 701
Nombre annulé en 2011		290	7 073	7 283
Nombre exercé en 2011				
Nombre d'actions remises				
Nombre expiré en 2011	123 040	16 830		
Nombre en circulation au 31/12/2011			155 723	154 418
Nombre exerçable au 31/12/2011			155 723	154 418
Prix d'exercice (en euros)	225,01	225,01	128,10	140,50

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2003/1	Plan 2003/2	Plan 2004/1	Plan 2004/2	Plan 2005/1	Plan 2005/2
	Options de souscription					
Date d'attribution	09/07/03	09/07/03	25/05/04	07/07/04	03/01/05	19/05/05
Date d'expiration	08/07/13	08/07/13	24/05/14	06/07/14	02/01/15	18/05/15
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(b)
Nombre de bénéficiaires	721	18	846	1	13	458
Nombre attribué à l'origine	528 690	5 430	540 970	25 000	25 530	333 750
Nombre en circulation au 01/01/2011	59 376	550	205 805	25 000	6 730	169 174
Nombre annulé en 2011	1 130		2 280			2 890
Nombre exercé en 2011	20 110	250	78 366	25 000	2 750	44 989
Nombre d'actions remises						
Nombre expiré en 2011						
Nombre en circulation au 31/12/2011	38 136	300	125 159		3 980	121 295
Nombre exerçable au 31/12/2011	38 136	300	125 159		3 980	121 295
Prix d'exercice (en euros)	66,00	67,50	85,57	84,17	75,29	78,01

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2008/3
	Options de souscription	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites
Date d'attribution	19/05/05	06/07/05	23/05/06	14/05/07	17/09/07	22/10/08
Date d'expiration	18/05/15	05/07/15	22/05/14	13/05/15	16/09/15	N/A
Acquisition des droits	(b)	(b)	(b)	(b)	(b)	(d)
Nombre de bénéficiaires	22	15	450	248	14	194
Nombre attribué à l'origine	39 960	20 520	403 417	355 500	51 300	53 755
Nombre en circulation au 01/01/2011	32 400	10 400	287 949	298 530	47 600	51 455
Nombre annulé en 2011			15 860	11 188	1 300	2 660
Nombre exercé en 2011	240		71 414	240		
Nombre d'actions remises						
Nombre expiré en 2011						
Nombre en circulation au 31/12/2011	32 160	10 400	200 675	287 102	46 300	48 795
Nombre exerçable au 31/12/2011	32 160	10 400	200 675	287 102	46 300	
Prix d'exercice (en euros)	78,97	85,05	101,83	127,58	127,58	N/A

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2009/1	Plan 2009/2	Plan 2010/1	Plan 2010/2	Plan 2011/1	Plan 2011/2
	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Date d'attribution	07/05/09	07/05/09	19/05/10	19/05/10	19/05/11	19/05/11
Date d'expiration	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(c)	(d)	(c)	(d)	(c)	(d)
Nombre de bénéficiaires	302	161	274	108	184	76
Nombre attribué à l'origine	130 843	46 505	89 364	25 035	67 379	9 455
Nombre en circulation au 01/01/2011	117 500	42 910	87 145	24 215		
Nombre annulé en 2011	580	1 225	4 425	65	195	330
Nombre exercé en 2011						
Nombre d'actions remises	116 920					
Nombre expiré en 2011						
Nombre en circulation au 31/12/2011		41 685	82 720	24 150	67 184	9 125
Nombre exerçable au 31/12/2011						
Prix d'exercice (en euros)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Pour tous ces plans, la période de blocage est de 4 ans à compter de la date d'attribution.

- (a) Les options sont acquises à hauteur de 25% par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.
- (b) Les options sont acquises à hauteur de 25% par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.
- (c) Les actions sont acquises deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.
- (d) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

**11.5. Autres engagements hors bilan**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2011	31/12/2010
Avals et cautions en faveur :		
des entreprises liées	-	-
des tiers hors-groupe	0,9	0,9
<b>Avals et cautions</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>
<b>Sûretés réelles : en faveur de filiales</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>en faveur de tiers</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Note 12. Résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Redevances Groupe	38,6	36,3
Revenus des immeubles donnés en location	3,1	7,3
Frais de personnel	(21,9)	(21,9)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(53,4)	(48,3)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(2,0)	3,2
Autres produits et charges	7,0	5,1
<b>TOTAL</b>	<b>(28,6)</b>	<b>(18,3)</b>

**Note 13. Résultat financier**

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>Frais financiers nets</b>	<b>(214,5)</b>	<b>(212,1)</b>
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(199,5)	(197,9)
Intérêts sur comptes courants Groupe	(15,0)	(14,2)
<b>Produits et charges sur immobilisations financières</b>	<b>665,2</b>	<b>713,0</b>
Dividendes	665,2	713,0
<b>TOTAL</b>	<b>450,7</b>	<b>500,9</b>
Dont concernant les entreprises liées :		
Intérêts sur comptes courants intra-groupe	(15,0)	(14,2)
Dividendes	665,2	713,0

**Note 14. Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	28,5	-
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	111,0	(5,8)
Litiges, contentieux et restructuration	38,8	(6,5)
Autres produits/(charges) exceptionnels	(53,4)	(2,5)
<b>TOTAL</b>	<b>124,9</b>	<b>(14,8)</b>

Le résultat exceptionnel concerne principalement, en 2011, la cession Conforama et la dépréciation des titres Redcats.

## Note 15. Impôt sur les bénéfices

Ce poste se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Boni d'intégration fiscale	45,7	58,3
Déficits fiscaux à reverser aux filiales (intégration fiscale)	68,5	-
Divers	4,5	5,3
<b>TOTAL</b>	<b>118,7</b>	<b>63,6</b>

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1<sup>er</sup> janvier 1988, PPR fait son affaire de l'impôt dû par le groupe intégré et des obligations fiscales qui pèsent sur celui-ci.

Le périmètre d'intégration fiscale comprend 84 sociétés en 2011 contre 74 en 2010.

En l'absence d'intégration fiscale, la Société n'aurait pas payé d'impôt.

## Note 16. Autres informations

### 16.1. Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2011 s'élève à 118 personnes contre 112 l'exercice précédent.

Dans le cadre du Droit Individuel à la Formation, le nombre d'heures de formation acquis par les salariés et non consommé au 31 décembre 2011 s'élève à 7 012 contre 7 051 au 31 décembre 2010.

### 16.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes

Les honoraires des Commissaires aux Comptes figurant au compte de résultat s'élèvent à :

<i>(en milliers d'euros)</i>	KPMG Audit		Deloitte & Associés	
	2011	2010	2011	2010
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	323	292	292	323
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des commissaires aux comptes	53	452	153	71
Autres prestations rendues	-	2 250	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>376</b>	<b>2 994</b>	<b>445</b>	<b>394</b>

### 16.3. Société consolidante

La société PPR est contrôlée par Artémis qui détient 40,6% de son capital.

Artémis est elle-même détenue en totalité par la Société Financière Pinault.

## Note 17. Événements postérieurs à la clôture

PPR a lancé le 16 janvier 2012 une opération d'abondement de l'obligation à échéance 8 avril 2015 – coupon 3,75 %, à hauteur de 250 millions d'euros.

**Note 18. Tableau des filiales et participations**

		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat
<i>(en milliers d'euros)</i>			
<b>I - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS</b>			
<b>A - Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital</b>			
Caumartin Participations	France	6 132	74 667
Conseil et Assistance	France	2 010	864
Discodis	France	153 567	24 001
Financière Marothi	France	2 351 188	1 952 428
Redcats	France	401	528 748
Sapardis	France	1 799 936	(152 314)
Printemps Réassurances	Luxembourg	9 945	0
<b>B - Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital</b>			
Gucci Group N.V.	Pays Bas	108 246 <sup>(1)</sup>	2 969 563 <sup>(1)</sup>
<b>II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX</b>			
<b>A - Filiales non reprise au paragraphe I</b>			
Filiales françaises			
Filiales étrangères			
<b>B - Participations non reprises au paragraphe I</b>			
Participations françaises			
Participations étrangères			

(1) Comptes au 31/12/2010.

Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par la Société & non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
	Brut	Net					
99,99	82 365	82 365				172 571	325 854
90,00	7 724	2 969				425	
99,99	299 735	299 735				21 594	28 794
99,99	4 648 062	4 648 062				788	
99,99	1 171 625	533 625			24 464	(12 431)	99 997
100,00	1 804 000	1 804 000				(27 847)	
100,00	10 188	10 188					
33,46	2 556 624	2 556 624			45 922 <sup>(1)</sup>	550 398 <sup>(1)</sup>	210 574
	3 017	1 778					
	1 968	0					
		0					
	612	612					
	<b>10 585 920</b>	<b>9 939 958</b>					

## 6.7. RÉSULTATS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social ( <i>en euros</i> )	508 003 556	507 316 736	506 314 352	506 221 508	512 327 756
Nombre d'actions ordinaires existantes	127 000 889	126 829 184	126 578 588	126 555 377	128 081 939
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	641 571	833 932	1 127 714	1 366 355	1 530 613
par exercice d'options de souscription	641 571	833 932	1 127 714	1 366 355	1 530 613
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b> <i>(en milliers d'euros)</i>					
Produits des activités courantes	38 622	36 290	39 644	42 429	42 339
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	794 979	445 002	910 418	4 550	678 235
Impôt sur les bénéfices (charge)/boni	118 722	63 554	111 193	102 620	67 544
Participation des salariés due au titre de l'exercice	2 120	2 087	1 501	1 804	1 966
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	663 606	529 279	717 634	76 521	742 871
Résultat distribué	440 895 <sup>(2)</sup>	443 902	417 709	417 633	441 883
<b>Données par action (<i>en euros</i>)</b>					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	7,18	3,99	8,06	0,83	5,81
Résultat après impôts, participation des salarié et dotations aux amortissements et provisions	5,23	4,17	5,67	0,60	5,80
Dividende : dividende net attribué à chaque action <sup>(3)</sup>	3,50 <sup>(1)</sup>	3,50	3,30	3,30	3,45
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	118	112	110	111	112
Montant de la masse salariale de l'exercice ( <i>en milliers d'euros</i> )	15 667	15 481	13 111	15 836	11 019
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales etc) ( <i>en milliers d'euros</i> )	6 213	6 389	13 549	6 654	4 742

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

(2) Ce montant tient compte de l'annulation des actions au 15 février 2012.

(3) Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, le dividende distribué aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France est intégralement éligible à l'abattement de 40% prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

## 7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société PPR SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

### 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La Note 2.1 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations financières.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre Société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 19 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA  
Jean-Luc Decornoy et Hervé Chopin

Deloitte & Associés  
Antoine de Riedmatten

## 8. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES  
DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### **Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale**

*Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé*

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du Code de commerce.

### **Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale**

*Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution ou l'effet s'est poursuivi au cours de l'exercice écoulé*

En application de l'article R.225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution ou l'effet des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivi au cours de l'exercice écoulé.

#### **Engagement de retraite en faveur de M. Jean-François Palus**

Les 22 janvier et 8 avril 2010, votre Conseil d'administration a autorisé la société PPR et les sociétés contrôlées par elle au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce à accorder un avantage retraite à M. Jean-François Palus, Administrateur et Directeur Général délégué de PPR, en raison de sa particulière contribution au développement des activités de la branche Luxe. Cette autorisation permet le versement d'une dotation d'un montant de 3 568 000 euros (ce capital étant soit géré par PPR ou la société contrôlée, soit fondé dans un organisme gestionnaire de réputation de premier rang) pour fonder des droits à une retraite (avec droit à réversion à ses ayants-droit en cas de décès) exigible à compter de son âge légal de retraite, sans condition de présence dans le Groupe à cette date, ce pour autant qu'il n'ait pas quitté le Groupe avant le 31 décembre 2014 pour des raisons de convenance personnelle.

L'appropriation de ce droit à retraite par l'intéressé était conditionnée à ce que M. Jean-François Palus ait réalisé la condition de performance attachée, pour les exercices 2009 et 2010, à la part variable de sa rémunération de Directeur Général délégué de PPR. Votre Conseil d'administration a pris acte, le 8 avril 2010 et le 16 février 2011, que la condition de performance s'est trouvée réalisée respectivement pour les exercices 2009 et 2010.

En considération de ces autorisations de votre Conseil d'administration, le Conseil de surveillance de Gucci Group N.V. (détenue à 99,93% directement et indirectement par PPR SA) a décidé, le 10 décembre 2010, d'accorder à M. Jean-François Palus, en sa qualité de membre du Conseil de surveillance de Gucci Group N.V. depuis le 30 mai 2006, un droit irrévocable à pension à titre de retraite, selon les termes et conditions prévues par l'autorisation de votre Conseil d'administration, fondé sur un capital de 3 568 000 euros, pour autant qu'il soit constaté par PPR, le moment venu, que ce droit n'est plus conditionné.

#### Rémunération des prestations réalisées par Artémis

Aux termes d'une convention d'assistance entre PPR et Artémis depuis le 27 septembre 1993, Artémis met à disposition et réalise pour le compte de PPR des missions d'étude et de conseil portant sur :

- la stratégie et le développement du groupe PPR et l'appui dans la réalisation d'opérations complexes de nature juridique, fiscale, financière ou immobilière ;
- la fourniture d'opportunités de développement d'affaires en France et à l'étranger ou de facteurs de réduction des coûts.

Le Conseil de surveillance de PPR a autorisé la rémunération de ces prestations à trente-sept cent millièmes (0,037%) du chiffre d'affaires net consolidé, hors taxe, lors de sa séance du 10 mars 1999.

Dans le cadre de l'aménagement approprié des règles de gouvernement d'entreprise de PPR, votre Conseil d'administration a décidé le 6 juillet 2005, sans que la convention en vigueur depuis le 27 septembre 1993 s'en trouve modifiée, que le Comité d'audit de PPR procède, en plus de son examen annuel habituel de la consistance de cette assistance fournie par Artémis à PPR, à l'évaluation annuelle des prestations et de leur prix équitable compte tenu des facilités procurées et des économies de moyen réalisées dans l'intérêt commun.

Les modalités d'appréciation du montant conventionnel ont été examinées par le Comité d'audit qui, dans sa réunion du 14 février 2012, a constaté que PPR avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2011, des conseils et de l'assistance d'Artémis sur des sujets récurrents dont la communication, les relations publiques et institutionnelles, ainsi qu'en matière de stratégie de développement et de sa mise en œuvre.

Votre Conseil d'administration du 15 février 2012 a pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur 3 356 455 euros (hors taxes) pour l'exercice 2011, étant précisé que le chiffre d'affaires du groupe Puma n'est pas retenu dans l'assiette de cette redevance, comme cela avait été le cas au cours des années précédentes, ainsi que le chiffre d'affaires des activités abandonnées.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 19 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA  
Jean-Luc Decornoy      Hervé Chopin

Deloitte & Associés  
Antoine de Riedmatten

## 9. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE EN 2011

(en milliers d'euros)

	KPMG AUDIT				DELOITTE & ASSOCIÉS				TOTAL HONORAIRES		
	MONTANT (HT)		%		MONTANT (HT)		%		MONTANT (HT)		Variation
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	
<b>Audit</b>											
CAC, Certification, Examen des Comptes individuels et Consolidés	3 684,0	3 394,0	86%	52%	3 167,0	2 891,0	74%	72%	6 851,0	6 285,0	9,0%
<i>Émetteur</i>	348,0	436,0	8%	7%	404,0	335,0	9%	8%	752,0	771,0	-2,5%
<i>Filiales intégrées globalement</i>	3 336,0	2 958,0	78%	45%	2 763,0	2 556,0	65%	64%	6 099,0	5 514,0	10,6%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	93,0	2 834,0	2%	43%	333,0	603,0	8%	15%	426,0	3 437,0	-87,6%
<i>Émetteur</i>	53,0	2 702,0	1%	41%	216,0	71,0	5%	2%	269,0	2 773,0	-90,3%
<i>Filiales intégrées globalement</i>	40,0	132,0	1%	2%	117,0	532,0	3%	13%	157,0	664,0	-76,4%
<b>Sous-total</b>	<b>3 777,0</b>	<b>6 228,0</b>	<b>89%</b>	<b>95%</b>	<b>3 500,0</b>	<b>3 494,0</b>	<b>82%</b>	<b>87%</b>	<b>7 277,0</b>	<b>9 722,0</b>	<b>-25,1%</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>											
Juridique, fiscal, social	479,0	150,0	11%	2%	613,0	258,0	14%	6%	1 092,0	408,0	167,6%
Autres	5,0	212,0	0%	3%	153,0	252,0	4%	6%	158,0	464,0	-65,9%
<b>Sous-total</b>	<b>484,0</b>	<b>362,0</b>	<b>11%</b>	<b>5%</b>	<b>766,0</b>	<b>510,0</b>	<b>18%</b>	<b>13%</b>	<b>1 250,0</b>	<b>872,0</b>	<b>43,3%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 261,0</b>	<b>6 590,0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>4 266,0</b>	<b>4 004,0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>8 527,0</b>	<b>10 594,0</b>	<b>-19,5%</b>



## CHAPITRE 6

# Capital et actionnariat

1. Capital .....	298
1.1. Capital social	298
1.2. Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales	298
1.3. Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital	300
1.4. Participation des salariés au capital de la Société	304
1.5. Affectation du résultat et dividendes versés par la Société	304
1.6. Nantissements d'actions	305
1.7. Pactes et conventions	305
2. Actionnariat.....	306

# 1. CAPITAL

## 1.1. CAPITAL SOCIAL

### Capital social au 31 décembre 2011

Au 31 décembre 2011, le capital social s'élevait à 508 003 556 euros divisé en 127 000 889 actions de 4 euros de valeur nominale chacune (toutes de même catégorie), entièrement libérées. Le nombre total de droits de vote était à la même date de 169 998 902 (sous déduction des actions auto détenues privées de droits de vote).

À la même date, à la connaissance de la Société :

- les Administrateurs détenaient directement 0,043 % du capital représentant 0,042 % des droits de vote ;
- la Société détenait directement 1 061 352 de ses propres actions et aucune action dans le contrat de liquidité. Par ailleurs, aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

À la date d'émission du présent document, le capital social s'élève à 503 879 688 euros, il est divisé en 125 969 922 actions de 4 euros de nominal chacune, entièrement libérées.

### Évolution du capital au cours des 7 dernières années

Année	Opérations	Primes d'émission, d'apport ou de fusion	Montant nominal des variations de capital	Montants successifs du capital de la Société (au 31/12)	Nombre cumulé d'actions ordinaires de 4 €
<b>2011</b>	Exercice d'options	13 202 936 € <b>13 202 936 €</b>	686 820 € <b>686 820 €</b>	<b>508 003 556 €</b>	171 705 <b>127 000 889</b>
2010	Exercice d'options	17 724 677 € <b>17 724 677 €</b>	1 002 384 € <b>1 002 384 €</b>	<b>507 316 736 €</b>	250 596 <b>126 829 184</b>
2009	Exercice d'options	1 615 358 € <b>1 615 358 €</b>	92 844 € <b>92 844 €</b>	<b>506 314 352 €</b>	23 211 <b>126 578 588</b>
2008	Exercice d'options Annulation d'actions	1 631 590 € (137 717 453) € <b>(136 085 863) €</b>	104 992 € (6 211 240) € <b>(6 106 248) €</b>	<b>506 221 508 €</b>	26 248 (1 552 810) <b>126 555 377</b>
2007	Exercice d'options Annulation d'actions	12 546 619 € (59 242 171) € <b>(46 695 552) €</b>	800 968 € (2 022 308) € <b>(1 221 340) €</b>	<b>512 327 756 €</b>	200 242 (505 577) <b>128 081 939</b>
2006	Conversion Océane Annulation d'actions	686 314 610 € (36 386 197) € <b>649 928 413 €</b>	33 332 424 € (1 576 248) € <b>31 756 176 €</b>	<b>513 549 096 €</b>	8 333 106 (394 062) <b>128 387 274</b>
2005	Exercice d'options Annulation d'actions	512 491 € (154 460 000) € <b>(153 947 509) €</b>	55 000 € (8 000 000) € <b>(7 945 000) €</b>	<b>481 792 920 €</b>	13 750 (2 000 000) <b>120 448 230</b>

## 1.2. ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES

### Acquisition par la Société de ses propres actions

Le 26 mai 2004, PPR a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des

transactions et la régularité des cotations de titres PPR. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés

financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres PPR, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Par ailleurs, l'Assemblée générale des actionnaires du 7 mai 2009 avait autorisé le Conseil d'administration à opérer, pendant une période de dix-huit mois, sur les actions de la Société, dans le respect des objectifs et modalités du programme de rachat d'actions déposé auprès de l'AMF, les achats devant être opérés avec un prix maximum de 125 euros par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse excéder 10 % du capital social.

L'Assemblée générale du 19 mai 2011 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les actions de la Société pendant dix-huit mois, dans les mêmes conditions avec un prix maximum d'achat de 160 euros par action.

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2012 d'approuver une autorisation d'intervention sur l'action avec la mise en place d'un nouveau programme de rachat.

**Rachats et cessions d'actions réalisés au cours de l'exercice 2011 – Frais – Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2011**

#### **Rachats**

- 1 236 294 actions ont été rachetées par la Société dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 19 mai 2010, au prix moyen de 112,63 euros;
- 1 250 693 actions ont été rachetées dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 19 mai 2011, au prix moyen de 106,36 euros.

Ainsi, en 2011, PPR a racheté au total 2 486 987 actions au cours moyen de 109,48 euros, aux fins suivantes :

- 116 920 en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions gratuites;
- 90 000 dans le cadre des plans d'options d'achat;
- 1 249 100 dans le cadre du contrat de liquidité;
- 1 030 967 en vue de leur annulation.

#### **Cessions**

En 2011, PPR a cédé 1 319 100 actions au cours moyen de 110,28 euros, et ce dans le cadre du contrat de liquidité susmentionné.

71 414 actions ont été cédées aux salariés dans le cadre du plan d'options d'achat 2006 et 240 actions dans le cadre du plan d'options d'achat 2007.

Par ailleurs, 116 920 actions ont été attribuées aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2009 à échéance mai 2011.

#### **Frais**

Le montant total des frais de négociation, pour les achats et ventes s'est élevé pour 2011 à 0,5 million d'euros.

#### **Annulations d'actions en 2011**

Aucune annulation d'action n'a été réalisée au cours de l'exercice 2011.

À la clôture de l'exercice, la Société ne détenait aucune action propre dans le cadre du contrat de liquidité, et directement 1 061 352 actions (dont 2 152 en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2009 à échéance 2011, 28 233 actions en attente d'affectation aux plans d'options d'achat et 1 030 967 en vue de leur annulation) d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 114 637 267 euros et représentant 0,84 % du capital social.

#### **Rachats et cessions d'actions PPR réalisés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 15 mars 2012**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a acquis 195 102 actions au prix moyen de 120,70 euros et en a vendu 195 102 au prix moyen de 121,03 euros.

Au 15 mars 2012, elle ne détenait aucune action au titre de ce contrat comme au 31 décembre 2011.

Hors contrat de liquidité, 1 030 967 titres ont été annulés par décision du Conseil d'administration du 15 février 2012 et 11 004 options d'achat ont été exercées dans le cadre du plan d'option d'achat 2006.

En conséquence, le total des actions propres détenues par PPR ressort au 15 mars 2012 à 19 381 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 2 438 739,12 euros.

#### **Annulations d'actions en 2012**

Le 15 février 2012, le Conseil d'administration a décidé de réduire le capital par annulation de 1 030 967 actions.

#### **Utilisation de produits dérivés en 2011**

En 2011, PPR n'a procédé à aucune acquisition d'options d'achat d'actions PPR (*calls*).

Les options d'achats venant à échéance en 2011 n'ont pas été exercées.

Au 31 décembre 2011, PPR ne détenait aucune option d'achat d'actions (*calls*).

## 1.3. AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

### Autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières en cours de validité au 31 décembre 2011

Le Conseil d'administration, en vertu des décisions de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dispose des autorisations suivantes :

Nature de la délégation	Date de l'AG (n° de résolution)	Durée (Date d'expiration)	Montant nominal maxi- mal autorisé	Utilisation en cours
<b>Augmentation du capital social avec DPS</b>				
Augmentation du capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital ou à des titres de créances <sup>(3)</sup>	19 mai 2011 (7 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2013)	200 M€ <sup>(1)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission	19 mai 2011 (8 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2013)	200 M€ <sup>(1)</sup>	Non utilisée
<b>Augmentation du capital social sans DPS</b>				
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par offre au public, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, y compris à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou à des titres de créances	19 mai 2011 (9 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2013)	75 M€ <sup>(1)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par placement privé, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou à des titres de créances	19 mai 2011 (10 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2013)	75 M€ <sup>(3)(4)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
Autorisation de fixer le prix d'émission d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé dans la limite de 10 % du capital social par an	19 mai 2011 (11 <sup>e</sup> ) (liée aux 9 <sup>e</sup> et 10 <sup>e</sup> résolutions précitées)	26 mois (juillet 2013)	50,7 M€ <sup>(2)</sup> par an	Non utilisée
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social	19 mai 2011 (13 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2013)	50,7 M€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
<b>Augmentation du capital social avec ou sans DPS</b>				
Augmentation du nombre d'actions ou valeurs mobilières à émettre dans le cadre d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires	19 mai 2011 (12 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2013)	15 % du montant de l'émission initiale	Non utilisée
<b>Réduction du capital social par annulation d'actions</b>				
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'action	19 mai 2011 (6 <sup>e</sup> )	24 mois (mai 2013)	10 % du capital social par période de 24 mois	Non utilisée
<b>Stock-options, attributions gratuites et BSAAR</b>				
Plans d'options de souscription ou d'achats d'actions	19 mai 2010 (17 <sup>e</sup> )	38 mois (juillet 2013)	2 % du capital au moment de l'attribution	Non utilisée
Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre réservées aux salariés et aux mandataires sociaux	19 mai 2010 (18 <sup>e</sup> )	38 mois (juillet 2013)	0,5 % du capital au moment de l'attribution	Attribution de 76 834 actions en 2011
Émission de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) au bénéfice de salariés et mandataires sociaux, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.	19 mai 2011 (15 <sup>e</sup> )	18 mois (novembre 2012)	0,5 % du capital au moment de l'attribution	Non utilisée

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 M€ fixé par la 7<sup>e</sup> résolution.

(2) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions de titres de créances de 6 Mds € fixés par la 7<sup>e</sup> résolution.

(3) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 M€ et de 75 M € fixés par la 7<sup>e</sup> et la 9<sup>e</sup> résolutions.

(4) Limité à 20 % du capital social par an dans tous les cas.

Comme indiqué sur ce tableau, l'Assemblée générale extraordinaire du 19 mai 2011 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à diverses émissions, avec ou sans droit préférentiel de souscription, de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des augmentations de capital de la Société, ainsi que pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes.

Ces délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice.

L'Assemblée générale extraordinaire du 19 mai 2010 a autorisé le Conseil d'administration à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux. L'autorisation d'attribution gratuite d'actions a été utilisée en 2011 (voir ci-après).

## Autres titres donnant accès au capital

### Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions

La politique d'attribution d'options de souscription et d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions fait partie des éléments de la politique des ressources humaines du Groupe et est déterminée chaque année par le Conseil d'administration au vu des travaux préparatoires et des propositions émanant du Comité des rémunérations.

Globalement ce programme vise à reconnaître la contribution aux résultats passés et à venir de PPR, à encourager l'engagement à long terme dans le Groupe, et à faire bénéficier les salariés du groupe PPR de l'évolution de la valorisation boursière de PPR. Les stock-options sont destinées à fidéliser ; l'attribution gratuite d'actions tend à reconnaître la contribution aux résultats de PPR.

Les collaborateurs éligibles sont les cadres assumant des fonctions et responsabilités identifiées comme majeures au sein du Groupe qui, sélectionnés sur proposition de chaque enseigne, assument un rôle déterminant dans le développement et la mise en place de la stratégie du Groupe.

Les attributions sont déterminées en fonction de critères généraux et particuliers et ne se cumulent pas avec d'autres formes de primes à caractère de salaire. En 2010 et en 2011, elles ne concernaient que des attributions gratuites d'actions qualifiées d'actions de performance pour une population respectivement de 382 et de 260 collaborateurs (cf. page 303).

M. François-Henri Pinault, Président-Directeur Général et M. Jean-François Palus, Directeur Général délégué, sont attributaires d'actions de performance en 2011. Le détail des attributions d'actions de performance qui leur ont été attribuées est rapporté au chapitre « Gouvernement d'entreprise » en page 114.

### Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle. Cependant, en 2011 comme en 2010, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place.

Les plans attribués en 2006 et 2007 ont une durée de vie de huit ans (contre une durée de dix ans pour les plans antérieurs) et les options consenties sont des options d'achat : sans incidence sur le nombre d'actions composant le capital social, elles sont sans effet dilutif.

Depuis 2001, les plans sont consentis sans décote de prix et avec une période de blocage de quatre ans.

Les salariés et mandataires bénéficiaires quittant le Groupe avant la levée de leurs options perdent une partie de leurs droits aux options en fonction de la durée de leur présence dans le Groupe depuis l'attribution et de leurs conditions de départ.

Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence. En cas de départ à la retraite, la totalité des droits est acquise ; en cas de démission le bénéficiaire perd, depuis 2005, la totalité des droits, sauf exception pouvant être consentie par la Société. En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue, y compris après la fin de la période de blocage.

Au 31 décembre 2011, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 1 175 648, dont 641 571 options de souscription et 534 077 options d'achat.

## Plans de stock options PPR au 31/12/2011

	Plan 2002/1	Plan 2002/2	Plan 2003/1	Plan 2003/2	Plan 2004/1
	Options de souscription				
Date de l'Assemblée	18/05/2001	18/05/2001	21/05/2002	21/05/2002	21/05/2002
Date du Directoire/Conseil d'administration	3/05/2002	3/05/2002	9/07/2003	9/07/2003	25/05/2004
Nombre de bénéficiaires	1 074	1 053	721	18	846
Nombre d'options consenties à l'origine	438 296	410 271	528 690	5 430	540 970
Dont : aux membres du Directoire <sup>(1)</sup> / mandataires sociaux	45 000	45 000	109 000	-	90 000
à François-Henri Pinault à Jean-François Palus					
aux dix premiers attributaires salariés	24 320	24 320	37 855	-	36 305
Nombre d'options exercées au 31/12/2011	3 675	0	321 605	2 235	132 750
Options annulées au 31/12/2011	278 898	255 853	168 949	2 895	283 061
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2011	155 723	154 418	38 136	300	125 159
Date de début du plan	03/05/2002	03/05/2002	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004
Date d'expiration du plan	02/05/2012	02/05/2012	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014
Prix d'exercice	128,10 €	140,50 €	66,00 €	67,50 €	85,57 €

Nota : chaque option donne droit à une action.

(1) Dans sa composition au 19/05/2005.

## Options de souscription ou d'achat d'actions consenties par PPR et par les sociétés liées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la société et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la Société et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées, souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé.	0	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé.	6 348	123,73

## Plans d'attribution d'actions de performance

Deux plans d'attribution gratuite portant sur 76 834 actions existantes ont été octroyés le 19 mai 2011.

Les bénéficiaires d'actions de performance sont au nombre de 260 en 2011.

25 095 actions de performance ont été attribuées aux deux dirigeants mandataires sociaux.

42 284 actions de performance ont été attribuées aux cadres du Groupe.

9 455 actions de performance ont été attribuées aux cadres résidents étrangers du Groupe.

Une politique d'attribution gratuite d'actions a été mise en place en 2005, en substitution des options auparavant attribuées, pour les salariés basés en France.

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle aux mêmes périodes calendaires.

Les actions de performance attribuées gratuitement sont définitivement acquises à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans, suivie d'une période de conservation de deux ans pendant laquelle les actions ainsi attribuées seront incessibles.

En outre, les attributions effectuées avant 2009 sont soumises à une condition de performance selon laquelle le nombre d'actions attribuées définitivement, dans l'hypothèse d'une sous-performance du cours de l'action PPR par rapport à l'indice CAC 40 durant la période d'acquisition de deux ans (quatre ans pour les résidents étrangers), serait ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.

Plan 2004/2	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2
Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat				
21/05/2002	21/05/2002	19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007	14/05/2007
07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007
1	13	458	22	15	450	248	14
25 000	25 530	333 750	39 960	20 520	403 417	355 500	51 300
25 000	-	50 000	-	-	55 000	60 000	-
-	-	50 000	-	-	55 000	60 000	-
-	-	2 100	-	-	7 700	7 700	-
-	-	23 828	-	-	18 940	20 780	-
25 000	20 650	132 487	2 200	3 150	100 240	240	0
0	900	79 968	5 600	6 970	102 502	68 158	5 000
0	3 980	121 295	32 160	10 400	200 675	287 102	46 300
07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007
06/07/2014	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014	13/05/2015	16/09/2015
84,17 €	75,29 €	78,01 €	78,97 €	85,05 €	101,83 €	127,58 €	127,58 €

Les attributions effectuées depuis 2009 sont soumises à une condition de performance selon laquelle le nombre d'actions attribuées définitivement, dans l'hypothèse d'une sous-performance du cours de l'action PPR par rapport à un indice représentatif de valeurs européennes cotées des secteurs du Luxe et de la distribution durant la période d'acquisition de deux ans (quatre ans pour les résidents étrangers), serait ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.

Enfin, les bénéficiaires qui ne sont plus salariés ou mandataires au sein du Groupe avant l'issue de la période d'acquisition perdent, sauf exception pouvant être consentie par la Société, une partie de leurs droits à l'attribution en fonction des circonstances de leur départ du Groupe.

Attributions gratuites d'actions PPR au 31/12/2011	Plan 2008-III	Plans 2009-II	Plans 2010-I et II	Plans 2011-I et II
Date de l'Assemblée	14/05/2007	14/05/2007	14/05/2007	19/05/2010
Date du Conseil d'administration	22/10/2008	07/05/2009	19/05/2010	19/05/2011
Nombre d'actions consenties à l'origine	53 755	46 505	114 399	76 834
<i>aux dix premiers attributaires salariés de la Société</i>	<sup>(1)</sup>	<sup>(1)</sup>	7 566	8 264
Actions annulées au 31/12/2011	3 700	4 820	7 529	525
Nombre d'actions restant au 31/12/2011	48 795	41 685	106 870	76 309
Nombre de bénéficiaires	194	161	382	260
Date d'attribution définitive	22/10/2012	07/05/2013	19/05/2012 <sup>(2)</sup>	19/05/2013 <sup>(3)</sup>
Date de cessibilité des titres	22/10/2012	07/05/2013	19/05/2014	19/05/2015

(1) cf. Document de Référence 2010, page 290.

(2) 19/05/2014 sans obligation de conservation au-delà pour les résidents étrangers.

(3) 19/05/2015 sans obligation de conservation au-delà pour les résidents étrangers.

Actions de performance attribuées aux dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux de la Société

Nombre total d'actions gratuites attribuées

Actions gratuites consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux dix salariés non mandataires sociaux de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé.

8 264

## Modification du capital et droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-après.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur Général relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

## 1.4. PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2011, le personnel de la Société et de son Groupe détenait, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, 407 324 actions, représentant 0,32 % du capital social. Parmi ces actions, il en détenait 243 380 au titre des actions

attribuées gratuitement, encore indisponibles, qui représentent 0,19 % du capital. Par ailleurs, le personnel de la Société détenait 16 316 actions dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise soit 0,01 % du capital.

## 1.5. AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ

### Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 15 février 2012, le Conseil d'administration a constaté et décidé de proposer à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires l'affectation suivante des résultats de l'exercice :

(en euros)

Origine	
Report à nouveau	1 672 301 166,80
Résultat de l'exercice	663 606 197,69
<b>Total montant à affecter</b>	<b>2 335 907 364,49</b>
Affectation	
Réserve légale <sup>(1)</sup>	
Dividende <sup>(2)</sup>	440 894 727,00 <sup>(3)</sup>
Report à nouveau	1 895 012 637,49
<b>Total affectation</b>	<b>2 335 907 364,49</b>

(1) Il n'est pas proposé de nouvelle dotation de la réserve légale, celle-ci s'élevant au 31 décembre 2011 à 51 534 910 €, soit plus du minimum légal (10 % du capital).

(2) Soit un dividende par action de 3,50 € éligible à l'abattement fiscal de 40 %, lequel sera mis en paiement le 7 mai 2012.

(3) Ce montant tient compte de l'annulation des actions au 15 février 2012.

### Dividendes versés au titre des trois exercices précédents

Un dividende de 3,50 € sera proposé à l'Assemblée générale du 27 avril 2012 aux actions portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Si ce dividende est approuvé il sera détaché le 2 mai 2012 et sera payable à partir du 7 mai 2012.

La distribution des dividendes a été la suivante au cours des trois derniers exercices :

Année de mise en distribution	Dividende net	Éligible à l'abattement fiscal de
2011	3,50 €	40 %
2010	3,30 €	40 %
2009	3,30 €	40 %

## 1.6. NANTISSEMENTS D' ACTIONS

Au 31 décembre 2011, 8 750 000 actions, inscrites au nominatif pur, étaient nanties par le groupe Artémis.

Nom de l'actionnaire (nominatif pur)	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	Pourcentage nanté du capital de l'émetteur <sup>(2)</sup>
Artémis	CA CIB	02/11/2011	indéterminée <sup>(1)</sup>		1 000 000	0,79 %
Artémis	CA CIB	28/02/2007	indéterminée <sup>(1)</sup>		2 000 000	1,57 %
Artémis	CA CIB	08/04/2008	indéterminée <sup>(1)</sup>		5 750 000	4,53 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.

(2) Sur la base du capital au 31/12/2011, composé de 127 000 889 actions de 4 €.

## 1.7. PACTES ET CONVENTIONS

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de clause de convention portant sur des actions ou des droits de

vote de la Société qui aurait dû, conformément à l'article L. 233-11 du Code de commerce, être transmise à l'AMF.

## 2. ACTIONNARIAT

### Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2011

	2011			2010			2009		
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote <sup>(1)</sup>
Groupe Artémis	51 614 762	40,6	55,1	51 616 666	40,7	55,5	51 616 666	40,8	55,4
Baillie Gifford <sup>(2)</sup>	6 399 935	5,0	3,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PPR	1 061 352	0,8	0,0	82 039	0,1	0,0	90 325	0,1	0,0
Salariés	407 324	0,3	0,3	321 382	0,3	0,2	180 980	0,1	0,1
Public	67 517 516	53,3	40,8	74 809 097	58,9	44,3	74 690 617	59,0	44,5
<b>Total</b>	<b>127 000 889</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>126 829 184</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>126 578 588</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(1) Les actions inscrites depuis plus de 2 ans en compte nominatif au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double (cf. Chapitre 7 Renseignements de caractère général – Assemblées générales, page 313).

(2) Déclaration de Baillie Gifford au 14 janvier 2011.

Artémis est détenue en totalité par la Société financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault. En détenant 55,1 % des droits de vote de la Société, Artémis exerce un contrôle de droit sur la Société au sens de l'article L. 233-3-I du Code de commerce.

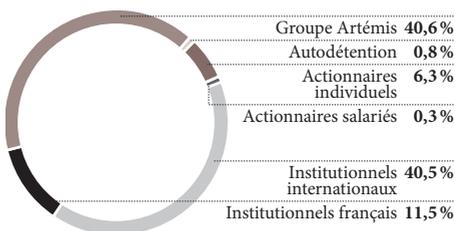
À la connaissance de la Société, il existe un seul autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital de la société PPR la société Baillie Gifford & Co, Société mère d'un *investment management group*, basée à Edimbourg, au Royaume Uni, agissant pour le compte de fonds et de clients dans le cadre d'un mandat de gestion.

S'agissant du contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire, l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés, le nombre des Administrateurs indépendants (formant la moitié du Conseil qui veille à la prévention des conflits d'intérêts et procède régulièrement à son évaluation, les deux tiers du Comité d'audit et la majorité du Comité de rémunérations étant précisé qu'aucun dirigeant mandataire social n'est membre d'un de ces comités), le respect par tous des règles en vigueur, du règlement intérieur et de la bonne gouvernance, contribuent à l'exercice d'un contrôle équilibré (voir Chapitre 4 «Gouvernement d'entreprise»).

Au 31 décembre 2011, les actionnaires individuels détiennent 6,3 % du capital du Groupe. Les investisseurs institutionnels représentent 52 % du capital, dont 11,5 % par des sociétés françaises et 40,5 % par des non-résidents.

Au sein des investisseurs institutionnels internationaux, les actionnaires britanniques détiennent 16,3 % du capital et les actionnaires américains 14,3 % du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 7,4 % du capital, dont notamment la Norvège (1,8 %), l'Allemagne (1,7 %), les Pays-Bas (1,4 %) et la Suisse (1,1 %).

### RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2011



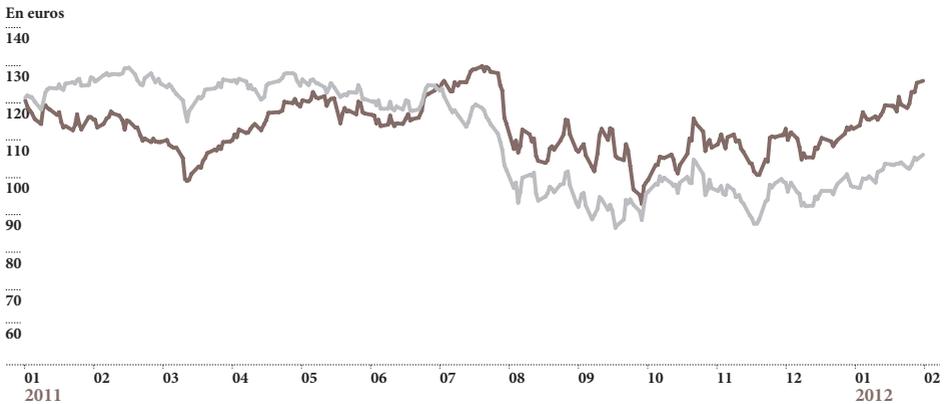
Les principales évolutions dans la répartition du capital 2011 par rapport à 2010 sont la hausse du poids des actionnaires institutionnels français de 0,6 point, la hausse des investisseurs internationaux de 0,6 point, la baisse de 1,8 point du poids des actionnaires individuels et l'augmentation de l'autodétention.

Source : Titre au Porteur (TP) au 31 décembre 2011.

### Marché des titres de PPR

L'action PPR	
Place de cotation	NYSE Euronext Paris
Lieu d'échange	Eurolist compartiment A
Indice de référence	CAC 40
Date d'introduction	25 octobre 1988 sur le Second marché
	9 février 1995 dans le CAC 40
Nombre d'actions	127 000 889 au 31 décembre 2011
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : PRT:PPA Bloomberg : PPFPP

## Évolution du cours de l'action PPR par rapport à l'indice CAC 40 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011



Source : Euronext.

## Cours de bourse et volumes de transactions de l'action PPR

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Cours + haut (en euros)	132,2	128,3	93,3	112,8	141,5	122,0
Cours + bas (en euros)	90,5	81,0	36,3	31,1	107,1	87,9
Cours au 31 décembre (en euros)	110,7	119,0	84,2	46,6	110,0	113,2
<b>Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)</b>	<b>14 034</b>	<b>15 093</b>	<b>10 663</b>	<b>5 897</b>	<b>14 089</b>	<b>14 533</b>
Volume moyen quotidien	385 265	453 415	701 105	1 116 420	692 022	578 586
<b>Nombre d'actions au 31 décembre</b>	<b>127 000 889</b>	<b>126 829 184</b>	<b>126 578 588</b>	<b>126 555 377</b>	<b>128 081 939</b>	<b>128 387 274</b>

Source : Euronext.

## Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2011

Titres cotés à la Bourse de Paris (SRD)

Code ISIN

### Actions

PPR FR 00 00 121 485

Titres cotés à la Bourse de Luxembourg

Code ISIN

### Obligations

PPR 4 % janvier 2013 FR 00 10 208 660  
 PPR 8,625 % avril 2014 FR 00 10 744 987  
 PPR 7,75 % juin 2014 FR 00 10 754 531  
 PPR 6,50 % novembre 2017 FR 00 10 784 082  
 PPR 3,75 % avril 2015 FR 00 10 878 991

## Statistiques boursières

## Action PPR

2010	Cours (en euros)				Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	Titres échangés				
				(M€)			(Nombre de titres)	
Janvier	88,0	92,0	83,5	5,0 %	420 838	742	8 416 766	
Février	84,8	90,5	81,0	-4,7 %	530 833	900	10 616 657	
Mars	93,4	99,0	85,0	16,9 %	520 587	1 116	11 973 507	
Avril	104,6	110,9	98,7	2,9 %	579 436	1 211	11 588 716	
Mai	98,6	105,7	89,4	-3,4 %	1 015 792	2 044	21 331 623	
Juin	102,3	110,5	95,2	4,6 %	460 324	1 035	10 127 129	
Juillet	100,9	105,9	96,9	0,1 %	324 840	720	7 146 469	
Août	103,3	107,3	98,8	0,1 %	254 561	577	5 600 331	
Septembre	113,7	120,5	102,2	15,6 %	396 845	984	8 730 588	
Octobre	116,2	120,4	112,6	-0,8 %	363 578	886	7 635 145	
Novembre	117,9	126,1	110,4	3,9 %	342 358	892	7 531 879	
Décembre	123,9	128,3	118,9	-2,8 %	273 145	768	6 282 342	

2011	Cours (en euros)				Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	Titres échangés				
				(M€)			(Nombre de titres)	
Janvier	116,9	122,8	112,2	-1,9 %	369 122	907	7 751 572	
Février	114,8	118,5	109,8	-5,8 %	348 039	799	6 960 779	
Mars	106,6	113,5	98,3	-1,7 %	528 466	1 279	12 154 718	
Avril	114,5	121,2	108,2	11,7 %	324 260	705	6 160 933	
Mai	120,3	124,3	114,7	0,2 %	618 729	1 624	13 612 033	
Juin	117,0	123,2	112,9	1,5 %	321 737	829	7 078 205	
Juillet	126,8	131,4	120,0	5,0 %	356 936	951	7 495 666	
Août	112,0	132,2	101,4	-10,1 %	532 111	1 381	12 238 561	
Septembre	108,2	116,3	96,0	-16,0 %	525 527	1 238	11 561 594	
Octobre	105,1	117,9	90,5	15,9 %	458 504	994	9 628 578	
Novembre	107,8	114,5	100,1	-1,5 %	341 130	812	7 504 867	
Décembre	109,8	115,5	104,6	-0,5 %	257 157	593	5 400 290	

2012	Cours (en euros)				Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	Titres échangés				
				(M€)			(Nombre de titres)	
Janvier	117,2	123,1	110,7	8,7 %	264 634	681	5 821 943	
Février	124,3	128,5	119,1	6,1 %	260 349	678	5 467 331	

Source : Euronext.

## Politique de Communication Financière

La Communication Financière de PPR s'attache à diffuser une information exacte et sincère. Ses actions sont ciblées et personnalisées afin d'offrir aux différents publics, actionnaires individuels et communauté financière, des messages adaptés à leurs attentes respectives, tout en veillant à respecter l'égalité d'accès à l'information.

### Vis-à-vis des actionnaires individuels

Les actionnaires individuels disposent de plusieurs supports et outils pour se tenir informés sur le Groupe et sur la vie du titre. La Lettre aux actionnaires, éditée deux fois par an, la ligne actionnaires (01 45 64 65 64), la boîte aux lettres (actionnaire@ppr.com), le rapport annuel et les avis financiers dans la presse et sur Internet sont à leur disposition.

### Vis-à-vis de la communauté financière

Le Groupe entretient des relations suivies avec la communauté financière française et internationale. Il déploie de nombreuses actions, en vue de la tenir informée de la marche de ses affaires, de sa stratégie et de ses perspectives. PPR enrichit sa communication lors des publications de chiffres d'affaires trimestriels et des résultats semestriels avec des conférences téléphoniques, et organise une réunion de présentation à l'occasion de la publication de ses résultats annuels. PPR participe également aux conférences sectorielles organisées par les grandes banques. Les supports de

l'ensemble de ces présentations sont mis à disposition sur le site Internet du Groupe. PPR va également à la rencontre des investisseurs lors de *roadshows* organisés dans les grandes capitales financières mondiales. Par ailleurs, le Groupe rencontre les investisseurs et les analystes qui en font la demande, et veille à entretenir une relation proactive en matière d'information de l'Autorité des marchés financiers.

### Modalités de diffusion de l'information réglementée

Conformément à l'application, depuis le 20 janvier 2007, des obligations de diffusion de l'information réglementée issues de la transposition de la Directive Transparence dans le règlement général de l'AMF (Autorité des marchés financiers), la Direction de la Communication Financière de PPR s'assure de la diffusion effective et intégrale de l'information réglementée. Celle-ci est, au moment de sa diffusion, déposée auprès de l'AMF et archivée sur le site Internet de PPR.

La diffusion effective et intégrale est réalisée par voie électronique en respectant les critères définis par le règlement général qui impose une diffusion auprès d'un large public au sein de l'Union européenne et selon des modalités garantissant la sécurité de la diffusion et de l'information. Pour ce faire, la Direction de la Communication Financière de PPR a choisi d'utiliser les services d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères de diffusion fixés par le règlement général et qui figure sur la liste publiée par l'AMF et bénéficie par ce biais d'une présomption de diffusion effective et intégrale.

#### Calendrier 2012

26 avril 2012	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2012
27 avril 2012	Assemblée générale mixte
27 juillet 2012	Résultats semestriels 2012
25 octobre 2012	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2012



## CHAPITRE 7

# Informations complémentaires

1.	Informations complémentaires.....	312
1.1.	Renseignements de caractère général	312
1.2.	Information sur les dettes des fournisseurs	314
2.	Responsable du Document de Référence .....	315
2.1.	Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	315
3.	Responsables du contrôle des comptes .....	316
3.1.	Commissaires aux comptes titulaires	316
3.2.	Commissaires aux comptes suppléants	316
4.	Documents incorporés par référence.....	317
5.	Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement Européen n° 809/2004.....	318
6.	Table de réconciliation du Rapport de gestion .....	321
7.	Table de réconciliation du Rapport Financier Annuel .....	322
8.	Index.....	323

# 1. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

## 1.1. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

### Dénomination et siège social

Dénomination sociale : PPR

Siège social : 10, avenue Hoche – 75008 Paris – France

### Forme juridique

Société anonyme

### Législation

Législation française

### Dates de constitution et d'expiration

La Société a été constituée le 24 juin 1881 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf ans, prorogée par l'Assemblée générale extraordinaire du 26 mai 1967 jusqu'au 26 mai 2066, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

### Objet social

- l'achat, la vente au détail ou en gros, directement ou indirectement, par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la création, l'acquisition, la location, l'exploitation ou la vente, directement ou indirectement, de tous établissements, magasins ou entrepôts de vente au détail ou en gros par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la fabrication, directe ou indirecte, de toutes marchandises, produits ou denrées utiles à l'exploitation ;
- la prestation, directe ou indirecte, de tous services ;
- l'achat, l'exploitation, la vente de tous immeubles utiles à l'exploitation ;
- la création, de toutes affaires commerciales, civiles, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, de services ou de toute nature, la prise de participation par tous moyens, souscription, acquisition, apport, fusion ou autrement dans de telles affaires, la gestion de ses participations ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, civiles, industrielles, financières, immobilières ou mobilières, de services ou de toute nature pouvant se

rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus spécifiés ou à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la création ou le développement.

*(article 5 des statuts)*

### Registre du commerce et des sociétés

552 075 020 RCS Paris

Code APE : 741 J

### Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social dans les conditions légales.

### Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et s'achève le 31 décembre de la même année.

### Répartition statutaire des bénéfices

Il est fait sur le bénéfice de l'exercice diminué le cas échéant des pertes antérieures, un prélèvement d'un vingtième minimum affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsqu'il atteint le dixième du capital social.

Sur le bénéfice distribuable – constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement ci-dessus ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi et augmenté des reports bénéficiaires – l'Assemblée générale, sur la proposition du Conseil d'administration, peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être inscrites à un ou plusieurs fonds de réserve extraordinaires, généraux ou spéciaux dont elle règle l'affectation et l'emploi.

Le solde, s'il en existe un, est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividendes mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire, en nature ou en actions.

*(article 22 des statuts)*

Les dividendes sont prescrits après 5 ans au profit de l'État.

Les dividendes versés au cours des trois derniers exercices sont présentés dans le Rapport de gestion.

## Organes d'administration et de Direction

Les informations relatives aux organes d'administration et de Direction figurent dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise ».

## Assemblées générales – Droit de vote double

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration et délibèrent sur leur ordre du jour dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la loi, aux Assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'enregistrement comptable de ces titres à son nom dans les délais réglementaires, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Les actionnaires peuvent sur décision du Conseil d'administration, participer aux Assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique, sur décision du Conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte. Le Conseil d'administration peut réduire ces délais au profit de tous les actionnaires. Les propriétaires de titres n'ayant pas leur domicile sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ; en son absence, par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

Dans toutes les Assemblées générales d'actionnaires, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire. Ce droit de vote double qui existait dans les statuts de Pinault SA dès avant la fusion avec la SA Au Printemps, a été réitéré lors de la fusion en 1992.

Ce droit de vote double pourra être supprimé purement et simplement à toute époque par décision de l'Assemblée générale extraordinaire et après ratification par une Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

*(article 20 des statuts)*

Le droit de vote double existait dans Pinault SA et Printemps SA avant la fusion de ces sociétés en 1992. Les statuts de la Société ne prévoient pas qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nominatives à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, les nouvelles actions bénéficient également d'un droit de vote double.

En vertu des dispositions légales, le droit de vote double cesse pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété, sauf en cas de transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

Les statuts ne contiennent pas de limitation des droits de vote.

Les dispositions légales et réglementaires relatives aux franchissements de seuils par les actionnaires s'appliquent ; les statuts de la Société ne contiennent aucune clause particulière à cet égard.

Il n'existe pas d'action non représentative du capital.

Les actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires sont celles prévues par la loi.

## Capital social

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

*(article 7 des statuts)*

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi et par les dispositions particulières de l'article 20 ci-après, chaque action donne droit à une quotité, proportionnellement au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices après déduction des prélèvements légaux et statutaires, ou du boni de liquidation.

Afin que toutes les actions reçoivent, sans distinction, la même somme nette et puissent être cotées sur la même ligne, la Société prend à sa charge, à moins d'une prohibition légale, le montant de tout impôt proportionnel qui pourrait être dû par certaines actions seulement, notamment à l'occasion de la dissolution de la Société ou d'une réduction de capital; toutefois, il n'y aura pas lieu à cette prise en charge lorsque l'impôt s'appliquera dans les mêmes conditions à toutes les actions d'une même catégorie, s'il existe plusieurs catégories d'actions auxquelles sont attachés des droits différents.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

*(article 8 des statuts)*

En cas de liquidation de la Société, le partage des capitaux propres, subsistant après remboursement du nominal des actions, est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.

*(article 24 des statuts)*

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-dessous.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur Général relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

---

## 1.2. INFORMATION SUR LES DETTES DES FOURNISSEURS - DÉLAI DE PAIEMENT

Les dettes fournisseurs de la société PPR d'un montant de 5,7 millions d'euros au 31 décembre 2011 (2,8 millions d'euros au 31 décembre 2010) sont à échéance à moins de 60 jours.

## 2. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

**Jean-François Palus**

Directeur Général délégué,

---

### 2.1. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure à la page 321) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, KPMG Audit et Deloitte & Associés, une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce même document.

Les comptes consolidés et annuels de PPR SA présentés dans le Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport de contrôleurs légaux figurant respectivement en pages 271 et 291-292 dudit document.

Les comptes consolidés et annuels de PPR SA présentés dans le Document de Référence de l'exercice 2009 déposé le 19 avril 2010 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 10-287 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant respectivement en pages 264-265 et 297-298 dudit document, le rapport concernant les comptes consolidés contenant une observation pour changement de méthode comptable.

Fait à Paris, le 21 mars 2012

Jean-François Palus

Directeur Général délégué

## 3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

---

### 3.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### **KPMG Audit Département de KPMG SA**

1, cours Valmy, 92923 Paris-La Défense Cedex

Jean-Luc Decornoy et Hervé Chopin

**Date de première prise des fonctions** : AGO du 18 juin 1992.

**Durée et date d'expiration des fonctions** : du 19 mai 2010 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

#### **Deloitte & Associés**

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

Antoine de Riedmatten

**Date de première prise des fonctions** : AGO du 18 mai 1994.

**Durée et date d'expiration des fonctions** : du 9 juin 2008 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

---

### 3.2. COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

#### **KPMG IS**

3, Cours du Triangle, Puteaux 92939 Paris La Défense Cedex

**Date de première prise des fonctions** : AGO du 19 mai 2010.

**Durée et date d'expiration des fonctions** : du 19 mai 2010 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

#### **BEAS**

7-9, Villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

**Date de première prise des fonctions** : AGO du 19 mai 2005.

**Durée et date d'expiration des fonctions** : du 9 juin 2008 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

## 4. DOCUMENTS INCORPORÉS PAR RÉFÉRENCE

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux, Rapport de gestion de la Société mère et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 21 mars 2011 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 15 à 52, 134 à 159, 160 à 163, 171 à 263, 264 à 281, 282 à 292, 293 à 294 et 295 à 296.

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux, Rapport de gestion de la Société mère et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 19 avril 2010 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 13 à 56, 134 à 159, 160 à 163, 171 à 265, 266 à 285, 286 à 296, 297 à 298 et 299 à 300.

Les informations incluses dans ces deux Documents de Référence, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de Référence. Ces deux Documents de Référence sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet : [www.ppr.com](http://www.ppr.com), rubrique Finance.

## 5. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

1. Personnes responsables.....	
1.1. Noms et fonctions des personnes responsables	315
1.2. Attestation de la personne responsable	315
2. Contrôleurs légaux des comptes.....	
2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	316
2.2. Démission, mise à l'écart ou non désignation	N/A
3. Informations financières sélectionnées « chiffres clés ».....	6-7
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	6-7
3.2. Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	N/A
4. Facteurs de risque.....	170-178, 241-251
5. Informations concernant la Société.....	
5.1. Histoire et évolution de la Société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société	312
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	312
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	312
5.1.4. Siège social et forme juridique	312
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	4-5, 139-140, 200-201
5.2. Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	16-58, 166-169
5.2.2. Principaux investissements en cours, distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe)	202-203, 255-256
5.2.3. Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes	N/A
6. Aperçu des activités.....	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des opérations effectuées et principales activités	16-58
6.1.2. Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	20, 24, 29, 35, 42, 47, 54
6.2. Principaux marchés	16-58
6.3. Événements exceptionnels	4-5
6.4. Dépendance éventuelle	N/A
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	53
7. Organigramme.....	
7.1. Description sommaire du Groupe	8-13
7.2. Liste des filiales importantes de la Société	13
8. Propriétés immobilières, usines et équipements.....	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	157, 224-225, 255
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	74-84

9. Examen de la situation financière et du résultat .....	
9.1. Situation financière	138-165
9.2. Résultat d'exploitation	
9.2.1. Facteurs importants	138
9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	140-141
9.2.3. Stratégie ou facteur pouvant influencer sur les opérations de la Société	8-13
10. Trésorerie et capitaux .....	
10.1. Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	156-157,183, 229
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de la Société	162, 199, 234
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	7, 159-161, 235
10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	241
10.5. Informations concernant les sources de financement attendues	235-240
11. Recherche et développement, brevets et licences.....	N/A <sup>(1)</sup>
12. Information sur les tendances .....	165
13. Prévisions ou estimations du bénéfice .....	N/A <sup>(2)</sup>
14. Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale .....	
14.1. Organes d'administration, de Direction et de surveillance	103-111, 117-118
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de surveillance	116
15. Rémunération et avantages .....	
15.1. Rémunération des mandataires sociaux	112-116
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	230-232
16. Fonctionnement des organes d'administration et de Direction .....	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	104-111
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance	116
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations de la Société	124-126
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	122
17. Salariés .....	
17.1. Nombre de salariés	65-66
17.2. Participations et stock-options	67, 301-303
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	301
18. Principaux actionnaires .....	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	306
18.2. Existence de droits de vote différents	306, 313
18.3. Contrôle de la Société	306
18.4. Tout accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A
19. Opérations avec des apparentés (« parties liées ») .....	260, 293-294

(1) Non significatif compte tenu de l'activité du Groupe.

(2) Le présent Document de Référence n'inclut aucune prévision de bénéfice.

<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur .....</b>	
20.1. Informations financières historiques	179-270, 272-290
20.2. Informations financières pro forma	198-199
20.3. États financiers	179-270, 272-290
<b>20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles</b>	
20.4.1. Déclaration de la vérification des informations financières historiques	271, 291-292
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	98-99, 136
20.4.3. Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	N/A
20.5. Date des dernières informations financières	179, 272
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A <sup>(3)</sup>
20.7. Politique de distribution des dividendes	163, 304
20.7.1. Montant du dividende par action éventuellement ajusté pour permettre la comparaison quand le nombre d'actions de l'émetteur a changé	N/A
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	175
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	139
<b>21. Informations complémentaires.....</b>	
<b>21.1. Capital social</b>	
21.1.1. Montant du capital souscrit	298
21.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur lui-même, en son nom, ou par ses filiales	298-299
21.1.4. Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	N/A
21.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A
21.1.7. Historique du capital social	298
<b>21.2. Acte constitutif et statuts</b>	
21.2.1. Objet social de la Société	312
21.2.2. Dispositions concernant les membres de ses organes d'administration	119-126
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	312-313
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	N/A
21.2.5. Conditions régissant la manière dont les Assemblées générales sont convoquées	313
21.2.6. Disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	126
21.2.7. Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	313
21.2.8. Conditions, règlement ou charte régissant les modifications du capital	313
<b>22. Contrats importants.....</b>	N/A <sup>(4)</sup>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts .....</b>	N/A
<b>24. Documents accessibles au public.....</b>	312, 309, 317
<b>25. Informations sur les participations .....</b>	288-289

(3) Aucun compte trimestriel n'a été publié entre la clôture des comptes annuels et la publication du Document de Référence.

(4) Non significatif.

## 6. TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION

(ARTICLES L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé .....	138-165
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent.....	138-156
Indicateurs clés de performance de nature financière.....	6-7
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière .....	138-165
Dettes fournisseur - Délai de paiement .....	314
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées.....	139, 159-161
Description des principaux risques et incertitudes.....	170-178, 241-251
Indication sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers .....	241-251
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions).....	241-251
Informations sur les risques pays .....	N/A
Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice et la date du Rapport de gestion .....	164
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspective d'avenir .....	165
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social.....	104-111
Rémunération totale et avantages en nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé (y compris présentation des principes et des règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux) .....	112-116
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux .....	113, 294
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société.....	119
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale.....	64
Informations sociales.....	65-73
État de la participation des salariés au capital social .....	304, 306
Informations environnementales.....	74-94
Informations sur la politique du risque d'accident technologique .....	N/A
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France .....	N/A
Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels (et consolidés).....	138, 198-199
Principaux actionnaires et répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2011.....	306
Information sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique .....	126
Mode de direction générale de la Société .....	121
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions....	301-303
Informations sur le programme de rachat d'actions – opérations effectuées par la Société sur ses propres actions (nombre et cours moyens des achats et ventes, motifs des acquisitions effectuées, fraction du capital qu'elles représentent...) .....	298-299
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital.....	300
Tableau des résultats de la Société au cours des 5 derniers exercices.....	290
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat.....	304
Montant des dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices.....	304
Les activités de la Société en matière de recherche et développement.....	N/A
Observations formulées par le Comité d'entreprise sur la situation économique et sociale .....	N/A

## 7. TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

(ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Comptes annuels de la société PPR SA .....	272-290
Comptes consolidés du groupe PPR.....	179-270
Rapport de gestion .....	se référer à la table de réconciliation du Rapport de gestion
Attestation du responsable du rapport financier annuel .....	315
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels .....	291-292
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés .....	271
Honoraires des Commissaires aux comptes .....	295
Rapport du Président du Conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société .....	119-135
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration.....	136

## 8. INDEX

### A

#### Action PPR

Actions propres.....	159, 195, 230, 275, 276, 278, 280, 299
Cours de bourse .....	187, 227, 241, 248, 249, 253, 276, 283, 307
Nantissements.....	259, 305
Performance de l'action.....	307

<b>Actionnariat</b> .....	126, 306
---------------------------	----------

<b>Actions gratuites</b> .....	(voir Attributions gratuites d'actions)
--------------------------------	---

#### Activités

Grand public.....	(voir Fnac et Redcats)
Luxe .....	4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 16 à 37, 62, 63, 68, 69, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 86, 87, 89, 91, 93, 127, 131, 134, 139, 140, 141, 142, 145, 146, 149, 150, 156, 157, 158, 162, 164, 166, 167, 168, 170, 172, 173, 174, 175, 196, 197, 200, 201, 203, 206, 210, 212, 221, 223, 226, 239, 246, 261, 262, 293, 303
Sport & Lifestyle .....	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 38, 62, 93, 121, 126, 127, 131, 134, 139, 141, 142, 151, 154, 166, 167, 168, 172, 173, 174, 176, 200, 226

<b>Administrateurs</b> .....	67, 102, 103, 115, 116, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 126, 298, 306
------------------------------	---

<b>AFEP-MEDEF</b> .....	(voir Code AFEP-MEDEF)
-------------------------	------------------------

<b>Alexander McQueen</b> .....	5, 13, 32, 41, 69, 71, 75, 77, 81, 91, 92, 93, 150, 262, 264
--------------------------------	--

<b>APE</b> .....	(voir Code APE)
------------------	-----------------

<b>Artémis</b> .....	104, 105, 106, 116, 125, 126, 260, 287, 294, 305, 306,
----------------------	--

<b>Assemblée Générale</b> .....	44, 102, 104, 105, 106 à 111, 114, 115, 117, 119, 120, 121 à 127, 135, 163, 167, 185, 230, 293, 299, 300, 301, 304, 312, 313, 316
---------------------------------	--

<b>Assurances</b> .....	110, 119, 124, 127, 134, 135, 176
-------------------------	-----------------------------------

<b>Attributions gratuites d'actions</b> .....	300, 301, 303
---	---------------

#### Audits

interne .....	123, 124, 125, 128, 131, 132, 133
sociaux.....	64, 88, 98, 99, 174
environnementaux.....	87

<b>Avantages sociaux</b> .....	67, 72, 290
--------------------------------	-------------

### B

<b>Balenciaga</b> .....	5, 13, 33, 69, 81, 90, 91, 92, 150
-------------------------	------------------------------------

<b>Bottega Veneta</b> .....	5, 13, 17, 23, 24, 25, 69, 74, 75, 77, 79, 81, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 118, 147, 148, 168, 197
-----------------------------	--

<b>Boucheron</b> .....	5, 13, 34, 67, 69, 81, 86, 89, 92, 93, 150, 162, 167
------------------------	--

<b>Brioni</b> .....	4, 5, 10, 164, 261
---------------------	--------------------

### C

<b>Capital social</b> .....	122, 159, 181, 183, 229, 273, 275, 278, 290, 298, 299, 300, 301, 304, 312, 313, 314
-----------------------------	---

Opérations relatives au capital.....	298
--------------------------------------	-----

Répartition.....	306
------------------	-----

<b>Capitaux propres</b> .....	7, 140, 156, 158, 159, 160, 166, 181, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 193, 194, 195, 200, 207, 210, 215, 218, 227, 229, 231, 244, 248, 250, 273, 275, 288, 314
-------------------------------	---

<b>Censeurs</b> .....	117, 120, 121
-----------------------	---------------

<b>Cfao</b> .....	4, 5, 9, 104, 106, 144, 157, 170, 216, 227
-------------------	--

<b>Chiffres clés</b> .....	6, 17, 19, 23, 27, 31, 39, 41, 47, 53, 64
----------------------------	---

<b>Cobra</b> .....	5, 10, 43, 152, 153, 163, 167, 256
--------------------	------------------------------------

<b>Code AFEP-MEDEF</b> .....	67, 125, 126
------------------------------	--------------

<b>Code APE</b> .....	312
-----------------------	-----

<b>Code de conduite des affaires</b> .....	61, 70, 85, 86, 119, 130, 174
--	-------------------------------

<b>Collaborateurs</b> .....	11, 12, 17, 19, 23, 27, 31, 41, 47, 53, 61, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 75, 79, 80, 81, 85, 89, 91, 92, 108, 128, 130, 131, 133, 174, 175, 301
-----------------------------	---

**Comité**

d'audit.....	119, 120, 121, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 260, 294, 306,
déontologique.....	118, 130
d'entreprise européen PPR.....	71, 72, 73, 131
des nominations.....	119, 120, 121, 122, 123, 126
des rémunérations.....	67, 112, 120, 121, 123, 125, 126, 301
exécutif.....	61, 62, 67, 68, 118, 119, 121, 125, 126, 131, 171, 260
pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE).....	61, 119
stratégique et du développement.....	117, 118, 120, 121, 126, 131

**Commerce équitable.....90****Commissaires aux comptes.....98, 99, 123, 124, 125, 131, 132, 133, 134, 136, 271, 287, 291, 293, 295, 316**

Attestation sur la responsabilité sociale et environnementale.....98

Honoraires.....124, 287, 295

Mission.....125, 271, 287, 291

**Rapports**

sur les comptes consolidés.....271

sur les comptes annuels.....291

sur les conventions et engagements réglementés.....293

sur le rapport du Président.....136

**Communication financière.....135, 309****Comptes**

consolidés.....6, 179, 186, 200, 271

annuels.....123, 275, 291

**Contrôle de la Société.....306****Contrôle interne**

Procédures de contrôle interne.....119, 127, 134, 136

Rapport du Président (partie contrôle interne).....127, 136

**Conseil d'administration**

Activité du Conseil d'administration.....123, 124

Composition du Conseil d'administration.....119

Règlement intérieur du Conseil d'administration.....121

**Conventions et engagements réglementés.....293****Cours de bourse.....241, 248, 249, 307****D****Direction Générale.....118, 121, 125, 128, 129, 135****Dividende.....6, 63, 138, 139, 159, 161, 162, 163, 182, 183, 199, 200, 210, 230, 255, 260, 274, 275, 286, 289, 304, 312, 313****Documents accessibles au public.....309, 312, 317****Droit de vote.....126, 313****E****EBITDA.....6, 138, 140, 142, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 160, 218****EMTN.....161, 172, 237, 238, 249, 281****Endettement.....7, 138, 140, 143, 156, 159, 160, 161, 163, 171, 172, 194, 213, 236, 240, 255, 282, 286****Environnement**

Eau.....43, 83, 88, 96

Recyclage des déchets.....84

Papier.....81, 82, 83, 84

Politique de transport et énergie.....74, 75, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 98, 99

**Épargne salariale.....67****F****Faits marquants de l'exercice.....62, 139, 200, 275****Fenêtres négatives.....118, 121, 130**

<b>Filiales et participations</b> .....	288
<b>Fnac</b> .....	4, 6, 7, 9, 13, 53, 70, 74, 75, 82, 93, 141, 142, 154, 155, 157, 158, 164, 169, 170, 173, 212, 261
<b>Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes</b> .....	64, 91, 92, 93
<b>Fournisseurs</b> .....	64, 77, 80, 85, 86, 87, 88, 158, 162, 172, 173, 174, 181, 203, 205, 229, 250, 251, 252, 253, 254, 314

## G

<b>Garanties de passif</b> .....	158, 233, 257
<b>Girard-Perregaux</b> .....	5, 10, 23, 31, 34, 35, 69, 75, 86, 89, 93, 139, 149, 150, 166, 200
<b>Gouvernement d'entreprise</b> .....	102, 260, 294, 301, 306, 313
<b>Gucci</b> .....	13, 19, 69, 70, 74, 75, 76, 77, 79, 146, 168, 202, 257
<b>Gucci Group</b> .....	4, 5, 11, 35, 140, 186, 201, 207, 210, 211, 257

## H

<b>Historique</b> .....	4
<b>HOME le film</b> .....	61

## I

<b>Information comptable et financière</b> .....	119, 127, 134, 136
<b>Intéressement du personnel</b> .....	67, 72, 175, 206
<b>Intérêts minoritaires</b> .....	159, 163, 187, 221, 236
<b>Investissement (politique d')</b> .....	166

## J

<b>Jetons de présence</b> .....	112, 115, 116, 121, 123, 124, 125, 126, 127
<b>JeanRichard</b> .....	5, 10, 35, 69, 75, 86, 89, 139, 149, 150, 166, 200

## L

<b>La Redoute</b> .....	4
<b>Luxe</b> .....	(voir Activités)

## M

<b>Marché de titres</b> .....	306
<b>Matières premières</b> .....	24, 44, 63, 74, 80, 81, 82, 88, 89, 90, 96, 110, 141, 153, 167, 172, 173

## N

<b>Normes IFRS</b> .....	9, 138, 139, 144, 157, 158, 172, 185, 186, 187, 188, 195, 196, 197, 198, 200, 203, 206, 216, 256, 271
--------------------------	---

## O

<b>OCÉANE</b> .....	193, 298
<b>OPA (incidence)</b> .....	126
<b>Options de souscription et d'achat d'actions</b> .....	209, 301
<b>Organigramme du Groupe</b> .....	13

## P

<b>Pactes et conventions</b> .....	305
<b>PPR Home</b> .....	12, 60, 62, 63, 74, 77, 81, 123, 131, 139, 140, 156, 200
<b>Prévention des risques</b> .....	61, 71, 72, 92, 131, 175, 177
<b>Principes et méthodes comptables</b> .....	185, 188
<b>Programme EMTN</b> .....	(voir EMTN)
<b>Programme de rachat d'actions</b> .....	(voir rachat d'actions)
<b>Puma</b> .....	4, 5, 40, 87

<b>R</b>	
<b>Rachat d'actions (programme)</b> .....	170
<b>Rapports</b>	
d'activité .....	138
des Commissaires aux comptes .....	(voir Commissaires aux comptes)
de gestion de la Société mère .....	317
du Président du Conseil d'administration .....	119
<b>Registre du commerce et des sociétés</b> .....	185, 312
<b>Redcats</b> .....	4, 9, 129, 131, 133, 134, 135, 138, 142, 144, 156, 157, 158, 161, 166, 170, 172, 198, 200, 216, 217, 218, 236, 240, 250
<b>Régime de retraite</b> .....	113
<b>Règlement intérieur</b> .....	102, 120, 121, 123, 124, 128, 306
<b>Rémunérations</b>	
des dirigeants mandataires sociaux .....	112, 122, 127, 302
des autres mandataires sociaux .....	(voir Jetons de présence)
<b>Renseignements généraux</b> .....	312
<b>Responsabilité sociale et environnementale</b> .....	12, 20, 21, 49, 57, 61, 119, 123, 130, 131, 139, 174, 200
<b>Ressources humaines</b> .....	9, 11, 65, 67, 70, 73, 98, 119, 130, 131, 175
<b>Résultat des cinq derniers exercices</b> .....	290
<b>Risques</b>	
assurances .....	176
de change .....	193, 245, 249
de liquidité .....	161, 171, 250
financiers .....	170, 245
de fluctuation des cours de bourse .....	241, 248, 249, 283
juridiques .....	175
opérationnels .....	172
prévention .....	(voir Prévention des risques)
de taux .....	139, 171, 194, 241, 244, 249, 283
<b>S</b>	
<b>Salariés</b> .....	(voir Ressources Humaines)
<b>Sergio Rossi</b> .....	5, 13, 36, 91, 92, 93, 143, 150, 212
<b>Seuils (franchissement)</b> .....	313
<b>Sport &amp; Lifestyle</b> .....	(voir Activités)
<b>Stella McCartney</b> .....	5, 13, 37, 69, 71, 89, 90, 91, 92, 93, 150
<b>Stock options</b> .....	(voir Option de souscription et d'achat d'actions)
<b>Stratégie</b> .....	8, 20, 24, 28, 42, 48, 54, 145, 166
<b>T</b>	
<b>Tretorn</b> .....	43
<b>V</b>	
<b>Volcom</b> .....	4, 5, 9, 13, 47, 70, 139, 154, 166, 168, 200, 256
<b>Y</b>	
<b>Yves Saint Laurent</b> .....	5, 17, 27, 69, 71, 75, 90, 91, 92, 93, 148, 168

## **PPR**

Société anonyme au capital de 503 879 688 euros  
Siège social : 10 avenue Hoche – 75381 Paris cedex 08  
552 075 020 RCS Paris

Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00 – Fax : +33 (0)1 45 64 60 00  
ppr.com

Photos : (p. 30) Alexander McQueen, Dress, Sarabande, Spring/Summer 2007,  
*Solve Sundsbo and the Metropolitan Museum of Art.* © PPR 2011.

Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable diplômé Imprim'Vert  
sur du papier certifié PEFC fabriqué à partir de bois issu de forêts gérées durablement.

Création et réalisation : Agence Marc Praquin

PPR