

ÉDITION 2011

Document  
de Référence  
2010



Entreprendre, notre grande aventure

PPR



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 mars 2011, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

# Sommaire

<b>1</b>	PPR en 2010	3
<b>2</b>	Activités du Groupe	15
<b>3</b>	Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)	53
<b>4</b>	Éléments financiers	133
<b>5</b>	Éléments juridiques	297
<b>6</b>	Gouvernement d'entreprise	307
<b>7</b>	Responsable du Document de référence et responsables du contrôle des comptes	339
<b>8</b>	Tables de concordance et de réconciliation et Index	343



# 1

# PPR en 2010



**HISTORIQUE** 4

**CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS  
DU GROUPE** 6

**PPR  
ENTREPRENDRE, NOTRE  
GRANDE AVENTURE** 8

La dynamique entrepreneuriale, moteur  
de la création de valeur 8

Un mode d'organisation décentralisée fondé  
sur la délégation de responsabilités 8

Un patrimoine d'actifs hors pair dont la  
croissance organique représente le principal  
potentiel de création de valeur pour le Groupe 9

Un recentrage vers des marques globales  
de luxe et de Sport & Lifestyle qui améliorera  
le profil de croissance et de rentabilité du Groupe 10

Une politique ambitieuse de développement  
durable, créatrice de valeur 13

Paré pour profiter pleinement  
de la consolidation de la reprise mondiale,  
PPR maintient le cap 13

Organigramme du groupe PPR  
au 31 décembre 2010 14



# 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.

Ainsi, PPR poursuit le développement de ses activités sur les marchés les plus porteurs, au travers de marques puissantes et reconnues.

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>1963</b> ♦ Création par François Pinault du groupe Pinault, spécialisé dans le négoce de bois.</p> <p><b>1988</b> ♦ Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris de Pinault SA, société spécialisée dans le négoce, la distribution et la transformation du bois.</p> <p><b>1990</b> ♦ Acquisition de Cfao, spécialisée dans la distribution de matériel électrique (au travers de la CDME, devenue Rexel en 1993) et dans le négoce avec l'Afrique.</p> <p><b>1991</b> ♦ Entrée dans la Distribution Grand Public avec la prise de contrôle de Conforama.</p> <p><b>1992</b> ♦ Naissance du groupe Pinault-Printemps avec la prise de contrôle de Au Printemps SA détenant 54 % de La Redoute et de Finaref.</p> <p><b>1994</b> ♦ Absorption de La Redoute par Pinault-Printemps, renommé Pinault-Printemps-Redoute.<br/>♦ Prise de contrôle de la Fnac.</p> <p><b>1995</b> ♦ Lancement du 1<sup>er</sup> site Internet du Groupe, laredoute.fr.</p> <p><b>1996</b> ♦ Acquisition par Cfao de SCOA, principal répartiteur pharmaceutique d'Afrique de l'Ouest au travers de sa filiale Eurapharma.<br/>♦ Création d'Orcanta, chaîne de lingerie féminine.<br/>♦ Lancement de Fnac.com, site Internet de la Fnac.</p> | <p><b>1997</b> ♦ Prise de contrôle par Redcats, le pôle Vente à Distance de PPR, d'Ellos, leader en Scandinavie.<br/>♦ Création de Fnac Junior, un concept de magasins pour les moins de 12 ans.</p> <p><b>1998</b> ♦ Prise de contrôle de Guilbert, leader européen de la distribution de fournitures et de mobilier de bureau.<br/>♦ Acquisition par Redcats de 49,9 % de Brylane, n° 4 de la vente à distance aux États-Unis.<br/>♦ Création de Made in Sport, chaîne de magasins consacrée aux passionnés des événements sportifs.</p> <p><b>1999</b> ♦ Achat du solde du capital de Brylane.<br/>♦ Entrée dans le secteur du Luxe avec l'acquisition de 42 % de Gucci Group NV.<br/>♦ 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.</p> <p><b>2000</b> ♦ Acquisition de Surcouf, distributeur spécialisé dans les produits de micro-informatique.<br/>♦ Acquisition par Gucci Group de Boucheron.<br/>♦ Lancement de Citadium, nouveau magasin de sport du Printemps.</p> |
|--|---|



- 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.



# Chiffres clés consolidés du Groupe

Les informations comparatives 2009 ont été traitées comme décrit dans la Note 2.23 des Comptes consolidés.

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
Chiffre d'affaires	14 605	13 584	+ 7,5 %
dont réalisé hors de France (en % du chiffre d'affaires)	66,6 %	63,6 %	+ 3,0 pts
Marge brute	7 429	6 684	+ 11,2 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 531</b>	<b>1 240</b>	<b>+ 23,5 %</b>
Rentabilité opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	10,5 %	9,1 %	+ 1,4 pt
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>965</b>	<b>951</b>	<b>+ 1,4 %</b>
<b>Cash-flow libre opérationnel (*)</b>	<b>1 081</b>	<b>1 192</b>	<b>- 9,3 %</b>

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

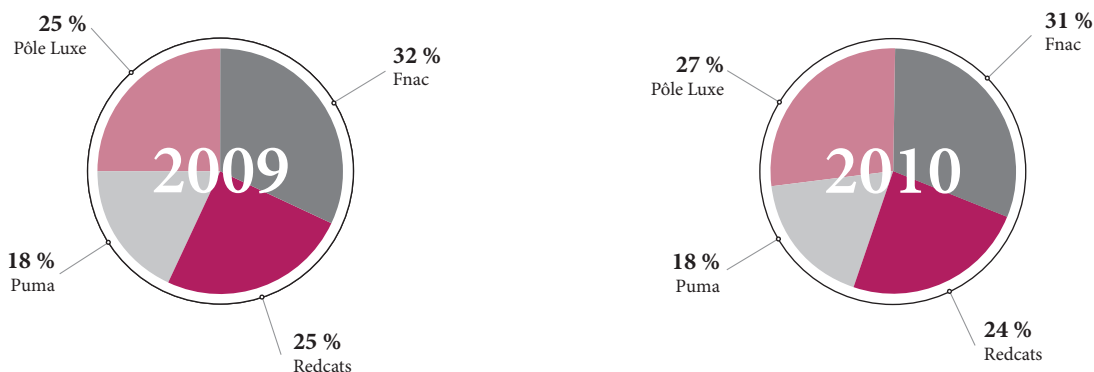
Données par action (en euros)	2010	2009	Variation
Résultat net part du Groupe par action	7,62	7,52	+ 1,3 %
Dividende par action	3,50 (**)	3,30	+ 6,1 %

(\*\*) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 19 mai 2011.

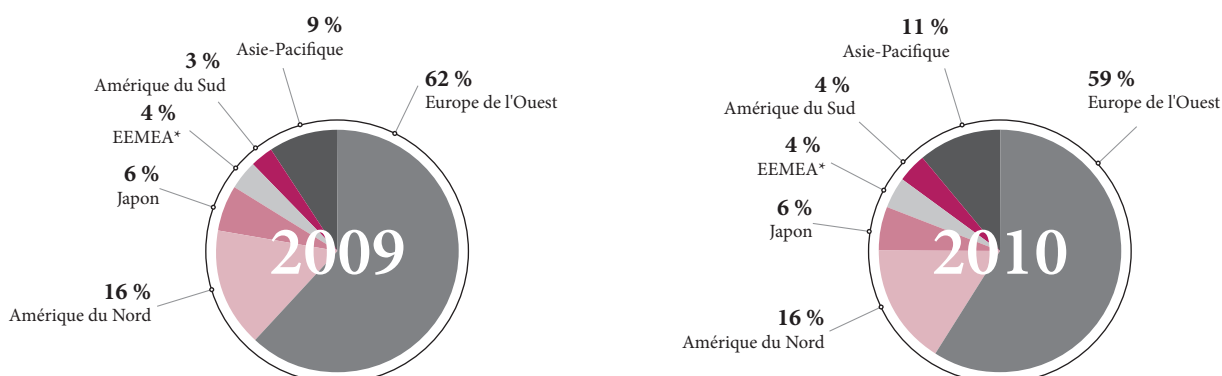
Hors éléments non courants, l'évolution des résultats nets part du Groupe des activités poursuivies s'établit comme suit :

	2010	2009	Variation
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>	<b>932</b>	<b>598</b>	<b>+ 55,8 %</b>
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action (en euros)	7,36	4,73	+ 55,6 %

## ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR BRANCHE



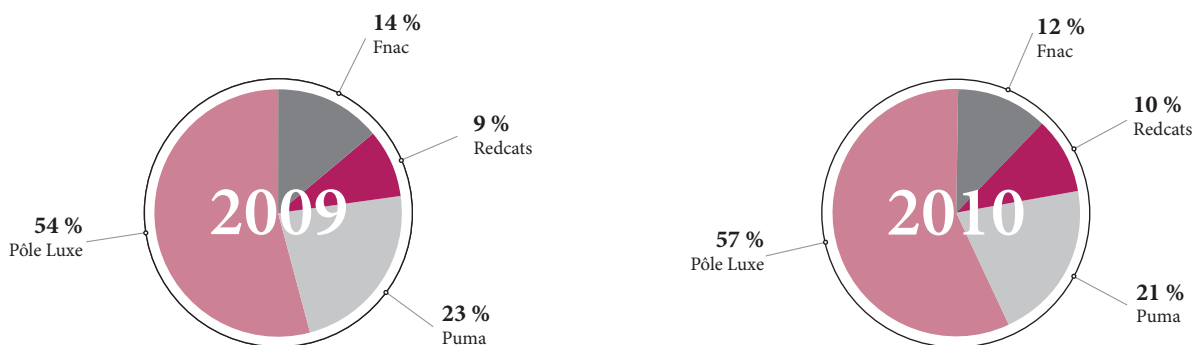
## ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



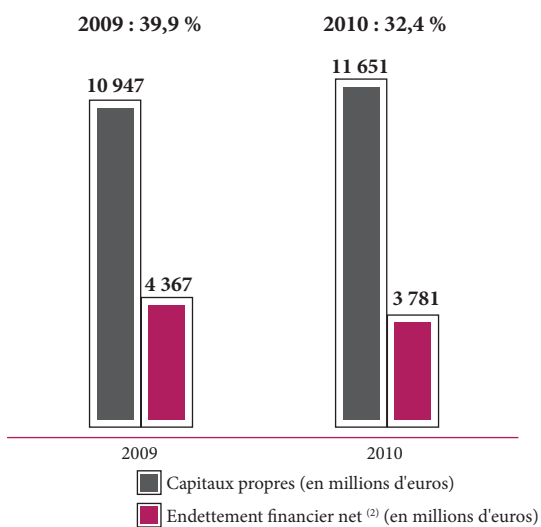
\* EEMEA: Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique.



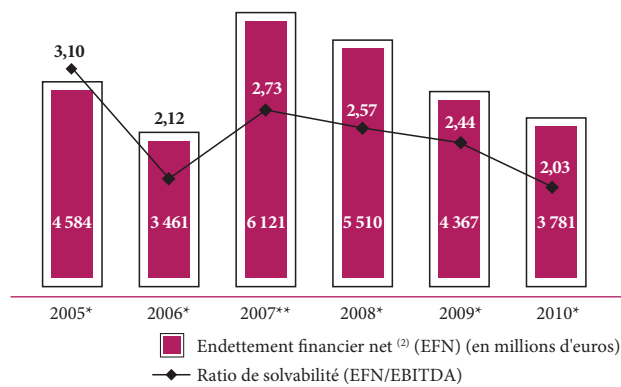
ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR BRANCHE  
(hors holdings et autres)



STRUCTURE FINANCIÈRE - RATIO D'ENDETTEMENT <sup>(1)</sup>



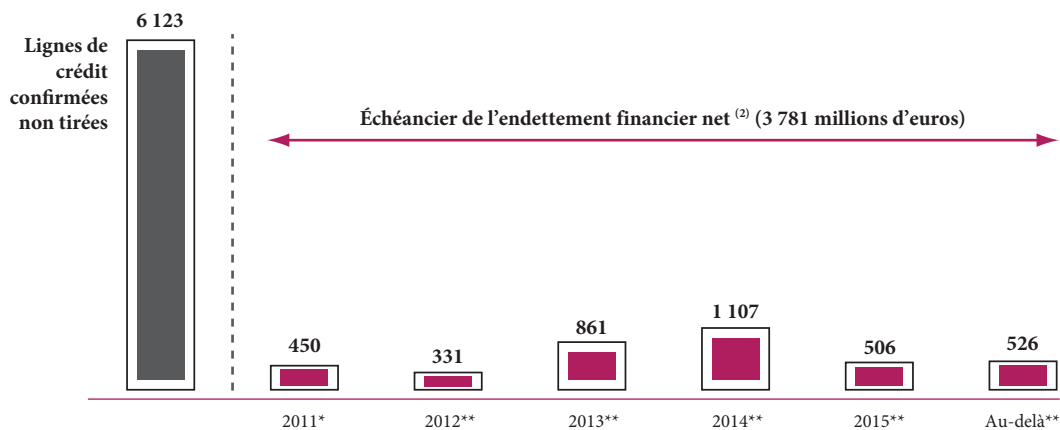
SOLVABILITÉ



<sup>(1)</sup> Endettement financier net en % des capitaux propres de l'ensemble consolidé.

\* 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.

<sup>(2)</sup> Endettement financier net défini en partie 4.

# PPR

## Entreprendre, notre grande aventure

---

### LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE, MOTEUR DE LA CRÉATION DE VALEUR

PPR s'incarne avant tout dans un état d'esprit qui est l'essence même de son identité : la volonté et le goût d'entreprendre, présents dès la création du Groupe en 1963.

Depuis lors, PPR s'est profondément et régulièrement transformé, et c'est la même dynamique entrepreneuriale qui a été le moteur de ses mutations stratégiques majeures. PPR a ainsi évolué en suivant avec constance quatre grandes lignes de conduite : occuper des secteurs d'activité en croissance, maîtriser des métiers créateurs de valeur, internationaliser ses marchés pour réduire son exposition à son berceau historique français (qui ne représente plus, en 2010, qu'un tiers de son activité) et diversifier ses activités de manière à réduire son risque.

À chaque étape de sa construction, PPR a agi avec audace et imposé sa culture de la performance, investissant et s'investissant dans chacun de ses métiers pour les développer dans la durée et leur offrir de fortes perspectives de croissance.

Toutes les énergies du Groupe sont mobilisées pour porter l'ambition au plus haut et pour transformer une vision conquérante de l'avenir en réalisations novatrices, accélératrices de croissance et créatrices de valeur. Bâtir de nouveaux périmètres d'activité, étendre la couverture géographique de ses entreprises, inventer des produits, formats et concepts originaux, mettre en œuvre des modèles inédits de croissance et d'amélioration des performances : c'est l'aventure de PPR qui se renouvelle en permanence, se réinvente et va sans cesse de l'avant, en portant une attention constante au développement durable.

Cette culture de l'action et du mouvement conforte la capacité des collaborateurs du Groupe à élargir leurs champs de vision, évaluer les risques, être créatifs, prendre des décisions rapides et exercer leurs responsabilités. Dépassant la pure application des procédures établies, les équipes de PPR sont portées par l'esprit de conquête, l'ingéniosité, l'enthousiasme et l'envie de réussir.

---

### UN MODE D'ORGANISATION DÉCENTRALISÉE FONDÉ SUR LA DÉLÉGATION DE RESPONSABILITÉS

La forte culture entrepreneuriale de PPR privilégie de longue date le principe de décentralisation. Celui-ci repose sur l'équilibre entre des Branches opérationnelles qui disposent, dans un cadre défini, d'une large autonomie, et une Holding légère qui fixe le cap et assure le pilotage du Groupe.

Ce mode d'organisation confère responsabilités 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.

La Holding définit la stratégie de PPR et assure l'alignement des intérêts des diverses parties prenantes du Groupe. Elle anime le pilotage de la performance de toutes les entités constituantes grâce à des boucles courtes d'orientation, de régulation et de contrôle. Elle prend en charge, pour l'ensemble du Groupe, certaines missions relevant de son domaine réservé (fusions & acquisitions, trésorerie & financement, relations avec les actionnaires et gouvernance du Groupe notamment) et exerce des

fonctions d'impulsion, d'animation, d'assistance et de coordination dans les autres domaines.

Sur le terrain, les Branches 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. Elles s'appuient sur des structures de direction rapides, flexibles et interconnectées. Cette latitude laissée aux équipes opérationnelles suscite l'implication et l'engagement des collaborateurs ainsi que leur attachement au Groupe ; elle favorise également l'émergence des talents.

PPR privilégie la mise en commun des moyens et la mutualisation des dispositifs dans la mesure où celles-ci apportent de la valeur ajoutée aux Branches et améliorent leurs performances. Des politiques transversales visent également à optimiser certains processus clés pour l'ensemble du Groupe (développement du e-commerce, développement durable et gestion des talents en particulier).



Le partage au sein du Groupe des connaissances, des savoir-faire et des meilleures pratiques est systématiquement favorisé. Cela contribue à promouvoir la création, l'innovation et l'excellence des processus ou à optimiser les ressources et réduire les coûts.

La culture de PPR repose notamment sur des valeurs de concertation, de liberté d'expression et de convivialité qui fédèrent et cimentent le Groupe et constituent un véritable catalyseur de solidarités. Cela s'illustre en particulier par des dispositifs de communication et d'échanges simples, authentiques et fluides.

Ce style de management singulier, reconnu et apprécié, est au cœur du fonctionnement et de la performance du Groupe. Il favorise la coopération, la solidarité, le partage et la promotion de la diversité entre les collaborateurs. Il permet à PPR d'attirer et de fidéliser de nouveaux talents et de les faire évoluer au sein du Groupe. Ainsi, PPR bénéficie d'un avantage concurrentiel majeur pour constituer des équipes de grande qualité et pour les

renouveler, ou en modifier le profil, afin de stimuler les ambitions et aller plus loin, plus vite.

La mise en valeur du capital humain du Groupe est donc une composante essentielle de la stratégie de PPR. Malgré les turbulences de l'environnement économique, PPR maintient ainsi le cap d'une politique de Ressources Humaines structurante sur la durée visant, en particulier : à favoriser l'employabilité des collaborateurs grâce à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences efficacement anticipée (avec notamment un ciblage spécifique pour les personnes les plus fragilisées), à assurer un dialogue social de qualité (notamment en associant les partenaires sociaux aux grandes réflexions stratégiques du Groupe), à mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur l'engagement de PPR en matière de développement durable (notamment en multipliant les sensibilisations aux enjeux de la Diversité), le tout pour assurer un engagement total des collaborateurs, jamais démenti, même dans les périodes les plus difficiles.

## UN PATRIMOINE D'ACTIFS HORS PAIR DONT LA CROISSANCE ORGANIQUE REPRÉSENTE LE PRINCIPAL POTENTIEL DE CRÉATION DE VALEUR POUR LE GROUPE

PPR est engagé dans une démarche de progrès continu visant à accroître durablement le rendement des capitaux engagés. Animées par une forte culture de contrôle des coûts, les entreprises du Groupe s'emploient sans relâche à améliorer leur modèle d'affaires pour faire progresser leur rentabilité opérationnelle. Elles s'appliquent aussi à augmenter la productivité des capitaux immobilisés et à ajuster les besoins en fonds de roulement au plus près des nécessités de chaque métier. Enfin, par leur souci du détail et de l'exécution soignée, elles assurent l'efficacité des processus et des dispositifs. L'optimisation de chaque maillon de la chaîne de valeur est orchestrée par des équipes passionnées et de grand talent, tant dans les métiers opérationnels que dans les fonctions de support.

PPR a acquis un savoir-faire sans égal en matière de distribution, avec les formats les plus variés, les modèles les plus différenciant et les canaux les plus innovants. Redcats et Fnac sont, chacun à leur manière, des précurseurs dans leurs domaines et ont bâti des positions de marché incontournables. Ces enseignes se distinguent notamment par l'enrichissement et le renouvellement permanent de leur offre de produits et de services, le déploiement du commerce en ligne, l'innovation dans leurs interactions avec les clients et l'expansion de leurs réseaux.

Avec le Pôle Luxe d'une part et Puma d'autre part, PPR dispose de deux ensembles cohérents de marques mondiales, prestigieuses et complémentaires, qui s'expriment sur un secteur en croissance : l'habillement et les accessoires. Les marques du Pôle Luxe incarnent des valeurs et des traditions d'excellence ; elles restent fidèles à leurs racines et prolongent leur magie et leur

réussite dans la modernité ; elles évoquent la qualité ultime et l'exclusivité et proposent des biens prestigieux et précieux. Puma vise des marchés Grand Public, plus larges, et une clientèle qui cherche à se reconnaître dans des modes de vie partagés et identitaires (Lifestyle). La marque puise sa légitimité dans son identité, son authenticité, sa technicité et son contenu stylistique ; elle propose au plus grand nombre des niveaux de gamme et de prix attractifs.

PPR anime donc un patrimoine de marques et de savoir-faire hors pair, enrichi progressivement par la volonté et l'exigence toujours renouvelées d'exploiter de nouveaux gisements de développement et de rentabilité. PPR dispose ainsi, dans sa configuration actuelle, d'un potentiel considérable de croissance interne et d'amélioration organique des performances : accroissement du chiffre d'affaires, hausse de la marge opérationnelle et augmentation de la rentabilité des capitaux engagés.

En conséquence, la priorité stratégique du Groupe consiste à tirer d'abord parti de ses capacités endogènes de progression en mettant à profit les stratégies différenciées, mais convergentes, de chacune de ses Branches.

La Fnac va accélérer son expansion sur Internet en investissant pour conforter sa position de leader en France, pour achever le déploiement à l'étranger de la plateforme de Fnac.com, pour développer une activité de *pure player* dans certains pays où la Fnac n'est pas encore présente et pour dynamiser l'offre digitale. L'enseigne va poursuivre la modernisation de son image, intensifier l'exploitation de son capital marque et clients et va réinventer l'expérience client dans un parc de



magasins redéployé (reprise de l'extension du réseau – en priorité hors de France, lancement de la franchise et de nouveaux concepts). La Fnac va également améliorer encore l'efficacité et la compétitivité de ses organisations ainsi que la mobilisation de ses équipes.

Redcats va achever le basculement sur Internet de ses opérations commerciales, de ses processus, et de l'ensemble de son organisation. Ainsi, Redcats va poursuivre la transformation de l'offre produits (rythme des collections, catégories supplémentaires, styles,...) et des modèles de commercialisation (mutation d'une société de vente par correspondance rythmée par les rabais vers un distributeur de mode sur Internet au plus près des tendances, *marketplace*, m-commerce). Redcats va internationaliser systématiquement les marques du Groupe, développer des sites marchands spécialisés (OneStopPlus Europe ou shoestyle.fr par exemple) ou racheter des sites complémentaires (Castaluna en 2010). L'optimisation des opérations sera poursuivie avec une généralisation des synergies, et des réductions de coûts supplémentaires.

La stratégie des marques de Luxe de PPR met l'accent sur l'expansion, tout en veillant à préserver l'équilibre entre la croissance et les fondamentaux de chaque marque. Le Groupe va accélérer le développement dans de nouveaux territoires (Amérique du Sud notamment) ; accroître son réseau de magasins en propre (en priorité dans les pays émergents, et en particulier en Chine) ; favoriser la montée en puissance d'Internet ; introduire de nouvelles catégories de produits ; et améliorer durablement sa 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 l'utilisation optimale du CRM. Le modèle d'affaires

et les leviers opérationnels de chaque marque seront optimisés et les compétences partagées au sein du Groupe seront systématisées (expansion internationale, immobilier, sites Internet, achats d'espaces, chaîne d'approvisionnements, leviers opérationnels dans tous les canaux de distribution, partage de compétences distinctives, réservoir de talents,...).

Puma est reparti à l'offensive avec une stratégie ambitieuse visant à en faire la marque de Sportlifestyle la plus désirable et la plus responsable au monde. Ce plan amènera Puma à investir dans plusieurs domaines : la reconfiguration de son organisation, la notoriété de la marque et les structures du Groupe. Ces investissements visent en particulier à accélérer la réactivité de Puma sur ses marchés, à renforcer encore l'innovation produit et à optimiser sa chaîne d'approvisionnements et ses systèmes d'information. La marque va également faire évoluer sa stratégie marketing en raffinant son positionnement et sa segmentation clients, en ajustant localement sa politique de communication et son offre produits et en augmentant les dépenses de communication. L'adaptation du portefeuille de produits va être poursuivie afin de renforcer leur attractivité : simplification et réduction des gammes ; affirmation de l'identité de l'assortiment ; politiques de prix et de qualité ; vocation globale pour les segments prioritaires (sports d'équipe, course à pied/training/fitness, sports mécaniques et Lifestyle) et locale pour les autres segments (golf, outdoor/mer, enfants, etc.) ; investissements accrus dans l'innovation et la gestion par catégorie. Puma va en outre concentrer ses efforts sur douze cibles prioritaires en termes de géographie : six marchés matures (États-Unis, Japon, France, Allemagne, Italie et Grande Bretagne) et six pays émergents (Chine, Corée, Inde, Russie, Brésil et Mexique). Enfin, Puma va intensifier ses investissements pour accélérer sa croissance sur Internet.

---

## UN RECENTRAGE VERS DES MARQUES GLOBALES DE LUXE ET DE SPORT & LIFESTYLE QUI AMÉLIORERA LE PROFIL DE CROISSANCE ET DE RENTABILITÉ DU GROUPE

PPR va faire évoluer progressivement le centre de gravité de ses actifs stratégiques vers un ensemble de marques universelles et puissantes, dans les domaines du Luxe et du Sport/Outdoor, centrées sur une catégorie de produits homogène : l'habillement, les chaussures et les accessoires. Ces secteurs de consommation sont particulièrement porteurs ; ils sont complémentaires par de nombreux aspects tant macroéconomiques et sociaux que de modèles d'affaires. Ce mouvement va contribuer à accélérer la croissance du Groupe et à rendre son profil de rentabilité encore plus attrayant.

### **Le marché global de l'habillement et accessoires de marque offre un fort potentiel de croissance à long terme, tant dans le Luxe que dans le Sport & Lifestyle**

PPR va se focaliser sur l'équipement de la personne et se recentrer sur des catégories de produits de même nature, sur un marché plus global et plus homogène : l'habillement, les chaussures et les accessoires. Cette combinaison d'activités analogues améliorera la lisibilité, la cohérence et les performances du Groupe.



L'objectif de PPR est de créer un espace cohérent entre, d'une part, des marques dont le positionnement haut de gamme et le caractère exclusif justifient des prix et des marges élevés, et, d'autre part, des marques dont les produits sont plus accessibles et qui opèrent sur des segments de marché de plus grande taille. Le Groupe ciblera donc un large spectre de clients, depuis la classe moyenne jusqu'aux hauts revenus, avec des positionnements marketing distincts, du *premium mass market* vers le Luxe.

PPR a choisi de mettre les marques au cœur de son dispositif de conquête des marchés parce qu'une marque est immédiatement visible, parce qu'elle procure un profil public et une notoriété qui vont au-delà de ses seuls produits et au-delà de ses propres marchés locaux. Elle a donc le pouvoir d'accélérer sa projection dans le monde entier, loin de ses bases nationales et historiques. Ainsi, la vocation mondiale d'une marque puissante permet une internationalisation rapide de ses activités.

Une marque forte crée la différenciation par rapport à ses concurrents et fait naître une relation particulière avec le client (familiarité, connivence, influence sur le choix, personnalisation de l'expérience,...) ; elle justifie ainsi une prime en terme de prix de vente et donc génère de la croissance rentable. Une marque suscite aussi la confiance et la loyauté des clients ; elle renforce leurs certitudes de consommation. De plus, elle est porteuse de symboles forts qui peuvent servir de repères dans un environnement turbulent. Ceci contribue à la protection, à la longévité et à la résilience de ses opérations.

Par ailleurs, en se concentrant sur des activités portées par des marques, PPR va s'assurer une maîtrise plus complète de la chaîne de valeur : contrôle absolu de la création et du développement produits, supervision directe de la production et de la chaîne d'approvisionnement (pas nécessairement internalisées) et intégration aval de la distribution via plusieurs canaux (magasins en propre, distributeurs tiers « contrôlés/encadrés », franchisés, Internet, licences).

Les secteurs du Luxe et du Sport Outdoor présentent une attractivité particulière pour PPR, du fait de leur taille et de leur portée globale, de leur fort potentiel de croissance et de leur rentabilité.

Le Luxe et le Sport/Outdoor partagent la caractéristique d'être intrinsèquement mondiaux : les valeurs qu'ils portent, les ambassadeurs qui les représentent et les événements qui les animent sont universels. C'est la raison pour laquelle la notoriété des marques associées au Luxe et au Sport ne connaît généralement pas de frontières. Dans ces deux secteurs d'activité, les marchés servis ont donc pour mesure celle de la population mondiale. En dehors du Luxe et du Sport/Outdoor, les autres secteurs du marché de l'habillement et des accessoires de marque restent avant tout régionaux ou multilocaux, avec peu d'acteurs et de modèles gagnants globaux.

Les marchés du Luxe et du Sport/Outdoor sont de taille très significative, notamment dans les catégories de

l'habillement, des chaussures et des accessoires de marques. Ils sont durablement très porteurs, sous l'effet de tendances lourdes en termes de macroéconomie, de sociologie, de Responsabilité Sociale et Environnementale et de consommation : évolution de la démographie mondiale, enrichissement des populations, mondialisation des échanges, globalisation des médias (publicité, Internet, réseaux sociaux,...), aspiration universelle à la consommation, fusions multigénérationnelles des styles de vie, retour à l'hédonisme, etc. Le Luxe a un fort potentiel de développement dans les pays émergents (en particulier en Chine, progressivement suivie par d'autres pays tels que le Brésil) grâce à l'accroissement des classes aisées, à l'apparition d'une nouvelle catégorie de consommateurs issus de la classe moyenne et à la montée en puissance des femmes dans la clientèle. La croissance du Luxe est pérenne dans les pays matures, le vieillissement et l'enrichissement des populations profitant en particulier au « luxe abordable » et à l'ultra haut de gamme. L'essor du Sport/Outdoor viendra principalement des pays émergents (Chine et Inde, puis Russie, Brésil et Indonésie) et sera nourri par l'accroissement numérique des classes moyennes, par leur enrichissement et par un accès croissant aux pratiques sportives. Dans les pays matures, c'est principalement l'intérêt accru des consommateurs pour le « bien-être » et la santé qui engendrera de la croissance.

Par ailleurs, le Luxe et le Sport/Outdoor constituent des secteurs complémentaires en termes de structuration et de modèle d'affaires. Le Sport assure des volumes importants en s'adressant indistinctement à toutes les catégories de consommateurs et en couvrant de ce fait des marchés larges ; c'est un secteur fragmenté qui assure une rentabilité substantielle. Le Luxe pour sa part, plus exclusif, dégage des marges très élevées et constitue un secteur où les grands acteurs sont plus rares. La combinaison de ces deux secteurs va renforcer la solidité et la résilience de PPR, accélérer sa croissance et accroître sa rentabilité.

Enfin, ces deux univers s'influencent mutuellement : la mode rajeunit le sport, le sport inspire le luxe. Ils ont en commun un certain nombre de ressorts similaires qui leur donnent une grande proximité, notamment en matière de créativité, de marketing et de communication. Le rêve, l'évasion, le goût de l'exception, la reconnaissance de la performance, sportive ou qualitative, sont autant de valeurs communes au Luxe et au Sport. Dans les deux cas, le rôle des marques est crucial, non seulement pour établir et défendre des attributs qualitatifs puissants, mais également pour ébaucher des territoires de reconnaissance, voire des modes de vie définis par elles. Ainsi, les marques de Luxe, comme les marques de Sport/Outdoor, peuvent parvenir, avec une certaine maturité, à dépasser leurs propres codes et à définir une manière d'être, un *lifestyle*, qui s'étend au-delà de leurs produits les plus emblématiques et rassemble leurs amateurs en une communauté fidèle.



## La reconfiguration du patrimoine d'actifs obéira à des critères stricts de création de valeur et n'est pas soumise à des contraintes de calendrier

Afin de faire évoluer PPR vers un groupe de marques dans l'habillement, les chaussures et les accessoires, plus homogène et toujours plus performant, PPR a déjà procédé à des arbitrages d'actifs de distribution : cession du Printemps en 2006-2007, introduction en bourse de 58 % du capital de Cfa0 en 2009 et annonce de la vente de Conforama en décembre 2010. À terme, la Fnac, Redcats et la participation résiduelle dans Cfa0 seront également cédées, au meilleur des intérêts de toutes les parties prenantes et en créant de la valeur, ce qui est la marque de fabrique du Groupe.

Le mouvement de recomposition de PPR en un groupe de marques globales et puissantes a été véritablement entamé par la prise de contrôle de Puma en 2007. D'autres acquisitions viendront accélérer le développement du Groupe et améliorer son profil de croissance et de rentabilité. Elles ne sont pas indispensables à la création récurrente de valeur de PPR mais constituent un catalyseur de son expansion et de son internationalisation.

La croissance externe peut concerner des actifs qui modifient la physionomie du Groupe – dans ce cas, l'investissement est 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 peut être faite par l'une quelconque des entités du Groupe (comme ce fut le cas en 2010 pour Cobra, intégrée directement par Puma).

PPR sélectionne ses projets d'investissement avec des contraintes d'excellence élevées et un impératif de création de valeur à terme ; toute cible d'acquisition doit donc satisfaire des critères d'exigence élevés en termes de capital de marque, de potentiel de croissance ou d'amélioration de performances, de génération de synergies et d'impact sur les états financiers du Groupe.

À l'instar des marques actuelles détenues par PPR, 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) qui leur permet de s'affranchir des écueils du simple effet de mode. Leur légitimité sera fondée sur la pertinence durable et renouvelée de leur image (codes et langage connus et pérennes, capacité à étendre leurs territoires et à s'associer, caractère global ou aptitude à s'internationaliser rapidement) qui justifie l'affirmation d'un authentique contenu stylistique. Leur attractivité s'appuiera sur des savoir-faire rares et exigeants (produits emblématiques, créativité et innovation continues, présence forte dans les réseaux sociaux, CRM efficace, distribution de qualité,...). Seront privilégiées les marques ayant démontré leur souci d'un développement harmonieux et responsable, cohérent avec les exigences que se donne PPR en matière de développement durable.

Ne seront considérées que les cibles recelant un potentiel véritable et significatif d'amélioration des performances financières (chiffre d'affaires, rentabilité, cash-flow) 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 et à leurs valeurs. Pourraient être envisagés notamment : le développement de marques rentables de taille moyenne et dont PPR démultiplierait le chiffre d'affaires ; le redressement d'entreprises de taille plus grande et dont le potentiel ne serait pas pleinement valorisé dans le prix d'acquisition car elles sont sous-performantes ; le renforcement ou l'entrée dans un secteur particulier par l'acquisition d'une cible qui disposerait de compétences utiles aux autres marques du Groupe et pourrait servir de plateforme pour des synergies ; la prise de contrôle de petites affaires avec un héritage et un savoir-faire très distinctifs dont PPR pourrait accélérer la croissance.

Toute acquisition par PPR d'une marque sera conditionnée par l'identification concrète et la quantification probante de synergies significatives, ainsi que par la confirmation de la capacité de PPR à les mettre réellement en œuvre. 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. Il pourra s'agir d'une part de synergies de coûts et d'effets de taille (sourcing, chaîne d'approvisionnements, achats d'espaces, autres achats indirects, recherche & développement, immobilier, ressources financières,...) et d'autre part de synergies de développement qui contribueront à amplifier et accélérer les perspectives de croissance et de conquête du Groupe (maîtrise de tous les canaux de distribution – et en particulier Internet, mise en commun de compétences clés, réservoir de talents, échanges transversaux d'expérience, *benchmarking*,...). Ceci permettra de créer de la valeur au-delà du prix d'acquisition et au-delà de la simple addition de la nouvelle entité au reste du Groupe. Cette orientation nouvelle va donner un rôle supplémentaire à la Holding PPR, qui va devenir à la fois le maître d'ouvrage, l'architecte et le maître d'œuvre de ces synergies afin de devenir un centre d'expertise au service de l'ensemble des marques.

Enfin, ne seront retenus par PPR que les actifs dont le prix sera jugé correct et dont l'acquisition sera compatible avec la politique du Groupe en matière de progression du résultat net consolidé, de solidité de la structure financière et de retour sur investissement.

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 ou sous tension.



À terme, le Groupe présentera un profil équilibré et cohérent de marques mondiales qui partageront un socle de compétences créateur de valeur ; il bénéficiera ainsi

à la fois des marges élevées du Luxe et de la volumétrie des marchés du Sport/Outdoor.

## UNE POLITIQUE AMBITIEUSE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, CRÉATRICE DE VALEUR

Pour PPR, le développement durable est un choix dicté par le souci de conduire les affaires du Groupe d'une manière responsable et inscrite dans la durée. Cette démarche allie rentabilité économique – sans laquelle il n'est pas d'entreprise durable, équité sociale et impératif écologique. Elle va à la rencontre des attentes de nos clients et permet au Groupe de se porter aux avant-postes des nouveaux marchés qui se créent. Intégré en amont, le développement durable constitue une plate-forme d'opportunités de croissance, une source d'innovation et un gisement de réductions de coûts. Il représente également un facteur de motivation puissant pour les collaborateurs du Groupe. Ainsi assimilé, il est pleinement créateur de valeur pour PPR.

Sur la période 2008-2010, le groupe PPR a structuré et accéléré sa politique de développement durable, notamment en définissant sept enjeux stratégiques prioritaires. Ils forment un cadre de référence commun que chaque marque et enseigne, en fonction de son activité, s'est approprié en fixant des objectifs précis et chiffrés par enjeu. Une partie de la rémunération variable des dirigeants des Branches dépend de l'atteinte de ces objectifs. Portant aussi bien sur la traçabilité des matières premières que sur les modes de transports ou encore la politique de formation, ces enjeux concernent les collaborateurs mais aussi les clients et les fournisseurs du Groupe comme les territoires où il opère. Le Comité exécutif de PPR suit avec attention leur mise en œuvre.

La politique menée au cours des dix dernières années a permis à PPR de se forger de solides convictions en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale et conduit le Groupe à mettre en place un nouveau paradigme d'entreprise ambitieux. Cette nouvelle initiative est au cœur de la vision stratégique de PPR ; elle dictera la conduite des affaires et mènera à une transformation culturelle et managériale des entreprises du Groupe. Elle exprime l'engagement collectif du Groupe à soutenir et promouvoir les solutions internes et externes dans les domaines économiques, sociaux et écologiques, qui valorisent et consolident le développement durable de la planète et des activités de PPR sur le long terme. Son objectif est d'intégrer au sein du modèle économique de PPR l'ensemble des paramètres du développement durable afin d'en faire un véritable outil de compétitivité du Groupe, tout en contribuant sur le long terme à un monde meilleur.

Ces actions seront déployées par une équipe dédiée et renforcées dans quatre grands domaines : l'Écologie, l'Humanité, la Créativité et le Leadership en développement durable. Elles s'exerceront selon trois types de soutien : des initiatives internes, des programmes à but non lucratif (notamment au travers de partenariats avec des organismes caritatifs) et des investissements ayant un objectif de rendement.

## PARÉ POUR PROFITER PLEINEMENT DE LA CONSOLIDATION DE LA REPRISE MONDIALE, PPR MAINTIENT LE CAP

2010 a été marquée par un solide rebond de l'économie mondiale et a bénéficié d'un net regain du commerce international. Cette reprise n'a toutefois pas été uniforme à travers le monde. Les économies émergentes ont continué de croître à un rythme soutenu et se sont imposées comme les moteurs de la croissance mondiale. Les économies avancées sont toutes sorties du rouge ; l'activité est bien répartie, même si elle est restée modérée du fait, notamment, des tensions persistantes sur les dettes souveraines en Europe.

Dans ce contexte de consolidation de la reprise économique mondiale, PPR a tiré profit d'une part, des plans d'adaptation des modèles économiques que les entreprises du Groupe ont mis en œuvre en 2008 et 2009, et poursuivis en 2010, et, d'autre part, des

initiatives à dominante commerciale lancées par ses marques et enseignes, visant à accélérer la croissance rentable du chiffre d'affaires. PPR se présente avec des fondamentaux solides ; la pertinence de son modèle et ses capacités d'adaptation inégalées lui permettent de mieux résister aux fluctuations de son environnement et de livrer des performances régulières.

À court terme, PPR devrait bénéficier d'un faisceau convergent de facteurs favorables à une croissance économique robuste et soutenue. Néanmoins, l'environnement reste compliqué et volatil ; il rend plus que jamais nécessaires l'affirmation de la vision stratégique du Groupe et la confirmation de ses objectifs à moyen et long terme. La trajectoire que se donne PPR, jalonnée notamment par la cession de Conforama en 2010, est



entérinée. Seule sa vitesse d'exécution est susceptible d'ajustement eu égard au réalisme et à la prudence que requiert l'incertitude des marchés.

Le Luxe et le Sport/Outdoor, les deux secteurs phares qui constituent le PPR de demain, ont d'excellentes perspectives pour les prochaines années. Leurs activités sont en parfaite adéquation avec les tendances de consommation contemporaines et avec les aspirations des consommateurs. Par leur exposition prononcée aux pays émergents, ils bénéficient 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 de nos marques ainsi que leur efficacité opérationnelle continuera à nourrir la hausse de leurs ventes et de leurs marges.

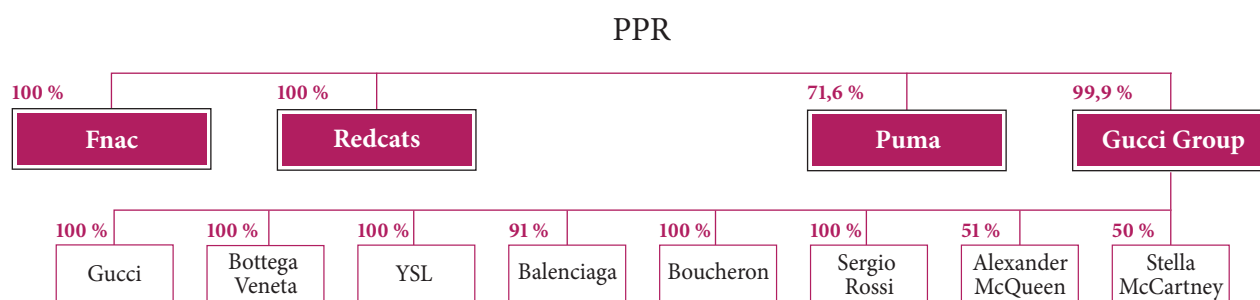
Fnac et Redcats sont bien positionnées pour continuer à sur-performer leurs segments respectifs et à gagner des parts de marché. Le dynamisme commercial dont elles ont fait désormais leur priorité va continuer à porter ses fruits et la moindre amélioration de leurs conditions de marché aura des effets démultipliés sur la progression de leur chiffre d'affaires. L'efficacité du merchandising et des politiques de prix, l'optimisation des chaînes d'approvisionnement et une pression constante sur le

contrôle des coûts permettront de livrer des résultats en progression. Maîtrise des besoins en fonds de roulement et sélectivité des investissements assureront également la croissance du cash-flow libre.

PPR va accélérer et accompagner la stratégie numérique de ses marques et enseignes. La récente création d'une Direction du Développement E-business Groupe vise à systématiser le développement des synergies inter-marques, coordonner les projets e-business et favoriser le croisement des expertises. PPR va ainsi se doter 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.

## ORGANIGRAMME DU GROUPE PPR AU 31 DÉCEMBRE 2010





# 2

## Activités du Groupe



FNAC	16
REDCATS	23
PUMA	30
PÔLE LUXE	35
GUCCI	39
BOTTEGA VENETA	42
YVES SAINT LAURENT	45
LES AUTRES MARQUES	48





- ♦ Acteur majeur de la distribution de produits culturels et technologiques
- ♦ Une présence dans sept pays : France, Belgique, Brésil, Espagne, Italie, Portugal et Suisse
  - ♦ 4 millions d'adhérents dans le monde dont 2,4 millions en France
- ♦ Fnac.com, l'un des principaux sites d'e-commerce français en termes d'audience
  - ♦ Premier distributeur en France de micro-ordinateurs, appareils photo, lecteurs MP3, Hi-fi... <sup>(1)</sup>
  - ♦ Premier libraire et premier disquaire de France <sup>(1)</sup>
- ♦ 20 millions de clients et 139 millions de visites magasins par an en France

## 4 473

M€ de chiffre d'affaires en 2010

## 188

M€ de résultat opérationnel courant en 2010

## 14 364

collaborateurs en 2010  
(effectifs moyens)

## 148

magasins à fin 2010

## CONCEPT COMMERCIAL

Depuis sa création en 1954, la Fnac défriche les tendances et propose à ses clients une offre culturelle inégalée et l'accès aux produits technologiques les plus innovants.

Ces dernières années, la Fnac a su renforcer sa position de leader sur ses marchés et réaffirmer son ambition d'enseigne préférée et référente auprès de ses clients, grâce notamment à une approche commerciale complète et personnalisée.

La singularité de l'offre de la Fnac consiste à mettre à disposition dans un magasin unique, un assortiment inégalé de livres, disques, vidéos, jeux vidéo et produits techniques. Cette offre s'appuie sur la sélectivité et le choix impartial des produits, grâce notamment à l'indépendance de ses acheteurs et de ses vendeurs vis-à-vis des fournisseurs et aux tests de son Laboratoire d'essais. La Fnac poursuit également une politique unique de conseil et de prescription auprès de ses clients, à travers ses dossiers techniques, ses guides d'achats distribués en magasins, sa revue *Contact* diffusée auprès de ses adhérents et les conseils de ses vendeurs prodigués en magasins et sur Internet. Ses magasins et ses sites Internet sont autant des lieux d'achats que des lieux où se partagent toutes les cultures et s'enrichissent toutes les passions. Engagée, la Fnac reste fidèle à sa mission d'acteur culturel et technologique comme d'entreprise citoyenne avec plus de 12 000 manifestations culturelles organisées chaque année en France et à l'international, dans ses magasins et dans des lieux extérieurs, des prises de parole sur la diversité culturelle, la liberté d'expression et des actions de soutien pour la défense des droits de l'homme.

<sup>(1)</sup> Source : GfK.



## 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> (1 164 000 livres référencés, 49,4 millions de pièces vendues) et le premier disquaire <sup>(1)</sup> (425 000 disques disponibles sur commande, 38 millions de pièces audio et vidéo vendues). Elle est également le premier vendeur

de micro-ordinateurs, d'appareils photo, de caméscopes, de casques audio et de baladeurs MP3 <sup>(1)</sup>.

L'enseigne ne compte pas de concurrents directs mais une multitude de concurrents dans chacun de ses secteurs comme les acteurs Pure Players, les distributeurs internationaux ou les acteurs nationaux.

## STRATÉGIE

Présente dans 7 pays au travers d'un réseau de 148 magasins dont 68 à l'international et d'un réseau de sites Internet, la Fnac poursuit la stratégie de développement de sa marque, enseigne multicanal et spécialiste, selon les grandes orientations de son projet d'entreprise *100% Révolution Client* : développer son leadership sur Internet, poursuivre l'expansion internationale, conquérir la périphérie des villes en France et développer les services.

Cette expertise est aujourd'hui déclinée à l'international où Internet représente déjà plus de 4 % du chiffre d'affaires. Après l'Espagne et l'Italie en 2009, le Portugal a intégré, depuis juillet, ce nouveau socle technologique. Cette intégration permet d'accompagner la performance des sites Internet qui bénéficient ainsi des dernières innovations de Fnac.com.

### Fnac.com, au cœur de la stratégie multicanal

La stratégie e-commerce de la Fnac est née avec la création de Fnac.com en 1999. Onze ans plus tard, la Fnac est l'enseigne culturelle et technologique la plus présente sur Internet en France. Fnac.com propose près de 8 millions de produits, neufs et d'occasion, et un catalogue de plus de 4 millions de titres à télécharger. En un an et grâce à sa *marketplace*, Fnac.com a quadruplé son offre et augmenté la disponibilité en 24 heures de ses produits.

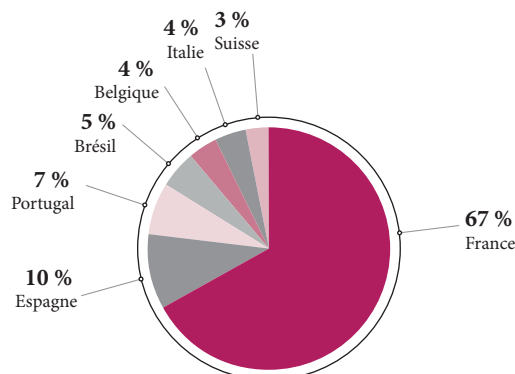
La Fnac réalise ainsi près de 11 % de son chiffre d'affaires dans l'hexagone sur Internet. L'activité rentable de Fnac.com enregistre une croissance à deux chiffres depuis plus de 5 ans.

### L'expansion internationale

Malgré une conjoncture difficile, les activités internationales affichent une croissance solide (+ 6 %) et représentent près d'un tiers du chiffre d'affaires de la Fnac en 2010. L'entreprise poursuit ainsi sa stratégie de développement international, un de ses relais de croissance, en renforçant sa présence dans les pays où elle est déjà présente. En 2010, cinq nouveaux magasins ont ouvert en Italie, en Espagne, en Belgique, au Portugal et au Brésil.

L'entreprise reste néanmoins attentive à l'évolution et aux opportunités des autres marchés. Dans ce cadre, l'enseigne ouvrira, au second semestre 2011, un premier magasin à Casablanca, au Maroc. La Fnac a en effet signé un accord de franchise avec le groupe Aksal, l'un des leaders marocains de la distribution spécialisée, pour se développer dans ce pays et prévoit un potentiel de 3 autres magasins dans les années à venir.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR PAYS



<sup>(1)</sup> Source : GFK.



## Expansion des magasins en France

En offrant un très large vivier d'emplacements, la périphérie des villes est un relais de croissance essentiel pour la Fnac qui, en s'installant dans les nouvelles zones commerciales périurbaines, s'adapte à l'évolution des lieux et modes de consommation de ses clients. Pour 2011, la Fnac a d'ores et déjà signé de nouveaux emplacements pour ouvrir au sein de 4 zones commerciales.

La Fnac poursuit parallèlement ses investissements en centre ville avec des projets de rénovation et de nouvelles ouvertures :

- ♦ fin 2010, la Fnac a transféré et agrandi son magasin de Rennes au sein d'un centre commercial et propose ainsi à ses clients de nouveaux espaces tels que la papeterie, les jeux et jouets et un Forum Fnac Café ;

- ♦ l'enseigne a également ouvert une librairie dans un de ses magasins parisiens (Fnac Odéon), initialement spécialisé en nouvelles technologies ;
- ♦ en 2011, la Fnac prévoit d'étendre son réseau en centre ville avec l'ouverture de deux nouveaux magasins dont le premier dans l'est parisien.

## Le développement des services

La Fnac propose à ses clients une large palette de services sous le label *LaboFnac* favorisant le choix de l'enseigne lors de l'acte d'achat. En outre, en 2010, une nouvelle offre de services destinée aux professionnels *FnacPro* a été lancée dans plus d'une dizaine de magasins en France.

## LA FNAC, AU CŒUR DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

La Fnac est un acteur innovant sur les marchés digitalisés. 2010 a vu le lancement de la solution de livres numériques de la Fnac, *FnacBook* et le déploiement de la stratégie communautaire de l'enseigne avec notamment la création des *Espaces Passion* sur Internet.

### *FnacBook*, le premier livre numérique signé Fnac

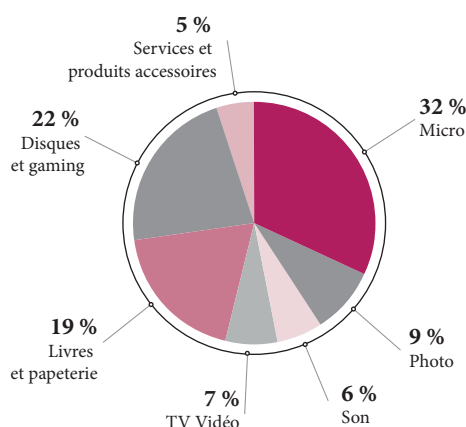
Dans le domaine de la digitalisation, la Fnac a lancé cette année une offensive majeure pour prendre le leadership dans la vente des livres numériques.

Premier libraire de France et leader dans la vente de produits techniques innovants, la Fnac a naturellement

un rôle déterminant à jouer dans la promotion et le développement de ce nouveau marché. C'est ainsi qu'elle a lancé en novembre 2010, le *FnacBook*, la première solution globale de lecture numérique : la plus grande librairie numérique française accessible sur Fnac.com (80 000 ouvrages), un lecteur dédié, le *FnacBook* et un ensemble d'applications permettant la lecture, l'achat de livres numériques et la gestion de sa bibliothèque sur tous les supports (tablettes multimédia, téléphones, ordinateurs ou liseuses dédiées).

Au-delà du développement des offres des contenus et des supports, l'enseigne travaille activement avec l'ensemble de la profession à l'organisation de ce nouveau secteur.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



### Les Espaces Passion Fnac.com

Les *Espaces Passion* ont été étendus cette année sur Fnac.com au travers d'espaces réservés. Enrichis par les vendeurs experts de la Fnac, ils peuvent y retrouver leurs conseils, leurs coups de cœurs. Les *Espaces Passion* de Fnac.com sont également de véritables lieux d'échanges

où chacun peut donner son avis et partager sa passion sur différentes thématiques (musique classique, jazz, pop rock, rap, mangas, BD, photographie). Ces espaces sont aujourd'hui relayés sur l'ensemble des réseaux sociaux pour que chaque client et internaute puisse bénéficier de l'expertise et des conseils de la Fnac.

## UNE OFFRE ET UNE EXPÉRIENCE D'ACHAT ADAPTÉES À CHACUN DE SES CLIENTS

Le plan *100% Révolution Client* met l'accent sur l'innovation commerciale et la relation client. L'objectif est de fidéliser et développer chacune de ses cibles de clientèle en ayant une approche commerciale complète et personnalisée. La Fnac affirme ainsi son ambition : « se réinventer pour devenir l'enseigne préférée et référente pour chacun de ses clients sur l'offre culturelle et technologique ».

les rayons : appareils photos reflex, casques audio, baladeurs MP3 et coffrets cadeaux.

La Fnac s'adresse aux passionnés de musique et de cinéma en éditant chaque année des coffrets ou des éditions exclusives vendus uniquement dans ses magasins et sur Fnac.com.

### Une offre référente dans chacune de ses gammes de produits

Pour répondre aux évolutions structurelles majeures de ses marchés et aux nouveaux comportements des consommateurs, la Fnac adapte son offre avec l'introduction de nouvelles gammes de produits : lancement de la solution de livres numériques *FnacBook*, introduction des premiers produits de domotique et sécurité, arrivée de technologies innovantes sur le marché comme les tablettes avec l'iPad ou la TV 3D.

La Fnac a également développé une offre de produits et de services à destination des professionnels (TPE et PME) sous la marque *FnacPro* visible et accessible *via* des corners en magasin ou par téléphone.

La Fnac a amélioré la lisibilité de son offre et le confort d'achat pour ses clients à travers une refonte de son merchandising qui se traduit notamment par l'augmentation des produits en libre toucher dans

### Une relation personnalisée avec chacun des clients

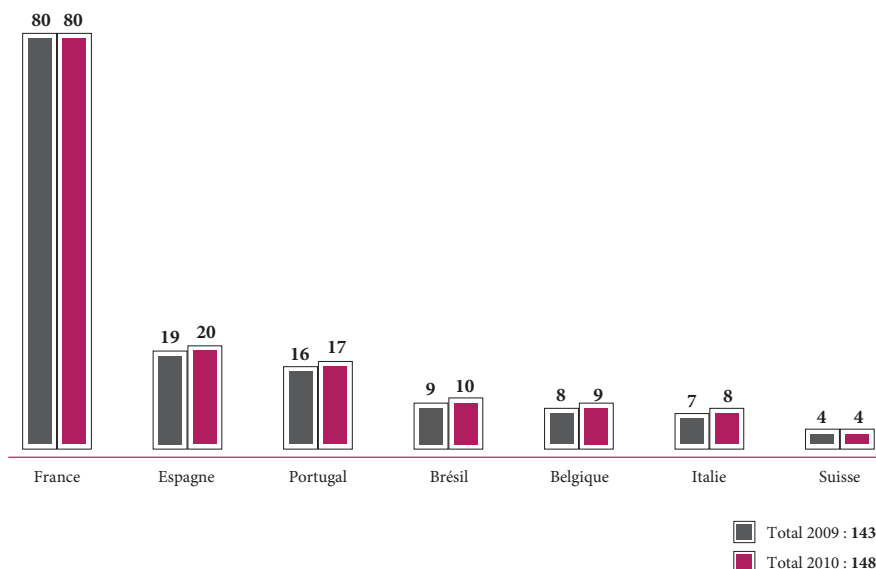
#### Les adhérents Fnac

Les adhérents Fnac représentent plus de 50 % du chiffre d'affaires de la Fnac. Avec 4 millions d'adhérents dans le monde dont 2,4 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 service dédié aux meilleurs adhérents de l'enseigne. Près de 50 000 personnes sont adhérents *One* et bénéficient ainsi d'une qualité de service optimale : un point d'accueil réservé en magasin, une ligne dédiée 7j/7 de 8h30 à 22 heures, 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.

NOMBRE DE MAGASINS FNAC PAR PAYS



### Carte Fnac Gaming

Pour accompagner son offre de jeux vidéo d'occasion, *Okaz Gaming*, la Fnac a mis en place un programme de fidélité dédié à la clientèle visée. La carte *Fnac Gaming* a été lancée en 2009 et permet aux clients de revendre et d'acheter facilement des jeux d'occasion et de bénéficier de nombreux avantages, tels que des remises et promotions sur les jeux vidéo neufs et les accessoires, ou la possibilité de consulter leur compte sur Internet et obtenir la priorité sur les pré-réservations des jeux neufs. Ce programme de fidélité compte aujourd'hui plus de 430 000 membres.

### Une expérience d'achat riche et impliquante

Le programme de conquête commerciale de la Fnac, initié en 2009, s'est amplifié en 2010 avec notamment le déploiement des *Espaces Passion* et la création des nouveaux espaces tendance de la Fnac, *Fnac it !*

### Les Espaces Passion

Depuis novembre 2009, la Fnac a déployé ses *Espaces Passion* dans 20 magasins majeurs en France et à l'international. Ces pôles d'excellence spécialisés en musique classique, bande dessinée, manga, photo, hifi, home cinéma offrent le meilleur de l'offre et du conseil aux clients.

### Fnac it !

Pour accompagner le quotidien, trouver des idées cadeaux, assouvir ses envies high-tech les plus inattendues et décalées, la Fnac a lancé en juin 2010, *Fnac it !*, un nouvel espace tendance au sein de 4 magasins et sur Fnac.com, qui présente tous les trois mois une collection de produits et d'accessoires high-tech exclusifs, rares ou incontournables, dénichés à travers le monde.

### Une politique d'action culturelle renforcée

Distributeur de produits culturels et technologiques mais aussi acteur culturel incontournable, la Fnac a organisé en

2010 plus de 12 000 événements au sein de ses forums en magasin et hors les murs. Elle favorise de cette façon les échanges et rencontres entre un large public et de nombreux artistes : auteurs, philosophes, musiciens, acteurs, cinéastes, photographes...

### Musique

De nombreux showcases ont été organisés en magasin, illustrant tous les styles de musique.

La Fnac a également organisé des rendez-vous majeurs tels que La Fnac de la musique sur 13 scènes, avec plus de quarante-cinq concerts sur toute la France et quelque 200 musiciens. Le festival Fnac Indépendances à Paris a été le 2<sup>e</sup> temps fort de l'année 2010, rassemblant plus de 100 000 personnes autour des artistes issus des labels indépendants sur la Place de l'Hôtel de Ville de Paris.

### Livre

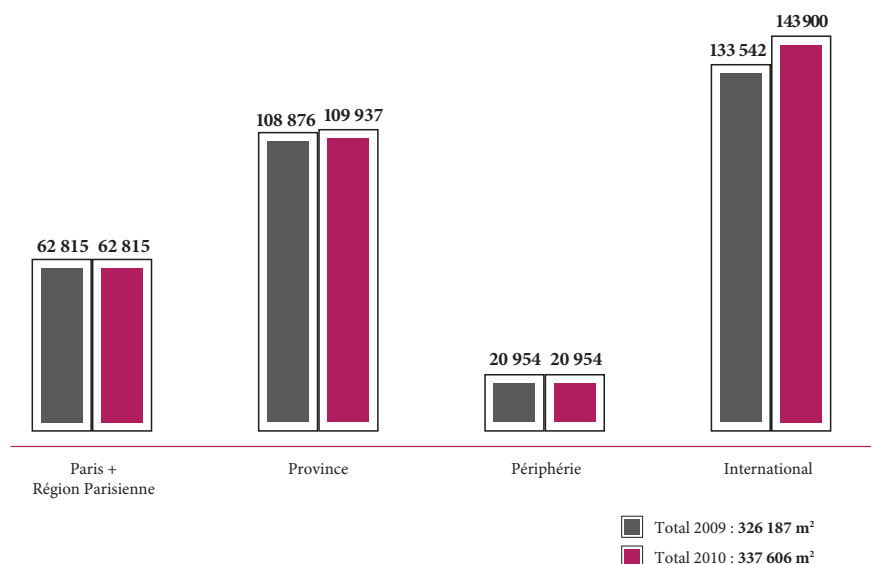
Chaque année lors de la rentrée littéraire, la Fnac organise le Prix du Roman Fnac dont le jury est composé de 400 adhérents et près de 500 libraires de la Fnac. Par ailleurs, avec le Goncourt des Lycéens organisé avec le Ministère de l'Éducation Nationale, en accord avec l'Académie Goncourt, la Fnac défend un auteur sélectionné avec engagement et passion par de jeunes lecteurs de cinquante-cinq classes de lycées.

Partenaire du Festival International de la Bande dessinée d'Angoulême, la Fnac multiplie les événements, dédicaces, rencontres (en magasin ou dans des lieux extérieurs) et partenariats autour de la bande dessinée en France et à l'international.

### Gaming et nouvelles technologies

En 2010, la Fnac a renforcé sa position sur le marché des jeux vidéo avec notamment la signature d'un partenariat avec la première édition du Paris Games Week mais aussi avec les Trophées Fnac du Jeu Vidéo qui ont réuni au total plus de 20 000 participants dans les magasins français et avec les lancements de jeux en avant-première réunissant des milliers de fans lors des sorties de jeux tels que FFXIII, Starcraft II, COD BO ou encore Wow Cataclysm.

SURFACES DE VENTE DES MAGASINS FNAC (en m<sup>2</sup>)



## Cinéma

À l'occasion des sorties de films et DVD, la Fnac organise des *MasterClass*, rencontres filmées avec des maîtres du cinéma, dont certaines ont donné lieu à des éditions de DVD exclusives ; sont également programmées des avant-premières et des rencontres en magasin.

L'enseigne est également partenaire de festivals de cinéma tels que la Quinzaine des réalisateurs à Cannes, le Festival du film d'animation d'Annecy ou le Festival Européen du Film Court de Brest.

---

## UNE ENTREPRISE RÉFÉRENTE QUI LIBÈRE LES ÉNERGIES ET LES TALENTS DE SES COLLABORATEURS

En 2010, la Fnac a poursuivi son effort de formation de l'ensemble de ses équipes sur l'excellence de la relation client, l'expertise produit, le développement des compétences managériales.

Le renouvellement de l'expérience client en magasin étant un enjeu majeur de l'enseigne, un programme de formation spécifique a été déployé pour accompagner la création de ses tout premiers *Espaces Passion*.

Par ailleurs, un effort particulier a été apporté à la sensibilisation de l'ensemble des managers, en France comme à l'international, aux enjeux de la Diversité.

La Fnac, plus que jamais fidèle à son ambition de promouvoir les capacités de chacun, a placé l'employabilité des salariés au premier rang de ses objectifs en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

Ainsi, à travers son programme de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) déployé en France et en Espagne depuis 2004, la Fnac a permis à près de 400 salariés d'obtenir un diplôme d'état (bac, BTS et Master 2 – validant leur expérience acquise à la Fnac). En moyenne, ces salariés ont une dizaine d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise. La Fnac poursuivra ce programme en 2011.

La Fnac fonde sa politique de recrutement sur l'intégration des meilleurs talents avec des actions spécifiques en faveur de demandeurs d'emplois, jeunes ou seniors.

L'objectif de la Fnac est de leur offrir un territoire d'expression et de partage d'expériences riches et variées. En 2010, en France, l'embauche des jeunes à la Fnac représente près de 65 % des recrutements des filières métiers (vente, service client, fonctions supports...).

Pour permettre une montée en compétences de personnes non qualifiées, en reconversion, ou éloignées de l'emploi, la Fnac, en partenariat avec son actionnaire PPR, a participé à la création de l'École de Vente PPR. Dans le cadre d'embauches CDI, cette école propose un parcours de formation de près de 400 heures sur les 6 premiers mois d'intégration, à des jeunes de moins de 26 ans, à des demandeurs d'emploi de plus de 45 ans, ou à des personnes handicapées... La Fnac poursuivra cet engagement en 2011.

La Fnac a maintenu sa politique de rémunération et de protection sociale déjà référente dans l'univers de la distribution. Elle a notamment été récompensée fin 2010 par le trophée C&B de « la Responsabilité durable et de la Solidarité » pour la pérennisation de son régime de soins de santé innovant et le développement d'une véritable « culture santé ».

Enfin, deux thématiques ont fait l'objet de discussions renforcées avec les partenaires sociaux, aboutissant à la signature d'accords relatifs à l'égalité professionnelle hommes/femmes, ainsi qu'à l'emploi des seniors.

---

## UNE ENTREPRISE CITOYENNE ET RESPONSABLE

### Volet social

En 2010, la totalité des managers de la Fnac en France a été formée à la Diversité – non-discrimination, égalité hommes-femmes, seniors, prise en compte du handicap. Par ailleurs, un accord concernant les seniors a été signé avec les organisations syndicales.

### Volet Environnemental

Fin 2009, la Fnac a pris l'engagement de mettre en œuvre un programme visant à réduire son empreinte énergétique de 20 % en 5 ans. Un budget dédié au

sein de l'enseigne a ainsi permis, dès 2010, la refonte totale de l'éclairage de 15 magasins, passés en mode « basse consommation », ainsi que le remplacement ou la rénovation du système de climatisation de 8 magasins.

La Fnac a poursuivi la sensibilisation de ses clients et adhérents à l'urgence environnementale : les 2,4 millions d'adhérents ont ainsi reçu un guide des bonnes pratiques environnementales conseillées par l'enseigne.

La Fnac est en outre la première enseigne à avoir généralisé l'affichage environnemental sur les téléviseurs, grâce aux tests effectués par son Laboratoire d'essais, publiés dans ses dossiers techniques et présentés en magasin et sur Fnac.com.



Parallèlement, la Fnac souhaite associer ses fournisseurs à une démarche commune de progrès, afin d'identifier les axes d'amélioration de la chaîne de production et les évolutions souhaitables en matière de protection de l'environnement, de Droits de l'Homme et de conditions de travail. Les fournisseurs des produits commercialisés sous la marque Fnac ont été invités à dresser un bilan annuel des actions de progrès qu'ils ont entreprises et se sont engagés dans ce sens à signer la Charte fournisseurs Fnac.

## Volet sociétal

En 2010, La Fnac a poursuivi et amplifié son partenariat avec la Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FIDH) en proposant notamment à ses clients un produit partage, une clé USB citoyenne incluant la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

La Fnac s'associe pour la deuxième année consécutive à Reporters Sans Frontières pour décerner le Prix Reporters sans frontières – Fnac à des journalistes et médias qui s'engagent pour la liberté d'expression. En 2010, le prix a récompensé le journaliste iranien, Abdolreza Tajik et la station de radio somalienne, radio Shabelle.

## FAITS MARQUANTS 2010 ET PERSPECTIVES 2011

Dans le cadre de son projet d'entreprise *100% Révolution Client*, la Fnac a initié en 2010 de nouveaux produits et services innovants.

### 2010 en France

La Fnac a ouvert au cours de l'année ses quatre premiers espaces *Fnac it !* dont trois à Paris, un à Bordeaux et sur *Fnac.com*.

Au cours de l'année, les *Espaces Passion* et papeterie ont été étendus dans certains magasins.

Les rayons photo Reflex, iPod et casques ont été optimisés avec le déploiement du libre toucher des produits.

L'enseigne a également lancé différentes applications Fnac : l'application *Fnac.com* pour iPhone, l'application *marketplace* *Fnac.com* pour iPhone, l'application billetterie *Tick & Live* pour Android et l'application *FnacBook* pour iPhone, iPod et iPad.

Le livre numérique signé Fnac, le *FnacBook*, a été lancé en novembre en France.

Concernant les services, la Fnac a développé une nouvelle offre à destination des TPE et PME *FnacPro*.

### 2010 à l'international

La Fnac a ouvert en 2010 cinq magasins à l'international dont son 8<sup>e</sup> magasin en Italie, son 9<sup>e</sup> en Belgique, son 17<sup>e</sup> au Portugal, son 20<sup>e</sup> en Espagne et son 10<sup>e</sup> au Brésil.

Des *Espaces Passion* ont été déployés au sein de 12 magasins dans différents pays.

Le nouveau site *Fnac.pt* a été lancé au Portugal sur le socle technologique de *Fnac.com*.

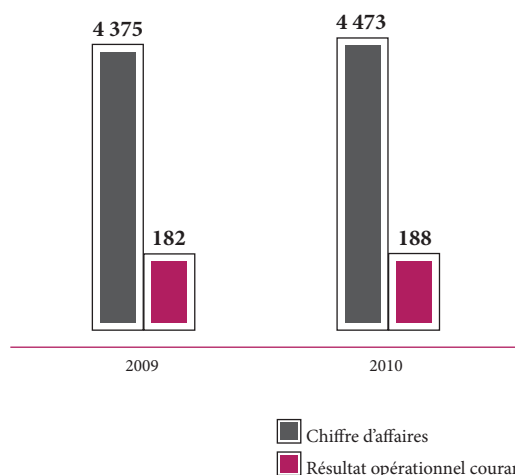
### La Fnac en 2011

En 2011, la Fnac va poursuivre sa stratégie avec le développement de sa marque, de son leadership sur Internet, de son expansion en France et à l'international et le développement des services.

La Fnac ouvrira 9 magasins en France et à l'international dont un nouveau pays en franchise, le Maroc au second semestre 2011.

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

(en millions d'euros)





# REDCATS

- ♦ Un leader international de distribution de mode et décoration sur Internet
  - ♦ Plus de 70 sites e-commerce
  - ♦ 26 millions de clients actifs en Europe et aux États-Unis
- ♦ Près de 54 millions de visiteurs uniques par mois sur l'ensemble des sites web
  - ♦ 184 millions de pièces vendues dans le monde en 2010

**3 436**

M€ de chiffre d'affaires en 2010

**165**

M€ de résultat opérationnel courant en 2010

**14 105**

collaborateurs en 2010 (effectifs moyens)

Plus de **70** sites Internet marchands

## CONCEPT COMMERCIAL

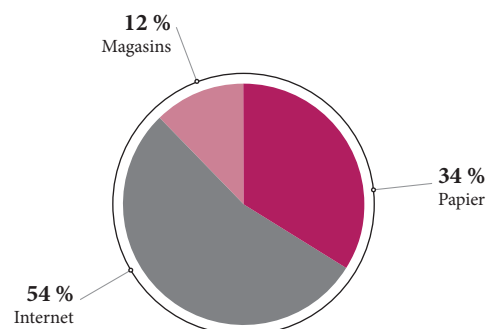
Redcats est un groupe d'enseignes européennes et américaines spécialisées dans la distribution de mode et décoration sur Internet.

Les enseignes de Redcats sont soit spécialistes d'un segment (seniors, enfants, grandes tailles...) soit multispécialistes s'adressant à un public plus large, et proposent leurs collections à travers un mode de distribution privilégiant Internet, mais s'appuyant aussi sur des catalogues, des magasins et des campagnes publicitaires multisupports.

Ses enseignes développent sans cesse de nouveaux produits et services, cherchant à construire des offres ciblées capables de devancer et satisfaire les attentes des clients.

Redcats est aujourd'hui l'un des 3 premiers vendeurs d'habillement sur Internet dans le monde grâce à sa présence dans 31 pays.

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010<sup>(1)</sup> PAR FORMAT DE VENTE



<sup>(1)</sup> Hors crédits et services financiers.



## LES ENSEIGNES EUROPÉENNES

**La Redoute**, multispécialiste en prêt-à-porter et décoration, diffuse ses collections dans 25 pays et auprès de plus de 11 millions de clients actifs dans le monde. L'enseigne développe également des collections spécialisées telles Taillissime qui habillent les hommes et femmes « grandes tailles », ou AM.PM qui meuble et décore les intérieurs. L'enseigne distribue ses collections via des sites Internet et des catalogues. En France, La Redoute est le deuxième vendeur d'habillement féminin et le troisième vendeur de linge de maison (source : IFM sur les 8 premiers mois 2010). Avec une moyenne de plus de 9 millions de visiteurs uniques par mois en 2010, le site web laredoute.fr se pose comme le 1<sup>er</sup> site e-commerce pour l'achat d'habillement femme, homme, enfant et de décoration en France (source : baromètre Fevad-Médiamétrie/NetRatings).

Au troisième trimestre 2010, laredoute.fr est arrivé pour la première fois en tête du classement des sites de e-commerce en France en audience avec une moyenne de 11,5 millions de visiteurs uniques par mois (source : baromètre Fevad-Médiamétrie/NetRatings), lui permettant ainsi de renforcer son leadership.

Celui-ci s'affirme également à travers d'autres médias : sur les applications smartphones – l'application iPhone enregistre déjà plus de 150 000 téléchargements en France – et sur les réseaux sociaux tels que Facebook.

Internet représente désormais 72 % du chiffre d'affaires de La Redoute en France.

Pour réaffirmer sa conception unique de la mode et renforcer sa notoriété, l'enseigne a lancé à l'automne 2010 une nouvelle signature de marque : « Tout est permis », déclinée à travers plusieurs publicités vidéo, des spots radio, ainsi qu'une campagne d'affichage et une opération virale sur Internet.

Le dynamisme retrouvé de la marque s'est également exprimé par le lancement à quelques semaines d'intervalle d'un site dédié aux chaussures ([www.shoestyle.fr](http://www.shoestyle.fr)), et d'un site de ventes privées ([www.ventespriveesbylaredoute.fr](http://www.ventespriveesbylaredoute.fr)).

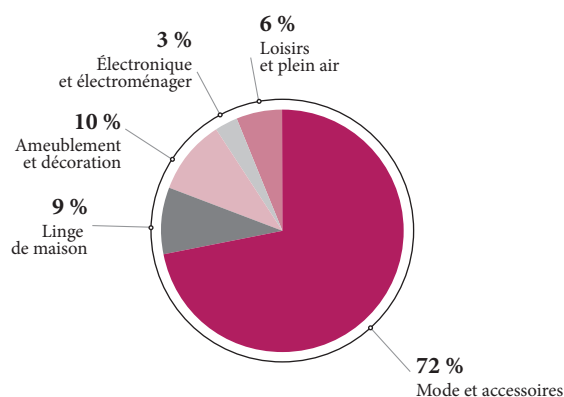
La Redoute se distingue également par la mise en place cette année d'une offre de *marketplace* avec livraison directe des produits depuis les marques externes jusqu'au consommateur (le *drop ship*).

L'activité de La Redoute à l'international, tirée notamment par la Russie, l'Italie et la Suisse, contribue pour 10 % au chiffre d'affaires de Redcats en 2010. L'année 2010 aura été marquée par l'internationalisation croissante de la marque à travers la distribution de ses produits sur des sites dédiés en Ukraine et en Allemagne, et un partage de collections sur les sites d'Ellos en Finlande et au Danemark. Les campagnes publicitaires à la télévision en Suède, en Norvège, au Royaume-Uni et en Espagne ont contribué à développer la popularité de La Redoute dans ces pays.

Avec sa signature « les enfants d'abord ! », le spécialiste de l'enfant **Vertbaudet** propose des collections de prêt-à-porter et de meubles et décoration. En 2010, la marque a réaffirmé son dynamisme au travers de campagnes publicitaires à la télévision en France et au Royaume-Uni. Un nouveau concept de magasin tout spécialement adapté aux enfants a également été lancé en France. Vertbaudet gère en propre 39 boutiques en France et 19 à l'international au travers de partenariats locaux. La marque est présente dans 12 pays via Internet ou catalogue.

**Cyrillus** développe des collections de prêt-à-porter pour toute la famille ainsi qu'une ligne pour la maison et la décoration. À travers une nouvelle signature de marque : « Tribus en libre expression », Cyrillus incarne un nouvel art de vivre en famille, favorisant l'épanouissement de chacun des membres de la famille moderne. Cette nouvelle identité a été portée par une campagne publicitaire multisupports. Afin de proposer une offre produits plus adaptée à la saisonnalité, la marque a diffusé cette année plusieurs catalogues de saison. L'enseigne s'appuie aujourd'hui sur un réseau de 56 boutiques (49 en France, 4 en Belgique, 2 en Suisse, une en Allemagne), de 16 corners (1 en France, 15 en

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



Allemagne) et de 5 sites Internet, dont un nouveau site belge [www.cyrillus.be](http://www.cyrillus.be).

La marque **Somewhere**, au positionnement *casual chic*, propose plusieurs collections par saison *via* catalogues, magasins, et sur son site Internet. Pour la collection hiver, Somewhere a lancé en quelques mois trois catalogues à l'offre renouvelée. Le « volume 3 », dédié aux fêtes de fin d'année, contient ainsi 70 % de nouveautés. Fidèle à son engagement « responsable », la marque a ouvert cette année 1 nouveau magasin « éco-conçu ». Somewhere distribue aujourd'hui son offre dans 30 boutiques en France et est présente dans 14 pays en direct et par affiliation.

**Daxon** propose une offre mode « bien-être » et maison pour les seniors et déploie également, sous le nom de Célaia, une ligne spécialisée pour les femmes actives de plus de 45 ans. En 2010, Daxon a modernisé son site web pour le rendre plus attractif et interactif avec les clientes. Dans le cadre de son plan commercial, Daxon a lancé de nouveaux catalogues intermédiaires, dont un spécialement dédié à l'homme et s'est illustrée pour la première fois à la télévision à travers des spots publicitaires au Royaume-Uni et en France. Autre nouveauté : une offre produits élargie notamment grâce à l'arrivée des marques Woman Within et Scottage sur le site de Daxon. La marque Daxon est présente dans 7 pays en direct et *via* des partenariats.

**Ellos**, n° 1 de la vente à distance d'habillement en Suède (source : GFK), propose une offre accessible

et contemporaine pour toute la famille, soutenue par 3 marques en propre – *Sara Kelly* (pour les femmes actives), *JSFN* (pour un style tendance et original) et *e-basics* (pour les femmes, hommes et enfants) – et 2 concepts de collections : **Jotex**, spécialiste du linge de maison, et **Enjoy**, spécialiste des films et de la musique. En 2010, Jotex se pose comme le n° 1 de la vente à distance de meubles et tapis en Suède (source : GFK). Après Zara Home et Esprit en 2009, Ellos a noué de nouveaux partenariats avec des marques externes en 2010 dont InWear en prêt-à-porter femme et Abecita en lingerie. La marque scandinave a multiplié les opérations commerciales à travers des catalogues renouvelés – dont un catalogue spécial produits électroniques – et des campagnes télévisées en Suède, Norvège, Finlande et Danemark. 2010 marque aussi l'internationalisation d'Ellos, à travers le lancement de sites web dédiés en Russie et en France. Sur Internet, Ellos poursuit sa forte progression, avec près de 66 % de son chiffre d'affaires réalisés *via* ce média en 2010.

À travers une joint-venture avec Stella McCartney, le groupe Redcats commercialise les produits de la gamme enfants *via* le site [www.stellamccartneykids.com](http://www.stellamccartneykids.com) et les principaux magasins Stella McCartney dans le monde.

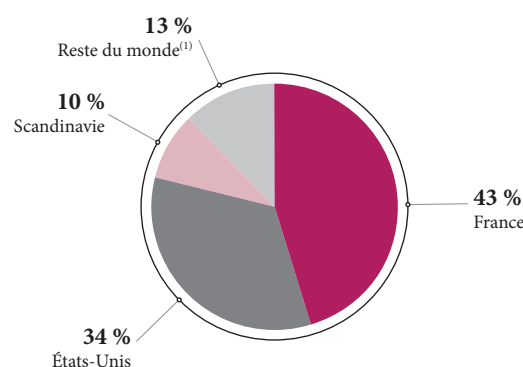
Par ailleurs, Redcats a fait l'acquisition à l'automne de **Castaluna.com**, un site de ventes en ligne spécialisé dans les marques de prêt-à-porter grandes tailles. Cette acquisition vient enrichir le portefeuille de marques grandes tailles de Redcats.

## LES ENSEIGNES AMÉRICAINES

Aux États-Unis, Redcats USA s'impose comme le spécialiste du marché grandes tailles en vente à distance, à travers 5 marques : **Jessica London**, **Roaman's** et **Woman Within** qui proposent une ligne de vêtements et accessoires pour femme ; **KingSize** diffuse des collections masculines *casual* ; et **Avenue** vient compléter cette offre en ciblant une clientèle plus jeune,

féru de mode et disposant d'un réseau de 437 magasins répartis dans 37 états américains. En 2010, Redcats USA a simplifié son organisation interne. La division Grandes Tailles a changé de nom pour devenir OneStopPlus.com. La marque **BrylaneHome** consacrée à l'équipement de la maison et à la décoration a lancé en 2010 son premier catalogue en support du site Internet, présentant

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



<sup>(1)</sup> Belgique, Portugal, Royaume-Uni, Espagne, Grèce, Suisse, Autriche, Allemagne, Italie, Ukraine, Russie.



des articles innovants en matière de confort pour les personnes grandes tailles. Sur **OneStopPlus.com**, l'espace marchand communautaire dédié aux grandes tailles, sont réunies les offres des 5 marques grandes tailles, la gamme de BrylaneHome, mais aussi une partie des collections d'autres marques du groupe Redcats, telles Taillissime et Ellos, ou encore des marques externes comme Ulla Popken ou Torrid. Pour la première fois en 2010, OneStopPlus.com a participé à la *New York Fashion Week*, où des mannequins ont porté des silhouettes des collections printemps 2011 des marques grandes tailles du portefeuille. Le concept OneStopPlus s'est également exporté cette année en Europe, via le lancement de sites en France, en Belgique, au Royaume-Uni et en Suède. L'ambition de Redcats est de devenir le n° 1 mondial de la vente de produits grandes tailles sur Internet.

L'activité Sport et Outdoor de Redcats USA est constituée des marques **The Golf Warehouse**, enseigne spécialisée dans la vente de matériel de golf, baseball et softball, et **The Sportsman's Guide**, un des leaders de la vente d'articles *outdoor* et de loisirs sur Internet et par catalogue. En 2010, The Golf Warehouse a lancé un site marchand dédié au football – [www.soccersavings.com](http://www.soccersavings.com) – venant compléter l'offre existante en articles de sport. Afin de satisfaire son portefeuille clients du « Buyer's Club », The Sportsman's Guide a quant à lui lancé en 2010 un site spécialisé dans les tenues et accessoires de travail, [WorkwearSavings.com](http://WorkwearSavings.com). L'activité Sport et Outdoor a réalisé 72 % de son chiffre d'affaires sur Internet en 2010.

Au global, en 2010, les marques américaines ont réalisé 48 % de leur chiffre d'affaires sur Internet.

## STRATÉGIE

**Redcats vise à devenir un groupe leader dans la distribution sur Internet de mode et décoration dans le monde.**

### Positionner le Groupe comme une *web company*

Au cœur de la stratégie de Redcats, Internet continue son développement, se positionnant aujourd'hui comme un média clé pour l'ensemble des enseignes du Groupe. En 2010, les ventes sur Internet ont affiché une croissance de 12,8 % en comparable et représentent 54 % de ventes du Groupe (hors crédits et services financiers).

Redcats a développé un large réseau de plus de 70 sites marchands qui évoluent en permanence afin d'améliorer l'expérience d'achat des clients et qu'il enrichit avec le lancement de nouveaux sites. Toutes les enseignes de Redcats disposent ainsi d'un site web pour assurer la distribution de leurs produits et les équipes enrichissent constamment ces plates-formes marchandes de multiples innovations pour rendre l'achat plus rapide, plus facile, plus convivial. À titre d'exemple, cette année, La Redoute a enrichi son site français au moyen de nouvelles fonctionnalités et de services additionnels, avec notamment une navigation guidée plus poussée, une mini-fiche facilitant l'accès au produit et permettant la rapidité de paiement, la création d'un *widget* La Redoute et un remboursement facilité des échanges. Aux États-Unis, les marques ont dynamisé leurs sites e-commerce tout au long de l'année au moyen de vidéos de produits ou de publicités en ligne. Au printemps, le site OneStopPlus.com a notamment lancé à l'occasion de la *Fashion Week* de New York un site interactif où les clientes peuvent consulter un magazine en ligne, se rendre sur un *chat* ou regarder la télévision OneStopPlus.

Renforçant la stratégie e-commerce dans un contexte de mobilité, la plupart des marques ont développé des applications iPhone et iPad mettant en valeur les différentes collections. À titre d'exemple, The

Golf Warehouse a développé ce type d'applications permettant d'accéder à l'intégralité des collections, aux avis clients ainsi qu'aux vidéos produits, et ainsi de passer commande via une navigation simple et fluide. De son côté, La Redoute n'a eu de cesse de perfectionner son application iPhone au travers de fonctionnalités comme la reconnaissance visuelle ou le module de « réalité augmentée » permettant aux clients de tester virtuellement la décoration proposée par La Redoute. Son application iPad permet également de retrouver les gammes de produits, les dernières publicités de la marque ou des vidéos conseils.

À fin 2010 Redcats compte plus de 15 applications iPhone et plus de 10 applications iPad qui s'affirment comme de puissants leviers commerciaux. Ainsi, les marques de la division OneStopPlus.com comptabilisent déjà 1,7 million de dollars de ventes sur les applications mobiles des marques en 2010.

En appui du média Internet, les marques diffusent également des supports catalogues à leurs clients pour mettre en valeur leur offre produits de manière différente et travailler à la fois leur image et leur notoriété.

### Promouvoir l'innovation

En tant que *web company*, Redcats est réactif aux dernières tendances technologiques. Cela se traduit par le développement de fonctionnalités innovantes sur les sites Internet des marques, les applications mobiles et les réseaux sociaux. Module de réalité augmentée en 3 dimensions, développement d'un *chat* en ligne pour renseigner les clients en direct, facilitation de la navigation en ligne, sont quelques exemples des dernières avancées mises en œuvre par les marques du Groupe.

L'esprit entrepreneurial qui caractérise Redcats s'affirme également par le lancement de plus de 10 sites marchands en 2010. Figurent parmi eux 4 nouvelles plates-formes OneStopPlus en Europe, 2 nouveaux



sites de La Redoute en Ukraine et en Allemagne ainsi que 2 sites de la marque Ellos en France et en Russie.

L'offre produits présentée sur les sites Internet du Groupe est elle aussi à la pointe de l'innovation. À titre d'exemple, la marque Jessica London a lancé au printemps une gamme de tee-shirts à la technologie Seam Science™ permettant, par des coutures placées à des endroits stratégiques, d'affiner les formes. En France, Vertbaudet a fait sensation en présentant lors de la campagne télévisée de l'automne des vêtements astucieux pour enfants : pantalon indestructible, robe réversible, couette et draps zippés. Ces créations témoignent de la capacité de la marque pour enfants à répondre au mieux aux besoins de sa cible de clients.

En termes de livraison, et à travers sa filiale Sogep, Redcats est un acteur de référence en France dans la logistique du dernier kilomètre pour le e-commerce et la vente à distance. La Sogep a poursuivi en 2010 sa stratégie d'innovation à travers la modernisation des outils informatiques des commerçants et la généralisation du « Web Retour » qui permet aux enseignes de simplifier leur gestion des retours et d'accélérer le remboursement aux consommateurs. Grâce à ces services, Vertbaudet a notamment réduit le délai de remboursement de 20 à 10 jours.

### Renforcer l'unicité de l'offre produits

La vente de prêt-à-porter et de décoration pour la maison constitue le cœur de métier de Redcats : 80 % des produits sont en effet conçus en interne et le renouvellement de l'offre se pose comme un élément essentiel de la stratégie des enseignes.

Parmi les initiatives capables de servir cette mise en avant du produit : le renouvellement des collections en cours de saison. À titre d'exemple, La Redoute est passée de deux gros catalogues annuels à dix catalogues par an avec l'ajout de huit nouveaux catalogues liés à la saisonnalité (printemps, été, automne, hiver, rentrée des classes, période de fête...).

Des catalogues dédiés à un type de profil (spécial homme) ou d'offre (spécial maison) ont également mis les produits en valeur. C'est ainsi que La Redoute a testé avec succès à l'été 2010 la sortie d'un catalogue 100 % *Maison* centré sur son offre de décoration, de linge de maison et de produits électroniques. Dans la même perspective, Daxon a développé pour la première fois un petit catalogue spécial homme, avec une offre produits diversifiée. La marque a également sorti des catalogues intersaisons, tout comme La Redoute, Somewhere ou encore Cyrillus.

Le média Internet autorisant des actualisations toujours plus nombreuses et rapides, les sites d'enseignes comme Ellos ou La Redoute sont en mesure de proposer des collections au plus près des tendances tout au long de l'année.

### Élargir la diffusion des produits

Chacune des enseignes de Redcats développe ses propres collections en France et à l'étranger : cette richesse d'offre est l'un des atouts majeurs de Redcats en permettant à chaque collection d'être distribuée par plusieurs enseignes, et ainsi bénéficier de la notoriété, de l'implantation et du réservoir de clientèle de la marque distributrice.

Le partage de collections inter-enseignes permet aux marques de renforcer leur notoriété dans des zones géographiques où elles sont encore peu présentes, de développer leur image auprès d'une nouvelle cible de clientèle ou encore d'élargir de manière significative leur offre produits. C'est ainsi que KingSize a enrichi son offre des produits de la marque The Sportsman's Guide, apportant une offre *outdoor* complémentaire à l'offre *casual* de KingSize. De même, Ellos a créé un espace dédié et indépendant pour la distribution de produits La Redoute sur ses sites en Finlande et au Danemark, permettant à La Redoute de s'implanter dans ces pays. Ellos est ainsi présente sur tous les sites marchands de La Redoute en Europe (sauf en Suède et en Russie). Un mini-catalogue Ellos est même inséré dans les gros catalogues de saison de La Redoute en France, mettant ainsi en avant une sélection des meilleurs articles scandinaves.

### Devenir spécialiste sur des segments clés de marché

Redcats s'affirme depuis plusieurs années comme spécialiste sur des segments de clientèles (seniors, enfants, grandes tailles...) ou de produits (les chaussures, les articles de sports). C'est sur cet avantage comparatif que le Groupe souhaite capitaliser pour l'avenir.

Dans le domaine des grandes tailles, les marques de Redcats ont été parmi les premières à proposer une offre diversifiée et adaptée à une clientèle exigeante. L'expertise des marques grandes tailles aux États-Unis (OneStopPlus.com, Jessica London, Roaman's, Woman Within, KingSize, Avenue, BrylaneHome), en France (collection Taillissime de La Redoute) ou en Suède (Ellos Plus), vise à être déployée plus largement afin de devenir leader sur ce marché. Grâce au lancement en 2010 de 4 nouveaux sites OneStopPlus en France, au Royaume-Uni, en Belgique et en Suède, Redcats tire profit de son expertise pour créer une présence internationale et renforcer le nombre de références grandes tailles. L'acquisition par Redcats du site Castaluna.com s'inscrit également dans cette démarche et vient compléter l'offre proposée au sein du Groupe.

Redcats vise ainsi à couvrir tous les segments porteurs du marché. Le lancement d'un site spécialement dédié aux chaussures, [www.shoestyle.fr](http://www.shoestyle.fr), participe de cette démarche. Lancé à la fin de l'année 2010, le site puise dans les ressources des multiples collections de La Redoute mais aussi de marques externes qui enrichissent l'offre et tendent à se multiplier sur le site marchand.



## Accroître la diffusion de marques externes sur *marketplaces*

Afin de compléter son offre propre, Redcats signe des partenariats avec des marques externes d'envergure mondiale. Le développement de ces initiatives, en complément de la création de produits en interne, constitue un axe stratégique majeur de Redcats qui vise à devenir une vaste *marketplace* – un portail de distribution de marques propres et de marques invitées.

L'année 2010 voit l'entrée de noms comme Ulla Popken ou Torrid sur OneStopPlus.com. La première propose une sélection d'articles classiques et chics, la seconde une gamme contemporaine de lingerie, prêt-à-porter et accessoires. Ces offres viennent enrichir l'offre grandes tailles de OneStopPlus.com et créent du trafic sur le site. À La Redoute en France, de nombreuses marques ont également rejoint cette année l'offre de prêt-à-porter. Parmi elles : Ed Hardy, Red Soul et Kappa. Les marques Sealy, Avent, Russel Hobbs et Cooking Garden ont quant à elles complété la gamme de produits d'équipement pour la maison.

En complément de cette politique de marques externes, chaque saison, les enseignes poursuivent leur travail de coopération avec des créateurs. En 2010, ce sont les couturiers Paule Ka et Azzaro qui figurent parmi les invités de La Redoute.

## Développer l'entreprise à l'international

La part du chiffre d'affaires réalisé hors de France représente 57 % en 2010 contre 55 % en 2009. Cette tendance traduit l'ambition de Redcats de renforcer sa présence internationale.

Redcats développe avec succès l'internationalisation de ses marques par implantation directe ou au travers des structures et des moyens déjà en place au sein du Groupe : en 2010, La Redoute s'est implantée en pure web en Ukraine et en Allemagne. Le grand magasin en ligne américain OneStopPlus s'est aussi exporté en France, en Belgique, au Royaume-Uni et en Suède, permettant de renforcer l'offre grandes tailles dans ces pays et de faire connaître les marques du Groupe qui disposent de collections grandes tailles comme Daxon ou Ellos.

Le développement international peut aussi se faire au travers de partenariats externes tels ceux d'Ellos avec Wehkamp aux Pays-Bas ou de Vertbaudet avec Al Hokair en Arabie Saoudite, aux Émirats arabes unis et à Dubai.

À fin 2010, La Redoute est implantée dans 25 pays au total et réalise 27 % de son chiffre d'affaires à l'international. L'offre Ellos est quant à elle accessible dans 15 pays en propre et sur les sites des autres marques du Groupe.

## Encourager les collaborateurs à être agiles et collaboratifs

L'une des grandes orientations de la politique de Ressources humaines de Redcats repose sur la volonté de véhiculer une image de marque employeur reposant sur une culture d'entreprise où règnent confiance, réciprocité et autonomie. Les grandes lignes de cette politique se retrouvent dans un « Passeport » remis à chaque nouveau collaborateur qui explique les 7 Disciplines garantes du succès de Redcats pour l'avenir : **R**éactif envers les clients, **E**ntrepreneur, **D**élivre des résultats, **C**ourageux, **A**mbitieux, **T**alents (développeur de), **S**tratégique.

Ainsi, Redcats se donne les moyens d'assurer la transformation du Groupe afin qu'il devienne le n° 1 mondial de la vente de mode et décoration sur Internet. Parmi les actions notables de 2010, la formation interne SPEED (pour SPECific EDucation) a été revisitée en fonction des objectifs de l'entreprise. De nouvelles formations e-store et marketing ont déjà été lancées et un cursus de développement managérial est en cours d'élaboration pour les nouveaux managers de Redcats. De plus, en phase avec son univers technologique, Redcats a démarré certains modules de e-learning à destination de tous ses collaborateurs en France.

## S'engager de manière responsable et citoyenne

La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) est au cœur des valeurs de Redcats depuis plusieurs années.

Redcats a structuré sa démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale autour des axes stratégiques définis par PPR et s'attache à prendre en compte de manière systématique ces enjeux dans ses activités en se fixant des objectifs clairs, en cohérence avec les valeurs de ses enseignes.

C'est ainsi que Redcats s'engage notamment à entretenir des relations claires vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses partenaires – fournisseurs ou clients – et déploie par ailleurs de nombreuses actions en faveur de l'environnement comme en matière de solidarité.

En 2010, le Groupe a lancé une série d'initiatives pour développer l'employabilité de ses collaborateurs, notamment au travers de la formation et de processus de validation des compétences. Il a également permis à un nombre croissant de managers de bénéficier du module de sensibilisation à la diversité. Six ans après le lancement de la Mission Handicap en 2004, les résultats des actions menées en faveur de l'emploi des personnes handicapées sont très positifs. Redcats en France dépasse en effet l'obligation légale d'emploi de 6 % de travailleurs handicapés, avec un taux en progression constante, de 4 % en 2004 à plus de 7 % en 2010.



À travers le Code de conduite des affaires PPR et sa Charte fournisseurs, Redcats a aussi intensifié son engagement en matière de contrôle de la qualité sociale auprès de ses fournisseurs. Côté produits, les enseignes ont étendu leur offre de produits éco-conçus et éco-citoyens. Par ailleurs, un service de covoiturage a été mis en place dans toutes les enseignes de Redcats dans le

Nord de la France. Plus de 200 collaborateurs du Groupe ont déjà franchi le pas cette année.

L'association SolidarCité Redcats créée en 2009 continue de mobiliser nombre de collaborateurs en France à travers la multiplication d'actions solidaires et citoyennes, autour de deux axes clés que sont l'éducation et l'insertion par l'économie.

## FAITS MARQUANTS 2010 ET PERSPECTIVES 2011

En 2010, Redcats a poursuivi l'optimisation de son organisation et s'est concentré sur l'amélioration de sa compétitivité sur le marché du e-commerce.

Les équipes ont été encouragées à rendre l'offre produits de leurs enseignes toujours plus attrayante, à travers le renouvellement des collections, les partenariats avec des marques externes et l'élaboration de campagnes commerciales multisupports puissantes.

En matière de marques externes, les partenariats avec des marques de prêt-à-porter ou de lingerie sur les sites marchands des marques de Redcats ont connu un réel succès, notamment chez Ellos. Des catalogues intersaisons et thématiques ont aussi ponctué l'année à intervalles très courts pour proposer une offre produits toujours diversifiée et pertinente.

Des campagnes publicitaires multisupports ont appuyé ces initiatives : La Redoute, Vertbaudet, Daxon, Ellos, ou The Golf Warehouse ont été présents aussi bien en télévision et radio, que sur les réseaux communautaires et affichages publicitaires. En France, la nouvelle signature de La Redoute « Tout est permis » a fait l'objet d'une campagne multisupports couronnée de succès.

Le dynamisme du Groupe est également assuré par croissance externe, à travers l'établissement d'un partenariat avec la marque Stella McCartney Kids et le rachat du site de mode grandes tailles Castaluna.com qui visent tous deux à encourager l'activité du Groupe en se positionnant sur des segments du marché en croissance.

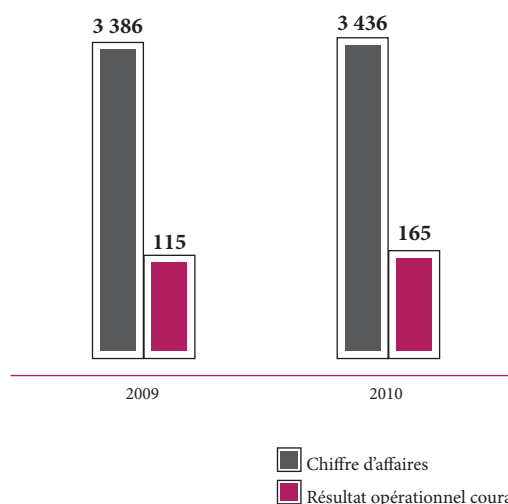
Le déploiement du pure player OneStopPlus dans plusieurs pays d'Europe marque enfin la volonté du Groupe de capitaliser sur son savoir-faire dans le secteur grandes tailles sur Internet.

En 2010, Internet a poursuivi sa progression dans toutes les marques de Redcats et se pose comme le média clé de distribution et de recrutement client pour les années à venir, avec les applications smartphones comme relais. Le web représente aujourd'hui 54 % du chiffre d'affaires hors crédits et services financiers de Redcats.

En 2011, Redcats entend poursuivre le travail entamé sur l'offre produits distribuée par les enseignes, avec pour objectifs de la rendre toujours plus attractive et d'être capable de la proposer au client au bon prix, au bon moment et avec des services toujours plus personnalisés. Pour y parvenir, trois objectifs seront poursuivis : mettre l'accent sur la venue de marques externes mondiales séduisantes ; développer la création interne et accentuer le partage de collections inter-enseignes ; inventer des sites web marchands et des applications mobiles encore plus innovants, performants et conviviaux.

Redcats souhaite aussi capitaliser sur des offres à succès comme celle proposée par OneStopPlus aux États-Unis et désormais en Europe, ou encore en testant le développement de sites spécialisés dans des types de produits (les chaussures) ou les ventes privées de marques internes et externes.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT  
(en millions d'euros)





- ♦ Une marque Sportlifestyle d'envergure internationale, au design original, s'inspirant du monde du sport et de la mode
  - ♦ Présente dans plus de 120 pays
- ♦ Une image construite sur un fort héritage sportif, une longue tradition d'innovation et de performance, et la collaboration avec de grands athlètes et de grandes équipes
  - ♦ L'un des plus grands équipementiers mondiaux de chaussures, de vêtements et d'accessoires d'athlétisme
  - ♦ Propriétaire des marques Tretorn et Cobra Golf

Marque créée en **1948**

**2 706**

M€ de chiffre d'affaires en 2010

**337**

M€ de résultat opérationnel courant en 2010

**9 697**

collaborateurs en 2010  
(effectifs moyens)

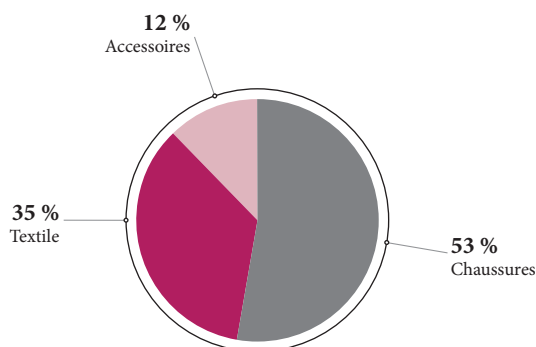
## CONCEPT COMMERCIAL

Puma conçoit des collections de chaussures, de vêtements et d'accessoires et compte parmi les leaders mondiaux du Sportlifestyle. Puma s'engage à ce que ses actions contribuent à un monde meilleur en soutenant la créativité, le développement durable et la paix et à rester fidèle aux principes de justice, d'honnêteté, d'optimisme et de créativité dans ses décisions.

L'activité de Puma commence dans le secteur du sport et se termine dans celui de la mode. Les collections Sport Performance et Lifestyle englobent notamment le football, la course à pied, les sports mécaniques, le golf et la voile. La collection Sport Fashion repose sur des partenariats avec des créateurs renommés comme Alexander McQueen et Mihara Yasuhiro.

Le Groupe est propriétaire des marques Puma, Cobra Golf et Tretorn. Créée en 1948, Puma distribue ses produits dans plus de 120 pays.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 PAR CATÉGORIE DE PRODUITS





## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Ces dernières années, le secteur Sportlifestyle est devenu plus mature et sophistiqué. Aux concurrents traditionnels du sport et du lifestyle s'ajoutent à présent les distributeurs spécialisés, les marques propres des

distributeurs tiers et les marques de niche, ainsi que les principaux acteurs historiques du sport qui ont fait leur entrée sur le marché du Sportlifestyle.

## STRATÉGIE

L'ambition affichée de Puma est de devenir la société Sportlifestyle la plus désirable et la plus responsable à l'échelle mondiale.

En octobre 2010, Puma a présenté sa nouvelle stratégie à cinq ans, baptisée « Back on the Attack » qui vise un chiffre d'affaires de quatre milliards d'euros d'ici 2015. Le programme « Back on the Attack » s'articule autour de six priorités stratégiques :

### Restructuration et reconfiguration

Dans le sillage de la crise, Puma a mis en œuvre un important programme de restructuration et de reconfiguration de son organisation.

Les coûts ont été réduits dans tous les domaines et certains investissements majeurs reportés. Puma a reconfiguré son organisation et allégé sa structure managériale afin de devenir une entreprise plus agile, plus rapide, plus efficace et donc plus adaptée aux nouvelles réalités du marché.

Le réseau de distribution en propre a été restructuré via une réduction des effectifs et une baisse sensible des coûts dans les magasins, afin d'aligner la structure de coûts de Puma sur un plan de développement plus prudent.

Puma continue de gérer ses coûts et ses investissements avec rigueur, mais prévoit des investissements supplémentaires dans les principaux leviers de croissance de l'activité à partir de 2011, afin de poser les bases de son objectif de quatre milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Au cours des deux dernières années, près de la moitié des fonctions de direction ont été renforcées et le recrutement de nouveaux talents devrait se poursuivre afin de mener à bien les ambitions du Groupe.

Puma continuera à optimiser son réseau de magasins en propre en se concentrant sur ses boutiques et magasins rentables.

### Transformation

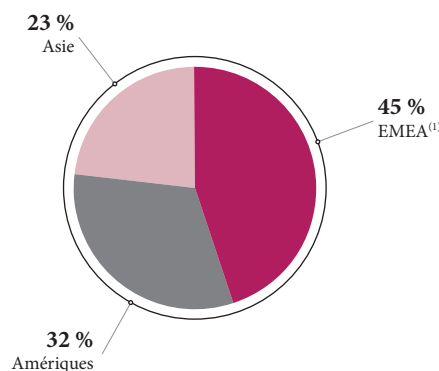
Dans l'optique de préserver son leadership et sa compétitivité face aux nombreuses marques de sport, de lifestyle et marques de niche, mais également face aux distributeurs spécialisés, Puma fait évoluer son modèle économique et se transforme en une société hybride. Le processus de mise sur le marché des produits a été entièrement reconfiguré, et le cycle, de la création à la disponibilité en magasin des produits, raccourci.

Le nouveau processus a été adapté aux différents segments (Sport, Lifestyle, Distribution en propre) afin de mieux répondre aux besoins des consommateurs finaux et distributeurs tiers.

Poursuivant l'évolution de son modèle économique, Puma ne limitera plus ses activités à la vente indirecte mais mettra l'accent sur la distribution en propre en conjuguant vente indirecte-distribution en propre et e-commerce.

Chaque étape de la chaîne d'approvisionnement sera optimisée afin de satisfaire les attentes des différents segments du Sportlifestyle.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



<sup>(1)</sup> Europe, Moyen-Orient, Afrique.



Puma va également réaliser d'importants investissements dans l'amélioration de l'infrastructure de ses systèmes d'information afin de pouvoir répondre aux besoins d'une activité en pleine évolution.

### Rayonnement de la marque

Puma continuera à réaffirmer son positionnement de marque autour de ses deux segments phares (Sport et Lifestyle) afin de mieux orienter ses clients. L'offre de produits a été différenciée grâce à la création en 2010 de nouveaux labels : Orange, Rouge et Noir correspondant respectivement aux collections Sport, Sportlifestyle et Sportfashion.

Puma a également repensé sa signature, en y intégrant des termes évoquant le bonheur et le développement durable.

Parallèlement, des études approfondies ont été menées afin de mieux connaître les clients et d'en savoir plus sur leurs attentes quant à la marque Puma. Puma bénéficie ainsi d'une véritable cartographie des clients et des profils des consommateurs du marché Sportlifestyle et d'une vision précise des groupes cibles de Puma en termes d'opportunités commerciales et d'identification à la marque.

Sur cette base, Puma a fait également évoluer sa stratégie marketing et a capitalisé sur l'influence des réseaux sociaux et du marketing sportif pour développer une communication innovante et efficace entre consommateurs. Le marketing mix s'attache de moins en moins aux supports classiques (tels que la télévision et la presse) au profit du marketing numérique, du marketing sportif, du marketing événementiel et de l'activation de marque.

### Attractivité des produits

Puma a simplifié son portefeuille de produits en regroupant des gammes de produits similaires, dans des collections plus proches des attentes des marchés Sport et Lifestyle. En outre, chaque collection dispose d'une identité propre que l'on retrouve dans chaque produit et qui lui confère un caractère unique. Puma a décidé de ne pas lancer toutes ses collections sur l'ensemble des marchés dans le monde, mais d'affiner sa stratégie en les discernant au niveau local ou mondial.

Ainsi, les segments prioritaires (sports d'équipe, course à pied/training/fitness, sports mécaniques et Lifestyle), restent les piliers de la marque à l'échelle mondiale, tandis que les autres segments (golf, sports *Outdoor* mer & campagne, vêtements pour enfants et Black Label) ciblent les zones et marchés offrant les meilleures opportunités.

En 2011, Puma poursuivra l'ajustement de son portefeuille en adaptant ses collections aux nouveaux profils consommateurs et en optimisant les gains d'efficacité par l'application d'une règle simple : faire plus avec moins.

### Réorientation de la distribution

Puma s'attachera à développer son cœur de métier sur ses principaux marchés stratégiques. Une analyse de ses marchés en termes de développement macro-économique, de part de marché, de positionnement et de perspectives de croissance à long terme a été menée. Douze marchés stratégiques ont ainsi été identifiés : six pays matures (les États-Unis, le Japon, la France, l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni) et six pays émergents (la Chine, la Corée, l'Inde, la Russie, le Brésil et le Mexique).

Puma a également identifié ses clients stratégiques et grands comptes au niveau local, les débouchés clés dans le secteur du Sport et du Lifestyle à l'échelle mondiale, et a adapté sa stratégie de distribution en propre en ouvrant de nouveaux magasins uniquement dans les zones géographiques où ce modèle reste viable et rentable au vu des nouvelles réalités du marché.

En outre, les investissements se poursuivront en matière d'e-commerce afin de dynamiser les ventes et de placer Puma en position de leader du numérique.

### Développement des autres marques

Au-delà des marques Cobra Golf et Tretorn, la croissance sera également tirée par des acquisitions potentielles de cibles stratégiques dans le secteur Sportlifestyle qui viendront renforcer ses segments.

Puma a procédé à la restructuration et au repositionnement de sa marque scandinave Tretorn, connue pour ses bottes en caoutchouc, ses chaussures de sportlifestyle et ses balles de tennis. Par des investissements judicieux, Puma s'attachera désormais à développer cette marque afin d'en faire un acteur local majeur sur le segment *Outdoor*-Lifestyle.

Avec l'acquisition en avril 2010 et l'intégration de Cobra Golf, Puma a gagné en taille et en crédibilité sur le segment du golf, et propose désormais une gamme de chaussures, vêtements, accessoires et équipements de golf. Le développement de cette activité sera centré essentiellement sur le marché nord-américain, mais également au Japon, en Corée, au Royaume-Uni et dans les Pays scandinaves, en s'appuyant sur les structures existantes de Puma sur les marchés du golf.



## 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 présenté en 2010 un 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 non seulement les entités de Puma dans le monde, mais également les sites de production de ses fournisseurs ainsi que le développement de produits « durables » et la logistique.

Puma est devenue la première société Sportlifestyle à se joindre au *Climate Neutral Network* du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Cette coopération souligne les efforts de Puma pour contribuer à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

En inaugurant 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 réduction de la consommation d'énergie et de la pollution.

Par ailleurs, Puma a intégralement compensé ses émissions de CO<sub>2</sub> et est devenue en 2010 la première société du secteur Sportlifestyle à pouvoir se prévaloir d'un bilan carbone neutre. Les émissions générées par les équipes nationales sponsorisées par Puma qui se sont rendues en Afrique du Sud pour participer à la Coupe du Monde de Football l'été dernier ont également été compensées.

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 2010 ; 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. Puma a également étoffé sa gamme de produits en coton biologique.

La démarche écologique de Puma s'étend également à l'emballage puisque la Société a lancé le « Clever Little Bag », un 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.

Un partenariat a été noué avec le PNUE en faveur de la biodiversité. En 2010, année internationale de la Biodiversité, cette initiative commune *Play for Life* a permis de sensibiliser le public de la Coupe du Monde de la FIFA à la protection des espèces menacées, à la fois sur place, en Afrique, et auprès des clients de Puma partout dans le monde. Distribuée dans tous les magasins Puma du monde, la collection *Play for Life* de Puma a non seulement vu les premiers articles en coton biologique de la marque sortir de sites de production « durables », qui publient leur propre rapport de développement durable, mais également permis de lever une somme se chiffrant en millions de dollars pour soutenir des projets spécifiques en faveur de la biodiversité en Afrique, choisis lors de votes en ligne sur Facebook.

En 2010, les efforts de Puma en matière de développement durable dans le cadre du concept PUMAVision ont été salués et récompensés à de nombreuses reprises : élue leader de son secteur par le *Dow Jones Sustainability Index*, la Société a également reçu le prix allemand du développement durable dans la catégorie « meilleure stratégie pour l'avenir », ainsi que le prix *Peace & Sport* qui récompense son programme PUMA.Peace et ses campagnes multiples de soutien en faveur de la paix dans le monde.

## FAITS MARQUANTS 2010 ET PERSPECTIVES 2011

Sur le segment Sports Performance, Puma a capitalisé avec succès sur la première Coupe du Monde de Football organisée en Afrique : la marque a non seulement sponsorisé quatre des équipes africaines qualifiées pour le tournoi, mais également développé sa visibilité à travers diverses manifestations et initiatives marketing innovantes illustrant la place de l'Afrique et du football africain dans son identité. L'événement a constitué une formidable vitrine pour l'ensemble des produits de la marque, du Sport au Lifestyle, tout en soulignant l'engagement de

Puma en faveur de l'Afrique et de l'environnement. Sept équipes qualifiées – l'Italie, l'Uruguay, la Suisse, le Ghana, l'Algérie, la Côte d'Ivoire et le Cameroun – arboraient le puma bondissant sur leur maillot.

Dans la catégorie voile, Puma participera de nouveau à la *Volvo Ocean Race* pour l'édition 2011-2012. Fort de la deuxième place remportée lors de l'édition 2008-2009 par son équipage à bord du superbe voilier *il mostro*, Puma entendait ne pas manquer la prochaine course autour du globe qui débutera en octobre 2011 et dont



l'itinéraire traversera dix pays et cinq continents pour rallier l'Espagne à l'Irlande en juillet 2012. La Société continuera à développer et étoffer sa gamme d'équipement haute performance pour la voile afin d'accompagner l'équipage Puma tout au long de son parcours de 39 000 miles nautiques. Une vaste campagne de marketing et de communication d'envergure internationale sera élaborée afin de donner un retentissement mondial à la participation de Puma. Puma est également devenu le fournisseur officiel des produits dérivés de la *Volvo Ocean Race*.

Dans la catégorie golf, la famille Puma s'est agrandie pour accueillir un nouveau membre : Cobra Golf. L'acquisition de l'équipementier californien a donné plus de crédibilité et de poids à Puma dans le secteur du golf en lui permettant désormais de déployer une offre complète de produits, des chaussures aux clubs en passant par les vêtements et les accessoires. Grâce à la complémentarité des deux marques, Puma bénéficie aujourd'hui d'un positionnement unique sur le marché. Cobra rime avec performance, technologie et innovation, Puma Golf avec élégance, couleur et fantaisie pour tous. Cette initiative vient renforcer la catégorie golf de Puma, dont le succès et la croissance ne se sont jamais démentis depuis son lancement.

### 2011 : une année clé pour la marque Puma

2011 revêtira une importance capitale tant pour la catégorie course à pieds de Puma que pour Usain Bolt dans la perspective des Jeux Olympiques de Londres 2012, qui propulseront l'athlétisme sur le devant de la scène mondiale.

Dans la catégorie course à pied, les Championnats du Monde d'Athlétisme de la FIAA, qui se tiendront en Corée au mois d'août, donneront à Usain Bolt l'opportunité de briller en battant ses précédents records du monde sur 100 mètres et 200 mètres. Le sprinteur et l'ensemble de l'équipe jamaïcaine d'athlétisme seront sous les projecteurs lors des Mondiaux de 2011. Afin de tirer parti de cet événement, Puma a élaboré une vaste campagne de marketing et de communication.

Dans la catégorie voile, Puma prendra de nouveau la mer lors de la prochaine édition de la *Volvo Ocean Race*, qui

se déroulera en 2011-2012. L'équipage Puma sera une nouvelle fois placé sous la direction de Ken Read, qui pilotera pendant les neuf mois de la course un Volvo 70 de nouvelle génération baptisé *Mare Mostro*. Après une année de préparation, le voilier sera baptisé en juin 2011, le coup d'envoi officiel de la course étant fixé au mois d'octobre. De nombreuses actions à travers le monde (marketing, communication, distribution, merchandising et produits) ponctueront 2011 et 2012 tout au long de la *Volvo Ocean Race*.

À l'occasion de la Coupe du Monde de Rugby, autre rendez-vous sportif de 2011, Puma s'attachera à déployer sur les marchés clés de ce sport des campagnes marketing articulées autour des athlètes et des équipes sponsorisés par la marque, dont la Fédération Irlandaise de Rugby. Lancées pendant la saison de rugby, elles monteront en puissance jusqu'à l'ouverture de la Coupe du Monde en septembre/octobre en Nouvelle-Zélande. L'offre de Puma dans cette catégorie reposera essentiellement sur des produits de performance, maillots officiels et autres produits dérivés destinés aux supporters.

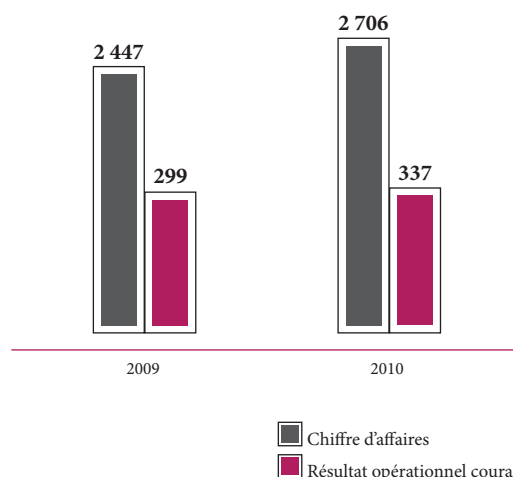
De même, en 2011, se dérouleront les Coupes du Monde de Cricket, de Handball et de Football féminin. Pour chacune, Puma organisera des campagnes publicitaires ciblant les marchés où ces sports sont les plus appréciés. Elles se déclineront sous différentes formes (en ligne/interactive, PLV/merchandising, marketing, actions RP, événements promotionnels) et seront déployées tout au long de l'année.

En 2011, Puma fera ses premiers pas dans le segment du *Resistance Walking* et du *Toning* avec le lancement de la collection de chaussures *BodyTrain*. Ces chaussures fines et légères activent les muscles de la jambe et améliorent le mouvement naturel pour un confort optimal.

PUMA Social est la campagne phare de la collection Lifestyle pour 2011. PUMA Social abordera 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, ou du ping-pong. PUMA Social permet aux amateurs de sports de loisir 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

(en millions d'euros)



# PÔLE LUXE

- Un acteur mondial du Luxe
- Un portefeuille de marques leaders : Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, Alexander McQueen et Stella McCartney

**4 011**

M€ de chiffre d'affaires en 2010

**897**

M€ de résultat opérationnel courant en 2010

**11 941**

collaborateurs en 2010  
(effectifs moyens)

**684**

magasins gérés en propre à fin 2010

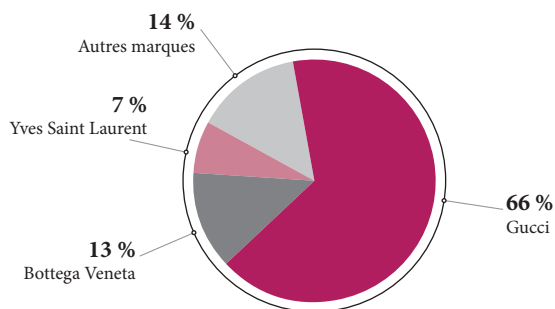
## UN ACTEUR MAJEUR DE L'INDUSTRIE DU LUXE

Le Pôle Luxe regroupe des marques leaders et constitue ainsi l'un des principaux groupes mondiaux du secteur du Luxe. L'innovation et la créativité ont toujours été au cœur de ses marques : de l'héritage sans cesse revisité des marques telles que Gucci, Bottega Veneta et Yves Saint Laurent, à la création d'avant-garde réputée de Balenciaga, en passant par les marques contemporaines et sophistiquées que sont Alexander McQueen et Stella McCartney, ou des marques spécialisées leaders sur leur marché comme Boucheron et Sergio Rossi.

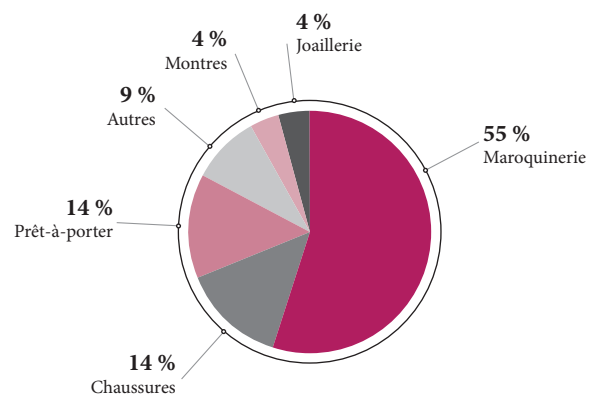
## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Dans l'univers du Luxe, les concurrents réunissent des groupes multimarques et multiproduits, des sociétés de luxe et de prêt-à-porter haut de gamme, des joailliers et des horlogers, dont les racines sont dans la maroquinerie et les chausseurs. La plupart d'entre eux sont des sociétés françaises, italiennes, anglaises et américaines qui jouissent de canaux de distribution internationaux comparables.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR MARQUE



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



## STRATÉGIE

La stratégie du Pôle Luxe repose sur deux grands principes : assurer la croissance rentable du Groupe et, pour chaque marque, créer des produits désirables et innovants, dans le respect de leur tradition en cohérence avec l'image des marques, des catégories de produits, des segments de marchés et des secteurs.

Cette stratégie repose sur une organisation décentralisée conférant, dans un cadre défini, une large autonomie aux Présidents des différentes marques qui

sont responsables de la création, du merchandising et de toutes les dimensions liées à la performance opérationnelle de leurs marques.

Le Pôle Luxe s'est également engagé pour le développement durable de ses activités. Cette volonté se traduit par de nombreuses initiatives en matière de gestion environnementale et par des actions socialement responsables dans chaque communauté où le Pôle est présent.

## UNE PRÉSENCE MONDIALE

Les marques, présentes sur les principaux marchés mondiaux du Luxe, continuent à renforcer et à étendre mondialement leur présence. Le Pôle, présent sur des marchés matures tels que l'Europe et l'Amérique du Nord ou sur des marchés émergents à forte croissance comme la Chine, l'Inde, la Russie et l'Amérique Centrale et du Sud, bénéficie de positions mondiales fortes et multiples. Toutes les marques développent une clientèle locale importante, tout en bénéficiant des opportunités du marché touristique mondial.

Confirmant son fort potentiel pour le Pôle, l'Asie-Pacifique constitue désormais son premier marché (30 % du chiffre d'affaires total) et affiche un chiffre d'affaires en hausse de 25,1 % par rapport à 2009 en données comparables. La zone la plus dynamique d'Asie est la Grande Chine (Chine continentale, Hong Kong et Macao), où le Pôle possédait 88 boutiques gérées en propre à fin 2010.

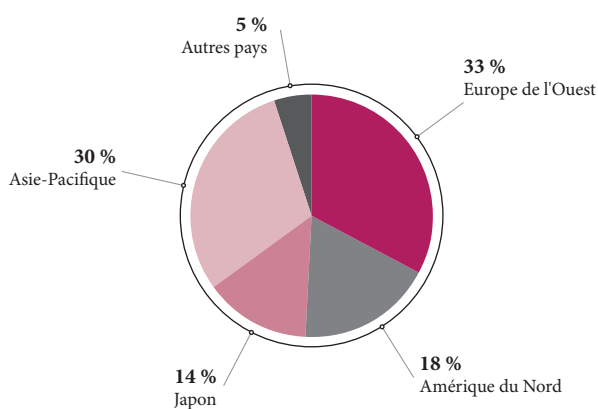
## UN PORTEFEUILLE DE MARQUES, RICHE ET ÉQUILIBRÉ

Les marques conçoivent, fabriquent et commercialisent des produits de luxe haut de gamme, notamment dans les secteurs de la maroquinerie, des chaussures, du prêt-à-porter, des montres et de la joaillerie. Elles proposent des gammes de produits complètes, diversifiées et exclusives grâce à la créativité, au savoir-faire et à l'innovation qui font leur force.

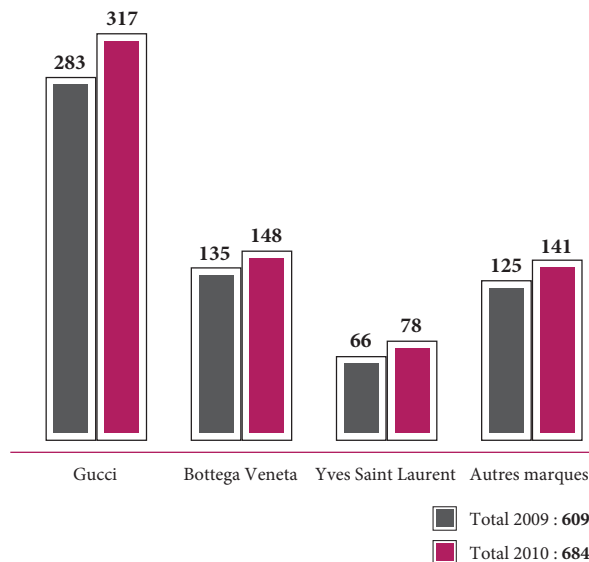
Le Pôle Luxe favorise le partage des connaissances entre ses différentes marques, mettant à profit le savoir-faire spécifique de chacune d'entre elles.

Bénéficiant de l'équilibre financier d'une structure de groupe, chaque marque peut inscrire son développement dans la durée et rester concentrée sur sa vision et sa stratégie à long terme.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE  
PAR MARQUE



## UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION MAÎTRISÉ

Afin de préserver les valeurs fondamentales de ses marques de luxe mondiales, le Pôle Luxe s'attache à développer un réseau de distribution intégrée strictement contrôlé et reposant sur une répartition géographique équilibrée. Cette approche constitue l'un des axes stratégiques majeurs du Groupe. Les produits sont principalement distribués dans des magasins gérés en propre, conçus selon un modèle spécifique à chacune des marques, assurant une uniformité de présentation des produits et de qualité des services partout dans le monde. En 2010, les 684 magasins gérés en propre ont représenté 69 % du chiffre d'affaires du Pôle Luxe.

À noter que le e-commerce prend progressivement de l'ampleur au sein des ventes directes. Toutes les marques sont maintenant accessibles en ligne aux États-Unis et au Royaume-Uni et renforcent leurs liens avec les clients à l'aide des réseaux sociaux.

Les produits des marques sont également distribués au travers d'un nombre limité de magasins sous franchise exclusive, de boutiques *duty-free*, de grands magasins et boutiques spécialisées rigoureusement sélectionnés pour offrir aux clients des moyens complémentaires d'accès aux produits.

## UNE QUALITÉ EXCEPTIONNELLE

Par la maîtrise de sa chaîne d'approvisionnement, le Pôle Luxe garantit la qualité exceptionnelle des produits. Pour ce faire, il sélectionne les meilleurs matériaux et exerce un contrôle très rigoureux sur la production, qu'elle soit assurée en interne ou confiée à des sous-

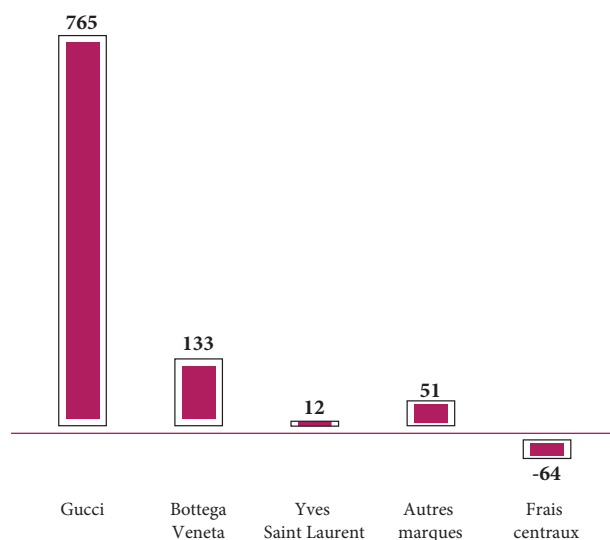
traitants sélectionnés et contrôlés consciencieusement. L'ensemble de la chaîne de fabrication fait l'objet d'un contrôle qualité élevé tandis qu'une veille permanente assure le maintien du plus haut niveau de performance en matière d'approvisionnement.

## UN ENGAGEMENT EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Présent dans de nombreuses régions du monde, le Pôle Luxe se doit d'apporter une contribution positive dans tous les pays où il exerce ses activités, en respectant les

cultures locales et en cherchant à minimiser l'impact de son activité sur l'environnement.

CONTRIBUTION DE CHAQUE MARQUE  
AU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2010 DU PÔLE LUXE  
(en millions d'euros)



Toutes les marques appliquent les principes du Code de conduite des affaires du Pôle Luxe, préconisant une conduite professionnelle responsable et éthique. Par ailleurs, le Groupe a collaboré avec The CarbonNeutral Company en vue d'atteindre un niveau zéro d'émissions de CO<sub>2</sub>, en accord avec l'engagement de développement durable pris à tous les niveaux de son activité.

La chaîne d'approvisionnement du Groupe est contrôlée par des organismes de certification indépendants. Détenue par la marque Gucci, Luxury Goods Logistics est la première plate-forme de distribution du secteur du Luxe à avoir obtenu des certifications pour la gestion intégrée de la qualité, de l'environnement, de la santé, de la sécurité, et de la responsabilité sociale.

Toutes les marques du Gucci Group qui distribuent de la haute joaillerie (or et diamants) sont membres du Responsible Jewellery Council (Conseil pour les pratiques responsables en joaillerie). Le Groupe est résolument engagé dans le *Kimberly Process Certification Scheme* concernant les diamants et dans la *Washington Convention CITES* concernant les peaux précieuses. Il exige de ses fournisseurs une transparence accrue et le respect de son Code de conduite des affaires.

L'ensemble des marques s'attache également à respecter les droits de l'homme et à améliorer constamment les conditions économiques et sociales des zones où elles exercent leurs activités, comme en témoigne par exemple la participation active de Boucheron à la campagne *No Dirty Gold*.

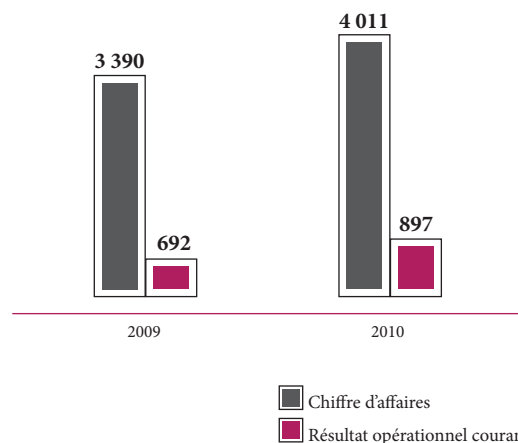
## UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION CLAIRE ET MAÎTRISÉE

Le Pôle Luxe met en œuvre une stratégie de communication maîtrisée et concrète en développant les meilleures pratiques de communication pour l'ensemble de ses marques.

Grâce à la gestion rigoureuse de l'image de ses marques, à l'excellence de leurs produits, à sa stratégie axée sur le développement durable et à une parfaite maîtrise des réseaux de distribution, le Pôle Luxe préserve la notoriété

de ses marques et sa position de leader dans le respect des valeurs fondamentales du luxe. La stratégie de communication du Pôle Luxe associe les présentations de collections, les campagnes publicitaires, les relations presse, les relations publiques, les événements spéciaux ainsi que l'image véhiculée au travers des magasins et de leurs vitrines. Cette combinaison de supports préserve l'exclusivité des marques, protège leur image haut de gamme tout en renforçant leur positionnement global.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT  
(en millions d'euros)





# GUCCI

Marque créée en **1921**

**2 666**

M€ de chiffre d'affaires en 2010

**765**

M€ de résultat opérationnel courant en 2010

**7 302**

collaborateurs en 2010  
(effectifs moyens)

**317**

magasins gérés en propre à fin 2010

## CONCEPT COMMERCIAL

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

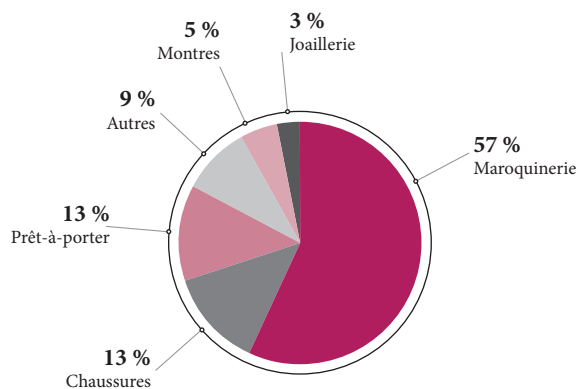
Gucci conçoit, fabrique et distribue des produits renommés tels que des articles de maroquinerie (sacs, petite maroquinerie et bagages), des chaussures, des articles de prêt-à-porter, des articles en soie, des montres et des bijoux. Les lunettes et les parfums sont fabriqués et distribués sous licence 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 73 % du chiffre d'affaires total de Gucci) et un petit nombre de grands magasins et de boutiques spécialisées.

Animée par un profond respect du passé mais résolument tournée vers l'avenir, la marque florentine s'est orientée vers les nouveaux médias et les nouvelles technologies qui constituent un intéressant outil complémentaire de communication et de vente.

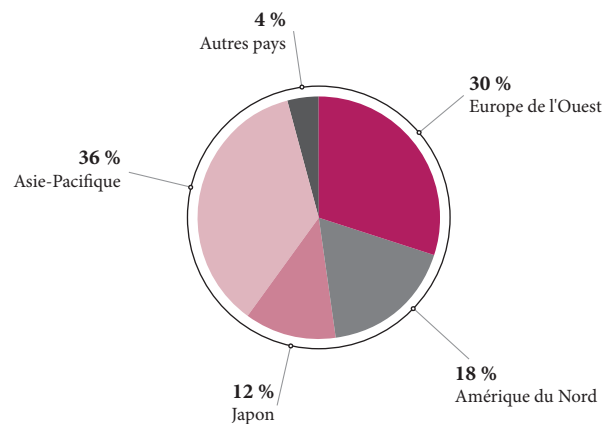
## POSITIONNEMENT

Le Président-Directeur général, Patrizio di Marco, et son équipe s'appuient sur une stratégie axée sur la dualité unique de la marque, qui allie les valeurs de tradition et de modernité, le savoir-faire des artisans et l'innovation, l'héritage authentique et son statut de référence dans le domaine de la mode.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



## STRATÉGIE

Après avoir ajusté le positionnement de la marque en 2009, la Société continue à le renforcer par une plus grande exclusivité, des collections judicieusement élaborées et redimensionnées et une offre de produits équilibrée – en termes de prix, de nouveauté et de *carry over*.

Toutes les équipes travaillent dans le même esprit pour tenir les objectifs de cette démarche en accordant une priorité renouvelée à la gestion de la chaîne

d'approvisionnement, mais aussi à la gestion des stocks et des livraisons des points de vente, au marketing, à la communication et aux activités de formation liées aux produits.

Une série d'initiatives a été engagée afin de donner une plus grande flexibilité à la structure organisationnelle, de réduire les stocks et de renforcer les valeurs de qualité, de savoir-faire et d'innovation inhérentes à la marque.

## FAITS MARQUANTS 2010 ET PERSPECTIVES 2011

Dans un contexte économique plus favorable, on note un regain de confiance du consommateur qui se réoriente vers des articles intemporels comme les produits de maroquinerie illustrant le savoir-faire des artisans.

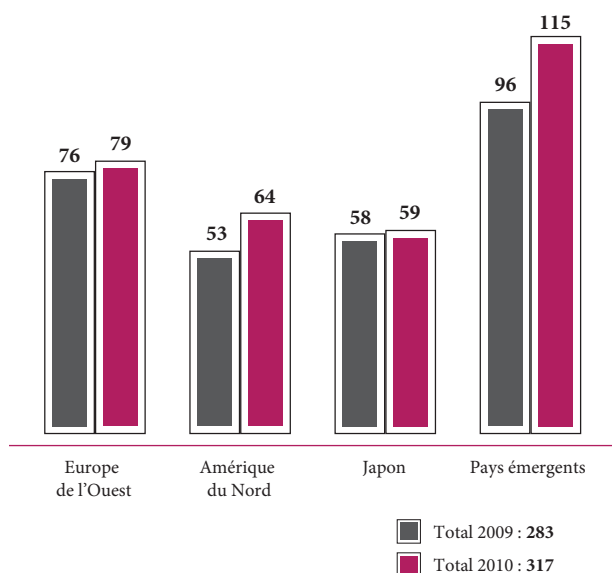
En 2010, la Directrice de Création, Frida Giannini, a poursuivi l'introduction de pièces comme les nouveaux sacs *New Jackie* et *New Bamboo*, les nouveaux mocassins Gucci et les collections *Diamante* et *1973* qui puisent dans l'héritage riche et authentique de la Maison, mêlant inspiration du passé tout en réinventant les icônes de la marque afin de séduire la clientèle du Luxe d'aujourd'hui.

De plus, 2010 est une année riche en initiatives qui sont venues renforcer le positionnement de la marque et sa dualité entre mode et héritage.

Au cours de l'année, Gucci a conforté son attachement à la valeur du *Made in Italy* et à ses racines. Une série d'accords conclus avec des institutions et des parties prenantes, ainsi que des joint-ventures formées avec des partenaires locaux ont renforcé les liens de la marque avec ses racines italiennes et toscanes et sa population (environ 45 000 personnes travaillent pour Gucci en Italie, dont plus de 7 000 en Toscane dans le secteur de la maroquinerie depuis plusieurs générations).

En janvier, Gucci et Christie's ont inauguré « Gucci Collector : Présenté par Christie's » – tout premier site en ligne certifié par Gucci pour l'authentification et l'estimation de produits *Gucci vintage*. Ce service a été créé pour les amateurs et les collectionneurs qui souhaitent en apprendre davantage sur les origines et

NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



la valeur de leurs trésors *vintage*. Depuis son lancement, plus de 600 produits *Gucci vintage* ont été soumis aux archivistes de Christies' et de Gucci.

Fin juin, la première collection enfant de Gucci a été dévoilée à Florence. Comme pour les autres collections de prêt-à-porter et d'accessoires de Gucci, toutes les pièces sont exclusivement confectionnées en Italie. Parallèlement au lancement de la collection et pour célébrer le sixième anniversaire de son partenariat, Gucci s'est engagé à verser un million de dollars américains au programme *Schools for Africa* de l'Unicef.

Toujours à la pointe en matière sociale et philanthropique, la marque a engagé début juin un programme mondial en faveur du développement durable destiné à réduire progressivement son impact sur l'environnement. La pièce maîtresse de cette nouvelle initiative est un packaging de conception nouvelle à base de papier recyclable certifié FSC.

L'expansion et l'optimisation ciblées et équilibrées du réseau de distribution ont été poursuivies en privilégiant les ouvertures sur des marchés en forte croissance (9 ouvertures de magasins en Chine continentale) et les rénovations de magasins 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 dans certains grands magasins américains ont été acquis et d'autres initiatives de ce type suivront en 2011.

L'exercice a également été marqué par la refonte de *gucci.com*, l'un des tout premiers sites de commerce électronique de luxe à l'époque de son lancement en 2002. Cherchant avant tout à offrir la meilleure expérience d'achat aux 2,5 millions de visiteurs mensuels, la nouvelle boutique en ligne entièrement repensée met à profit les technologies les plus innovantes et intègre richesse du contenu, shopping et réseaux sociaux afin d'obtenir l'esthétique la plus proche possible de celle d'un flagship Gucci. Le succès de la marque et l'intérêt qu'elle suscite créent un réseau de fans numériques en plein essor,

le nombre de fans enregistrés sur la page Facebook de Gucci dépassant aujourd'hui les 3,2 millions, tandis que près d'un million de personnes ont téléchargé l'application Gucci App sur l'iTunes Store.

En février, la Société a lancé sa nouvelle campagne publicitaire institutionnelle *Forever Now* dans la perspective de son 90<sup>e</sup> anniversaire en 2011. Conçue par la Directrice de Création, Frida Giannini, cette campagne présente les artisans Gucci au début des années 50 dans l'atelier historique de la marque, Via delle Caldaie à Florence, en hommage aux valeurs et aux traditions instaurées par Guccio Gucci lors de la création de la Société en 1921. Afin de conforter ce message du savoir-faire unique de ses artisans, l'initiative *Gucci Artisan Corner* déployée dans de nombreux magasins dans toutes les régions a offert à la clientèle une expérience directe de la passion et du savoir-faire à l'origine de chaque produit Gucci.

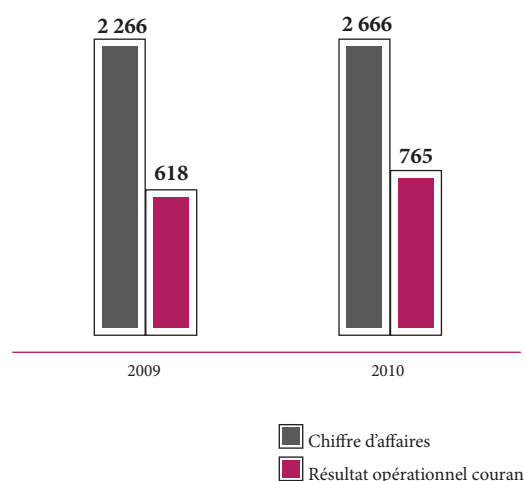
En septembre, dans le cadre de deux grands événements à Cannes et à Milan, Gucci a annoncé un partenariat avec Riva, l'emblématique fabricant italien de bateaux fondé en 1842. L'*Aquariva by Gucci*, un modèle de yacht personnalisé par la Directrice de Création, Frida Giannini, est le fruit de cette collaboration entre deux des marques italiennes les plus respectées.

Au cours de l'année, Gucci a renouvelé son soutien aux travaux de la Film Foundation de Martin Scorsese en contribuant au financement de la restauration numérique de deux grands classiques du cinéma italien – *Il Gattopardo* et *La Dolce Vita* – pour le plus grand bonheur des générations futures. Parallèlement, afin de resserrer ses liens avec le monde équestre, Gucci a parrainé pour la deuxième année consécutive le Paris Masters, l'une des compétitions équestres *indoor* les plus prestigieuses au monde.

2011, l'année du 90<sup>e</sup> anniversaire de Gucci, promet d'être riche en célébrations tout autour du monde, dont l'ouverture du musée Gucci à Florence marquera le point d'orgue.

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

(en millions d'euros)



# BOTTEGA VENETA

Marque créée en **1966**

**511**

M€ de chiffre d'affaires en 2010

**133**

M€ de résultat opérationnel courant en 2010

**1 536**

collaborateurs en 2010  
(effectifs moyens)

**148**

magasins gérés en propre à fin 2010

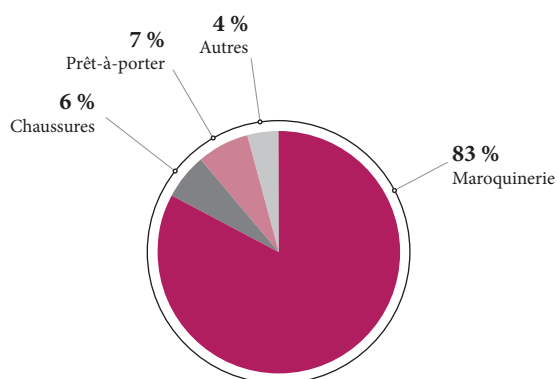
## CONCEPT COMMERCIAL

Bottega Veneta, « l'atelier vénitien » en français, crée des produits de luxe dont le travail repose sur les valeurs fondamentales que sont la qualité, le savoir-faire, l'exclusivité et le luxe discret. 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, Bottega Veneta propose aujourd'hui, en plus d'une gamme complète de 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, des accessoires de décoration et d'autres accessoires.

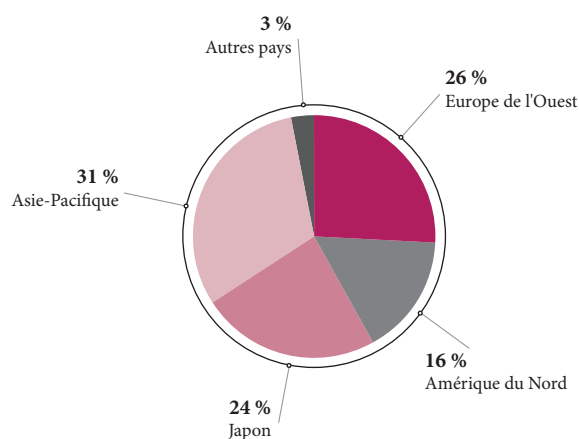
Au fil des ans, la marque a également noué des collaborations avec des partenaires stratégiques partageant les mêmes valeurs et le même engagement de qualité et de savoir-faire tels Poltrona Frau (collection de meubles), KPM (porcelaine), et l'horloger Girard-Perregaux (pour le lancement de la première montre Bottega Veneta, la BVX). La Société s'est également alliée à Coty Inc. pour le lancement de son premier parfum prévu en juin 2011.

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.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
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, se différenciant des structures rigides de l'école française, 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 produits de grande qualité. L'alliance de valeurs traditionnelles du Luxe – exclusivité, savoir-faire et 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. Le slogan « Quand vos initiales suffisent » et la signature Bottega Veneta exclusivement apposée à l'intérieur de ses produits témoignent de l'élégance discrète de la marque.

## 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 alliée 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 2010 ET PERSPECTIVES 2011

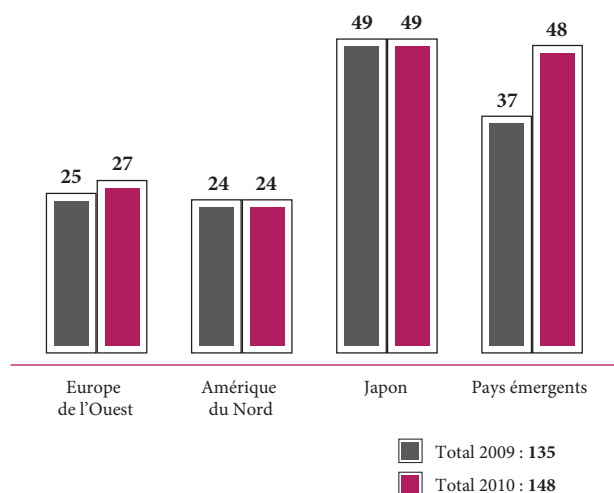
Après la récente crise financière, le comportement des consommateurs de produits de luxe s'est nettement recentré sur la valeur. Qualité, articles intemporels et valeur pérenne ayant toujours été les valeurs fondamentales de Bottega Veneta, la marque est bien positionnée pour bénéficier de cette réorientation.

Afin de renforcer l'exclusivité de la marque, Bottega Veneta a organisé un premier atelier de customisation à

Londres, puis dans des grandes villes mondiales, comme Moscou, Chicago, New York, Costa Mesa, Beverly Hills, Landmark et Harbour City à Hong Kong et en Corée.

En avril, Bottega Veneta a élargi son offre de mobilier et l'a présentée dans une boutique éphémère installée dans son siège de Milan. La boutique présentait un ensemble d'articles japonais et d'articles Bottega Veneta sélectionnés par Tomas Maier et Seichi Kamei, rédacteur

NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



en chef de *Casa Brutus*. Grâce à cette visibilité accrue et à cette superbe exposition, d'importants contrats ont été signés avec des partenaires d'Asie et du Moyen-Orient en vue de distribuer la collection de meubles Bottega Veneta sur ces marchés.

BVX, la première montre de Bottega Veneta réalisée en association avec Girard-Perregaux, a été présentée à la presse en juin. Ce partenariat s'inscrit dans la tradition de collaboration avec les meilleurs experts du secteur lors de lancement de nouveau produit. Toutes les collaborations sont entièrement placées sous le contrôle créatif de Tomas Maier et contribuent à renforcer le positionnement de marque de luxe dédiée à l'art de vivre de Bottega Veneta. La campagne publicitaire de Bottega Veneta autour du lancement de sa première montre est parue dans les numéros de décembre de publications américaines et britanniques. En novembre, Bottega Veneta a lancé une vidéo présentant la fabrication de la montre chez Girard-Perregaux. De même, une vidéo sur le voyage et les bagages doit être inaugurée en avril 2011 afin de développer les ventes en ligne de cette catégorie d'articles.

Bottega Veneta a poursuivi le développement de son réseau de magasins en se concentrant sur les zones à forte croissance et en particulier la Grande Chine où la marque compte 23 magasins à fin 2010.

En juin, Bottega Veneta a inauguré un site Internet de nouvelle génération et un nouveau site de vente en ligne aux États-Unis. Le site a été mis en ligne en novembre au Japon et en décembre au Royaume-Uni. Le déploiement du commerce électronique dans les différents pays se poursuit comme prévu à un rythme soutenu. Le nouveau site et la présence en ligne ont renforcé la notoriété de la marque, en parfaite synergie avec les magasins physiques. Pour accompagner le lancement de sa première grande campagne numérique, Bottega Veneta a conçu une publicité spéciale pour le numéro de septembre de *Vanity Fair* sur iPad. Grâce à la richesse de son contenu et à d'abondantes vidéos, la publicité a offert aux consommateurs une expérience plus grande

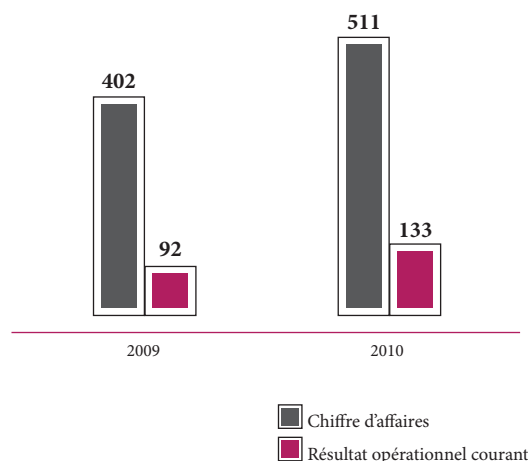
de la marque que ne le permet habituellement la publicité sur support papier. La campagne de Bottega Veneta créée tout spécialement a été largement saluée et récompensée aux Ad Age Media Vanguard Awards. Dans le même esprit, Bottega Veneta a amorcé une initiative numérique innovante avec Artnet.com en appui du lancement de la campagne publicitaire automne/hiver 2010-2011 et *The Art of Collaboration : Robert Longo*. Artnet est la seule maison de vente aux enchères en ligne d'œuvres d'art qui est aussi une base de données de l'art et un portail international pour les beaux-arts, l'art contemporain et les antiquités. Ce partenariat a conforté l'attachement de Bottega Veneta aux arts et a souligné l'esprit collaboratif de la marque, qui continuera de rechercher de nouveaux projets numériques créatifs en 2011.

Lors de l'exposition universelle en août, Bottega Veneta a pris part à une exposition *live* au pavillon italien. Cinq artisans de Vicence se sont envolés pour Shanghai et ont montré pendant 18 jours comment fabriquer un Cabas, le plus emblématique des sacs à main de la marque. Le pavillon italien a accueilli en moyenne 30 000 visiteurs par jour, qui ont pu observer cette remarquable démonstration du savoir-faire de Bottega Veneta.

La première campagne publicitaire dédiée à la collection homme a été lancée lors de la campagne automne/hiver 2010-2011. Tomas Maier a choisi de travailler avec l'artiste de renom Robert Longo pour son style graphique et épuré. La palette sombre et l'accent mis sur la ligne et le mouvement des collections femme et homme faisaient de Longo le partenaire artistique idéal pour réunir les deux facettes de la marque. La marque a également lancé sa première campagne publicitaire de presse en Chine pour la collection automne/hiver 2010-2011.

En juin 2011, lors du lancement international du parfum Bottega Veneta à Milan, une série de films autour de la réalisation du nouveau parfum pour femme sera présentée et lancée dans le monde entier. Par ailleurs, Bottega Veneta présentera sa première campagne publicitaire pour le parfum.

#### ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (en millions d'euros)



# YVES SAINT LAURENT

Marque créée en **1961**

**269**

M€ de chiffre d'affaires en 2010

**12**

M€ de résultat opérationnel courant en 2010

**993**

collaborateurs en 2010  
(effectifs moyens)

**78**

magasins gérés en propre  
à fin 2010

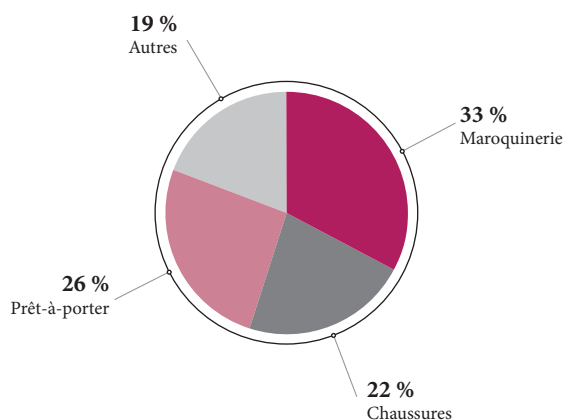
## CONCEPT COMMERCIAL

Fondée il y a près de 50 ans, Yves Saint Laurent est l'une des plus prestigieuses maisons de mode du vingtième siècle. Initialement maison de couture, Yves Saint Laurent a été le précurseur du prêt-à-porter de luxe, concept créé en 1966 sous le nom de *Rive Gauche*. Depuis, la Maison Yves Saint Laurent compte parmi les leaders de la mode moderne, la définissant et la réinventant sans cesse.

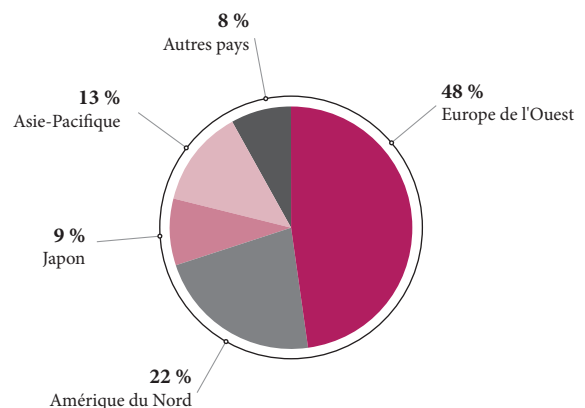
Sous la direction de Valérie Hermann, P-DG., et de Stefano Pilati, Directeur de Création, Yves Saint Laurent crée et commercialise une gamme complète d'articles de prêt-à-porter féminin et masculin, de maroquinerie, de chaussures et de bijoux. La production se répartit entre l'Italie et la France, où un atelier historique réalise le prêt-à-porter. Yves Saint Laurent est également fortement présent dans les secteurs des parfums et des cosmétiques par le biais d'un accord de licence conclu avec L'Oréal.

Le réseau des magasins Yves Saint Laurent comprend aujourd'hui 78 magasins gérés en propre – dont les *flagships* de Paris, New York, Londres, Milan, Hong Kong et Beverly Hills – qui ont réalisé 55 % du chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent en 2010. La marque compte également des points de vente dans la plupart des boutiques et des grands magasins multimarques les plus prestigieux au monde.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



## POSITIONNEMENT

Depuis sa création, Yves Saint Laurent exerce une influence considérable dans le domaine de la mode. Au fil des ans, les créations révolutionnaires de la Maison 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 du vingtième siècle.

Ses styles emblématiques tels que le *smoking*, l'ensemble-pantalon, la saharienne et le *trench coat* ont révolutionné la garde-robe féminine et continuent de symboliser le chic français, l'élégance féminine et le pouvoir de séduction. Le concept de *Rive Gauche* de Saint Laurent a apporté une touche de démocratie à la

mode en rendant une signature de luxe accessible à un public plus large.

Ces valeurs et ces idéaux sont toujours vivants et se retrouvent dans l'incarnation contemporaine de la Maison. Yves Saint Laurent se positionne à la pointe du marché du Luxe, revisitant l'héritage exceptionnel de son fondateur. Yves Saint Laurent, qui s'impose comme une référence dans le monde du prêt-à-porter, a créé avec succès des gammes de produits iconiques en maroquinerie tels que les sacs à main *Muse*, *Downtown*, *Easy* et *Roady* et les chaussures *Tribute*.

Marque véritablement internationale, riche d'un héritage français authentique, Yves Saint Laurent est à l'avant-garde de la mode.

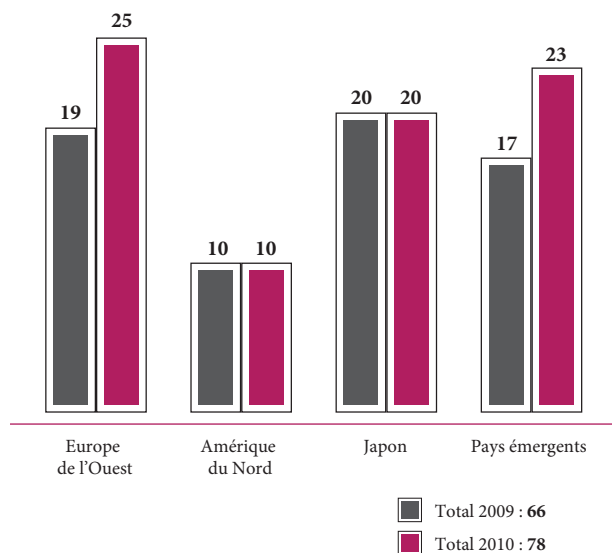
## STRATÉGIE

Les principaux objectifs de la Société restent inchangés : continuer à créer et à commercialiser des produits hautement désirables qui, par leur caractère innovant, leur qualité et leur conception incomparables, reflètent l'essence même de la marque. Pour cela, la démarche d'Yves Saint Laurent est de mettre à profit la notoriété historique de la marque dans le prêt-à-porter, d'élargir l'offre de produits en étendant les catégories à

fort potentiel de croissance que sont les articles et accessoires de maroquinerie, et de développer ses partenariats stratégiques dans les segments des parfums et des cosmétiques.

Les prochaines années seront axées sur le développement du réseau de distribution Yves Saint Laurent, d'importantes ouvertures étant prévues afin de mieux équilibrer la présence mondiale de la marque.

NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE





## FAITS MARQUANTS 2010 ET PERSPECTIVES 2011

Les bonnes performances de la maroquinerie et des chaussures se sont maintenues en 2010, avec des résultats particulièrement prometteurs obtenus grâce à des styles devenus classiques et emblématiques. Les performances des sacs à main *Muse*, *Easy* et *Roady*, des petits articles de maroquinerie *Belle de Jour* et du best-seller que sont les chaussures *Tribute* confirment la position d'Yves Saint Laurent comme l'un des leaders incontestés dans ce domaine. Les catégories Soie et Bijoux ont elles aussi affiché une solide croissance, et la redynamisation du prêt-à-porter masculin amorcée pour la saison automne-hiver a contribué à la progression des ventes et laisse entrevoir une nouvelle source de croissance pour l'avenir.

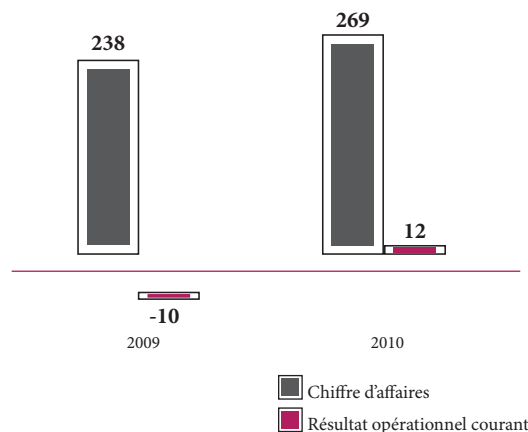
Le succès des collections de mode Yves Saint Laurent, applaudies par la critique et mises en avant dans des articles de presse, ainsi que la mise à disposition de pièces auprès de célébrités, ont permis à Yves Saint Laurent de se positionner comme l'une des marques les plus médiatisées. L'étendue de l'offre produits a été alimentée par le renouvellement des collections capsules appelées *Éditions*. Ces collections ont affiché des résultats remarquables tout au long de l'année tant au plan commercial qu'en termes d'image : *Édition 24* – des articles polyvalents et fonctionnels destinés aux femmes modernes qui voyagent beaucoup, *Édition Soir* – une collection de tenues de soirée semi-couture

et *Édition New Vintage* – une collection de prêt-à-porter respectueuse de l'environnement qui réutilise les chutes de tissus d'anciennes collections.

L'année 2010 a également été marquée par l'évolution du *Manifesto* d'Yves Saint Laurent, un outil révolutionnaire lancé en 2007 pour communiquer sur les collections prêt-à-porter de la marque directement au consommateur. Distribué gratuitement deux fois par an dans les rues de Paris, New York, Londres, Milan, Tokyo et Hong Kong, et depuis 2010 à Berlin et à Beyrouth, le *Manifesto*, conçu comme un acte généreux, diffuse la mode d'Yves Saint Laurent au plus grand nombre. Mettant à profit la puissance des médias numériques, le *Manifesto* a été animé en images et vidéo sur [www.yslmanifesto.com](http://www.yslmanifesto.com). Grâce à la présence désormais solide de la marque dans les médias sociaux, il a été diffusé sur Facebook, Twitter et Youtube.

Enfin, la Société a poursuivi le développement de son réseau de magasins de manière significative sur les marchés émergents en 2010, notamment au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique, avec l'ouverture d'importants magasins gérés en propre et de magasins franchisés indépendants. La poursuite de l'expansion en Asie-Pacifique, notamment en Chine continentale, et des ouvertures stratégiques dans le monde entier seront une priorité pour la marque en 2011 et pour les années à venir.

### ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (en millions d'euros)



# LES AUTRES MARQUES

**565**

M€ de chiffre d'affaires en 2010

**51**

M€ de résultat opérationnel courant en 2010

**1 972**

collaborateurs en 2010  
(effectifs moyens)

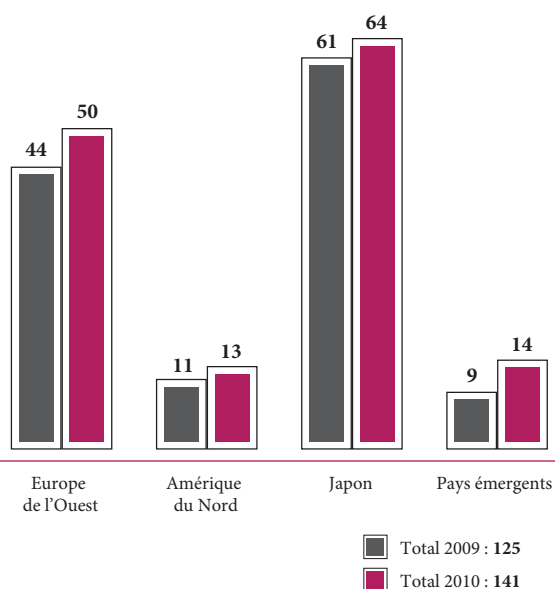
**141**

magasins gérés en propre  
à fin 2010

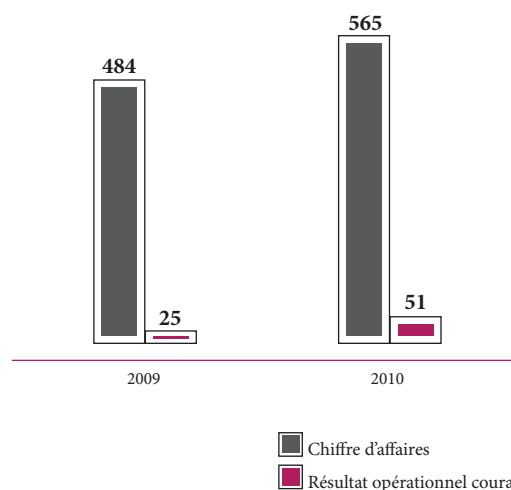
Dans cette rubrique figurent Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, Alexander McQueen et Stella McCartney. Depuis leur entrée dans le Pôle Luxe, toutes ces marques bénéficient d'une très forte croissance de leur chiffre d'affaires, portée par la vision artistique propre à chaque créateur et par le soutien financier du Pôle.

Le Pôle Luxe a réalisé des investissements importants pour favoriser le développement des collections, l'ouverture de boutiques exclusives dans les diverses capitales de la mode, le développement à l'échelle mondiale du réseau de ventes indirectes au travers de grands magasins et de boutiques spécialisées, et enfin la mise en place de l'infrastructure nécessaire à la gestion de la croissance.

NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT  
(en millions d'euros)



---

# 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 trente et soixante. 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 privilégiés 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 et permettant ainsi à un public plus large d'accéder au style Balenciaga. Le partenariat avec Coty a permis à la marque de renouer avec le monde de la parfumerie grâce au lancement, début 2010, de Balenciaga Paris, qui a reçu un excellent accueil.

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 que dans les franchises et dans les points de vente de grands magasins multimarques.

Un plan cohérent visant la construction d'un réseau de magasins gérés en propre a été développé ces trois 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 2010, portant à 42 le nombre total de magasins dans le monde, plus deux boutiques en lignes. En Europe, la représentation de la marque dans les grands magasins s'est renforcée avec l'ouverture d'un magasin à Paris dédié à l'homme et de deux points de vente à Londres. Aux États-Unis, une boutique a été ouverte à Las Vegas.

Balenciaga a également développé sa présence en Asie au cours de l'année. Poursuivant son déploiement en Chine continentale, initié en 2009 avec le lancement de deux magasins, la marque a ouvert quatre nouvelles boutiques à Beijing, Shenzhen et Hangzhou, et célébré un événement d'importance : l'inauguration de son premier magasin géré en propre à Hong Kong, en septembre 2010.

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 la Corée du Sud, de la Russie et du Moyen-Orient.

L'ouverture de nouveaux magasins est prévue pour 2011, en priorité en Asie (notamment en Chine, mais aussi à Taiwan). Dans le sillage de la modernisation du site de vente en ligne de la marque, prévue au cours de l'année, une boutique en ligne dédiée au marché français devrait voir le jour.

---

# BOUCHERON

## PARIS

Dans la tradition de la joaillerie française, Boucheron s'impose comme le créateur le plus audacieux. Fondée en 1858, la Société fut la toute première joaillerie à s'installer sur la célèbre place Vendôme à Paris en 1893. Ce fut également la première Maison à intégrer de nouveaux matériaux dans ses collections et à lancer des produits innovants comme le bracelet-montre interchangeable. Depuis 152 ans, Boucheron est un créateur de tendances dans le monde très fermé de la haute joaillerie et s'est forgé une renommée internationale.

Boucheron crée, fabrique et commercialise des bijoux et des montres dans le *flagship* de la place Vendôme à Paris, ainsi que dans des magasins gérés en propre, des magasins franchisés, des grands magasins, des boutiques multimarques exclusives et sur les boutiques en ligne.

Écrivains, artistes, stars du cinéma, Maharajahs, hommes d'affaires... Boucheron a toujours su séduire une clientèle aussi célèbre et remarquable que ses propres créations.



*Inspira* et *Le Jeu de la Séduction* sont les toutes dernières collections de haute joaillerie de Boucheron. Créée en collaboration avec Guy Laliberté, fondateur du Cirque du Soleil, la collection *Inspira* se compose de 20 colliers de haute-joaillerie inspirés des plus belles créations de la troupe canadienne. Une partie des bénéfices de la vente de cette collection sera reversée à la fondation One Drop, créée en 1987 par Guy Laliberté, dont la vocation est de favoriser l'accès à l'eau potable pour tous. Pour la première fois dans l'histoire de la joaillerie moderne, cette collection a été exposée au Musée des Beaux-Arts de Montréal. Cette exposition a attiré quelque 67 000 visiteurs.

La collection baptisée *Le Jeu de la Séduction* se décline en sept parures de haute joaillerie, chacune incarnant un rituel de beauté féminin : s'envelopper de parfum, porter des dessous chics ou se coiffer les cheveux. Avec ces parures modulables – les motifs détachables peuvent se porter séparément – Boucheron apporte une fois encore la preuve éclatante de son savoir-faire.

L'année a également été marquée par le lancement de la *JwlyMachine*. Cette pièce d'horlogerie est née de la collaboration entre Boucheron et le jeune et créatif laboratoire suisse MB&F. Il s'agit d'une interprétation haute joaillerie de la *Horological Machine n° 3* (HM3) de MB&F. Pour la *JwlyMachine*, les artisans de Boucheron ont créé un hibou en trois dimensions, présenté dans

une version or blanc sertie d'améthystes et ornée d'un bracelet violet, ou en or jaune, avec quartz et bracelet roses.

Point d'orgue de la collaboration créative des deux marques, Girard-Perregaux et Boucheron ont créé l'extravagante *Ladyhawke*, animée par le célèbre mouvement Girard-Perregaux Tourbillon sous trois Ponts d'or. Présentée lors de la foire de Bâle 2010, cette pièce d'orfèvre incarne l'union parfaite entre haute joaillerie et haute horlogerie. En octobre, Girard-Perregaux a également lancé, en hommage à Boucheron, une montre en édition limitée.

À fin 2010, la marque compte 35 boutiques en propre dans le monde ainsi que des sites de vente en ligne accessibles dans tous les pays par les amateurs de joaillerie. Confirmant son rôle de précurseur, Boucheron a lancé cette année une application de « réalité augmentée ». MyBoucheron.com permet d'essayer virtuellement les plus belles créations de la marque à l'aide d'une simple webcam... et de se laisser séduire.

Boucheron a poursuivi son expansion avec l'ouverture, en 2010, de 2 boutiques en propre, au Royaume-Uni et au Japon. La marque a en outre continué à développer son réseau de franchises et de distributeurs exclusifs, notamment en Grande Chine. La marque s'attache à développer et à renforcer sa présence dans le monde.

---

## sergio rossi

Depuis sa création en Italie à la fin des années 60, Sergio Rossi est devenu une référence mondiale dans le secteur de la chaussure féminine de luxe. La marque a toujours été synonyme de glamour et de classe, 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.

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.

L'année 2010 a vu le déploiement de la stratégie de repositionnement complet de la marque initiée en 2009. Une nouvelle plate-forme mondiale de marque a été créée

selon les codes : « un pouvoir de séduction irrésistible – le charme des sirènes ». Les valeurs ainsi définies, qui reflètent l'essence de la marque, s'expriment à travers les collections par des silhouettes sensuelles et séduisantes, véhiculant l'image d'une femme affirmée, incarnant la « quintessence du chic ». Leur interprétation par Francesco Russo, dans sa première collection printemps-été 2010, se traduit par la création de modèles pour toutes les occasions, décontractés pour les loisirs et le travail, élégants pour le soir, mais également par l'apparition d'un style reconnaissable entre tous, comme en témoigne la collection *Mermaid* ou l'escarpin *Cachet*, qui connaissent un succès considérable à travers le monde.

Un nouveau format de magasin a également été mis en avant en 2010. C'est à Rome qu'a été donné le coup d'envoi de ce concept novateur, qui fait l'éloge de la féminité italienne et rend un séduisant hommage aux icônes transalpines. Les valeurs fondamentales de la marque Sergio Rossi ont ainsi été dévoilées sur les célèbres escaliers de la place d'Espagne, grâce à une collaboration entre Francesco Russo et le studio



de design londonien Studioilse. La réouverture de la boutique romaine en novembre 2010 marque le début d'un vaste programme de rénovation.

Les chaussures et accessoires Sergio Rossi sont vendus dans 42 magasins gérés en propre et dans 34 boutiques

franchisées, ainsi que dans des grands magasins et des magasins spécialisés choisis avec soin. En 2010, un point de vente a notamment été ouvert dans le grand magasin La Rinascente à Milan, et de nouveaux magasins franchisés ont vu le jour en Chine continentale, en Malaisie, à Bahreïn et au Qatar.

## ALEXANDER MCQUEEN

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

Alexander McQueen commercialise des accessoires et du prêt-à-porter 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, élargissant ainsi l'offre produits.

Le 11 février 2010, la maison Alexander McQueen a perdu son Directeur de Création, M. Lee Alexander McQueen, qui était également actionnaire à 49 % de la Société. Suite à cette disparition tragique, le Pôle Luxe a réaffirmé son engagement auprès de la marque, convaincu de ses solides perspectives. Le Groupe a immédiatement annoncé qu'il continuerait à accompagner l'équipe Alexander McQueen sur tous les plans – logistique, financier et humain – afin de soutenir la croissance de la marque.

À l'appui de cette décision, un nouveau Directeur de Création de la maison Alexander McQueen a été nommé le 27 mai en la personne de Sarah Burton. Auparavant responsable du studio prêt-à-porter femme, Sarah Burton a travaillé en étroite collaboration avec Lee McQueen pendant l'essentiel de sa carrière. Forte de son expertise dans la création de collections commerciales et de sa connaissance approfondie de l'histoire de la marque, elle représentait la candidate idéale pour faire évoluer et apporter de la douceur à cette marque de vêtements modernes tout en restant fidèle à son héritage.

La forte croissance du chiffre d'affaires de la marque en 2010 associée aux critiques élogieuses qui ont salué le premier défilé de mode signé Sarah Burton en octobre 2010 et à une vaste couverture médiatique devraient maintenir la marque sur cette excellente dynamique dans les années à venir.

La marque compte 13 magasins gérés en propre à Londres, Bicester, Milan, New York, Las Vegas, Los Angeles, et au Japon. La marque compte deux sites de vente en ligne, un au Royaume-Uni lancé en novembre 2009, et un aux États-Unis inauguré en juillet 2008.

Alexander McQueen a également plusieurs espaces boutiques dans de grandes chaînes de magasins du monde entier, parmi lesquelles Harvey Nichols (Londres, Jakarta), Selfridges (Londres), Saks 5<sup>th</sup> Avenue (New York), Shinsegae (Séoul) et Tsum (Moscou).

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 quatre magasins, notamment à Doha et au Qatar.

En octobre, la maison Alexander McQueen a annoncé la reprise à 100 % en interne de la ligne de prêt-à-porter denim commercialisée sous la marque McQ avec Sinv SpA à l'expiration de l'accord de licence et de fabrication liant les deux sociétés. Les prochaines étapes du développement de la marque McQ seront chapeautées par la Directrice de Création Pina Ferlisi pour Alexander McQueen.

L'année 2011 verra la poursuite de plusieurs 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 AG.



## STELLA MCCARTNEY

Bénéficiant d'un positionnement unique de plus en plus reconnu, celui d'une marque haut de gamme tout en restant facile à porter pour la femme moderne de tous les jours, Stella McCartney poursuit sa croissance soutenue dans 60 pays à travers le monde. Le talent du Directeur de Création, qui incarne la marque elle-même, demeure l'un des principaux leviers de croissance de la marque.

Si le prêt-à-porter représente toujours l'essentiel de l'activité, les accessoires réalisés dans des matières autres que du cuir ont poursuivi leur essor et connu une croissance exponentielle l'année dernière, augmentant encore l'attractivité de la marque tout en réaffirmant ses solides valeurs éthiques. La croissance des catégories relevant du cœur de métier devrait se confirmer : l'accent sera mis sur les principaux produits emblématiques de la marque, et l'effort d'innovation se poursuivra dans tous les domaines.

Depuis son lancement, Stella McCartney a conclu des accords de licence stratégiques dans l'univers des parfums, de la lingerie et des lunettes de soleil. Elle a également noué un partenariat fructueux avec adidas. Autant de collaborations qui continuent à renforcer l'attrait de la marque et sa visibilité à l'échelle mondiale, tout en lui ouvrant de nouveaux débouchés sur des marchés clés.

Dans le sillage du succès de la ligne de vêtements pour enfants lancée en collaboration avec Gap, Stella McCartney a signé en 2010 sa propre collection, dont la production sera assurée par Redcats, avec qui la

créatrice a conclu un partenariat. La distribution de la collection se fera d'abord exclusivement en ligne, et *via* les magasins en propre ou franchisés de la marque. À partir de la collection printemps/été 2011, elle sera également présente chez certains partenaires de vente indirecte.

Compte tenu de la forte progression des ventes enregistrée au cours des douze derniers mois dans ses magasins en propre, la stratégie de croissance future de la marque s'articulera autour de l'ouverture de nouveaux magasins gérés en propre, qui viendront s'ajouter aux *flagships* de Londres, Paris, Milan, New York et Los Angeles, et aux magasins franchisés de l'Extrême- et du Moyen-Orient. En décembre 2010, la créatrice a ouvert sa première boutique à Las Vegas, qui constitue son deuxième magasin en lice pour la certification Leeds (équivalent nord-américain de la démarche HQE). Les ventes indirectes restent également la priorité de la marque, qui prévoit de consolider sa part de marché et d'accroître sa visibilité en augmentant le nombre de points de vente.

Dans le respect de l'identité propre de la marque, des investissements notables ont été consentis dans les médias numériques, avec le lancement d'une nouvelle version du site [Stellamccartney.com](http://Stellamccartney.com) et d'une application exclusive pour iPad. Auparavant réservée à la clientèle américaine, la boutique en ligne est désormais accessible depuis le Royaume-Uni ; son déploiement se poursuivra en Europe début 2011.



## 3

# Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)



<b>INTRODUCTION</b>	<b>54</b>	<b>ENJEU 4 : MESURER ET LIMITER LES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES AUX TRANSPORTS</b>	<b>93</b>
Historique de la démarche	54	Les outils pour suivre la performance environnementale du Groupe	93
Faits marquants 2010	56	Les émissions de CO <sub>2</sub> liées au transport	95
Une organisation RSE dédiée	57	Limiter et améliorer l'impact lié au transport de produits	96
Chiffres clés 2010	58	Limiter et améliorer l'impact lié au transport des collaborateurs	98
Le profil humain du Groupe	59		
<b>ENJEU 1 : DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ À TRAVERS LA GESTION DES COMPÉTENCES ET LA FORMATION</b>	<b>66</b>	<b>ENJEU 5 : RÉDUIRE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES MAGASINS ET DES INFRASTRUCTURES</b>	<b>99</b>
Attirer et intégrer	67	L'intensification de la démarche en 2010	99
Développer les compétences et les talents	69	La politique énergétique du Groupe	100
Évaluer	73	L'optimisation des matières premières	104
Faire évoluer	74	La gestion des déchets	108
La rémunération et les avantages sociaux	75	L'évaluation de l'empreinte carbone des sites	111
Écouter et dialoguer avec son environnement social	76		
<b>ENJEU 2 : FORMER CHAQUE MANAGER AUX ENJEUX DE LA DIVERSITÉ</b>	<b>79</b>	<b>ENJEU 6 : PROMOUVOIR DES PRODUITS ET USAGES RESPONSABLES</b>	<b>113</b>
Un engagement pris au plus haut	79	La qualité et la traçabilité des produits	113
Un pilotage inter-enseignes	80	Le développement de produits responsables	116
Une démarche basée sur des diagnostics et un suivi des résultats	80	Des clients responsables et solidaires	118
Des actions de sensibilisation et de formation	81		
L'égalité des chances dans les process		<b>ENJEU 7 : METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES DE SOLIDARITÉ EN LIEN AVEC L'ACTIVITÉ DES SOCIÉTÉS</b>	<b>122</b>
Ressources humaines : du recrutement à la gestion de carrière	82	<i>HOME</i> , une diffusion mondiale qui s'est poursuivie en 2010	122
L'implication des partenaires sociaux	82	La Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes	122
<b>ENJEU 3 : INTÉGRER DES CRITÈRES RSE DANS LE CHOIX DES FOURNISSEURS</b>	<b>83</b>	Les enjeux qui mobilisent les Branches	124
Les piliers de l'engagement de PPR vis-à-vis de ses partenaires commerciaux	83	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>129</b>
Des approches adaptées aux spécificités du Groupe	84		
La déclinaison des politiques par des plans d'actions d'envergure	87	<b>TABLE DE CONCORDANCE R. 225-104 ET R. 225-105 DU CODE DE COMMERCE</b>	<b>131</b>
Le soutien à l'insertion par l'économie et au secteur protégé	92		



# Introduction

## La RSE chez PPR

### HISTORIQUE DE LA DÉMARCHE

#### Un engagement RSE de longue date

**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 Responsabilité Sociale et Environnementale.

**2007** ♦ Création de la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe, représentée au Comité exécutif et directement rattachée au Président.

♦ Définition de 7 enjeux clés 2008-2010 pour le Groupe en matière de RSE.

♦ 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.

**L'année 2010** aura été marquée par la publication d'objectifs chiffrés des Branches sur les 7 enjeux clés du Groupe en matière de RSE. Pour la 1<sup>re</sup> fois, PPR a publié en 2010 les objectifs RSE de l'ensemble de ses Branches. S'ils ne reflètent pas l'intégralité des plans d'actions et

démarches mis en œuvre au sein des marques, ils sont néanmoins le reflet de l'engagement des Branches et de leurs priorités d'actions pour intégrer le développement durable dans leurs modèles économiques.





	Gucci Group	Puma	Fnac	Redcats
<b>1. Développer l'employabilité à travers la gestion des compétences et la formation</b>	Faire bénéficier 100 % des employés de Gucci Group d'une formation annuelle d'ici à 2011	Multiplier par 2 le nombre de collaborateurs formés d'ici 2015	Faire bénéficier chaque collaborateur d'au moins une formation tous les 3 ans Faire bénéficier chaque collaborateur d'un entretien d'activité chaque année et d'un plan de développement tous les 2 ans	Faire bénéficier 100 % des collaborateurs Redcats dans le monde d'un entretien d'évaluation annuel (2011) Maintenir le taux de 6 % de travailleurs handicapés dans les enseignes françaises du Groupe (2010)
<b>2. Former chaque manager aux enjeux de la diversité</b>	Maintenir un taux de 100 % des employés de Gucci Group formés à la diversité par <i>e-learning</i>	Poursuivre les programmes de formation à la diversité permettant d'atteindre 100 % des managers formés d'ici 2012 (par <i>e-learning</i> )	Poursuivre les programmes de formation à la diversité permettant d'atteindre 100 % des managers formés dans tous les pays où la Fnac est implantée en 2011	Déployer dans toutes les marques en France le programme de formation à la diversité permettant d'atteindre 100 % des managers formés d'ici 2012
<b>3. Intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs</b>	Certifier SA 8000 tous les sites de production appartenant à Gucci Group d'ici 2015 Étendre la certification SA 8000 à 100 % de la <i>supply chain</i> de la marque Gucci d'ici 2011	Atteindre 85 % de fournisseurs A et B+ en 2015 (programme S.A.F.E. certifié par la Fair Labor Association) Réduire de 25 % chez les fournisseurs les émissions de CO <sub>2</sub> , les consommations énergétiques, les consommations d'eau et les déchets d'ici 2015	Faire adopter le Charte Fnac RSE par l'ensemble des fournisseurs dans tous les pays où la Fnac est implantée en 2011	Auditer 100 % des fournisseurs stratégiques tous les 18 mois
<b>4. Mesurer et limiter les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports</b>	Réduire les émissions de CO <sub>2</sub> liées aux transports de 20 % d'ici 2020 Réduire de 20 % les emballages de livraison par voie terrestre entre la plateforme logistique et les magasins d'ici 2010	Réduire de 25 % les émissions de CO <sub>2</sub> liées aux transports d'ici 2015	Réduire de 10 % les émissions de CO <sub>2</sub> liées aux transports d'ici 2012	Réduire de 10 % les émissions de CO <sub>2</sub> liées aux transports « B to B » d'ici fin 2012 Réduire de 8 % les émissions de CO <sub>2</sub> émises par Relais Colis, filiale de Redcats (livraison aux particuliers en France) d'ici fin 2011
<b>5. Réduire l'impact environnemental des magasins et des infrastructures</b>	Réduire les émissions de CO <sub>2</sub> des magasins de 20 % d'ici 2020 Certifier ISO 14001 les tanneries de Gucci Group d'ici 2011	Réduire de 25 % d'ici 2015 les émissions de CO <sub>2</sub> , les consommations énergétiques, les consommations d'eau, les déchets et les consommations de papier	Réduire de 20 % la consommation énergétique de la Fnac en 5 ans	Réaliser un Bilan Carbone™ des principaux sites industriels, des sièges et de 6 magasins « pilotes » en France Baisser de 10 % la consommation électrique globale de Redcats d'ici 2012
<b>6. Promouvoir des produits et usages responsables</b>	Utiliser 100 % de papier FSC, certifié ou recyclé, y compris pour les sacs de caisse, d'ici fin 2010 Développer l'offre de produits responsables des marques Dispenser en 2010 des formations aux équipes « produits » des marques sur les principes du « design durable »	Proposer 25 % de produits durables en 2015 (produits intégrant au moins un critère de développement durable : coton biologique, commerce équitable...) Atteindre 100 % d'emballages durables en 2015 (sacs biodégradables, papier recyclé...)	Étendre et pérenniser la démarche d'affichage environnemental à l'ensemble des téléviseurs et des supports (Internet et étiquette magasin) Sensibiliser aux usages responsables les 2 millions d'adhérents France en 2010 Faire certifier ISO 14001 la société SFL, filiale de la Fnac, en 2013	Maintenir l'objectif de 65 à 70 % de l'origine des fibres contenues dans le papier pour catalogue issues de forêts gérées durablement Atteindre 100 % des produits en bois vendus par Redcats Nordic certifiés FSC en 2011 Vendre 1 produit sur 3 en matière biologique ou recyclée chez Somewhere en 2010
<b>7. Mettre en place des programmes de solidarité en lien avec l'activité des sociétés</b>	Développer les initiatives de solidarité autour de 3 axes clés : <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ la dignité et les droits des femmes ;</li> <li>♦ les arts et la culture ;</li> <li>♦ la biodiversité et le changement climatique.</li> </ul>	Soutenir la création contemporaine (programme <i>PUMA.Creative</i> ) et s'engager pour la défense des droits de l'homme (programme <i>PUMA.Peace</i> )	Promouvoir la liberté d'expression et combattre l'exclusion culturelle	Poursuivre les actions de solidarité des marques de Redcats partout dans le monde En France, soutenir l'éducation et l'insertion professionnelle à travers l'association SolidarCité Redcats

Ces objectifs sont consultables dans le Point d'Etape 2009, téléchargeable sur le site Internet de PPR : <http://www.ppr.com/fr/engagements>.



## FAITS MARQUANTS 2010

### Le lancement réussi de la 1<sup>re</sup> édition des prix de l'innovation et du développement durable de PPR

Cette initiative a constitué un projet phare de l'année 2010 qui s'est inscrit dans la lignée de la sortie du film *HOME*. PPR a ainsi offert la possibilité à l'ensemble de ses collaborateurs d'exprimer leur créativité et leur capacité à entreprendre de manière responsable et durable, en soumettant à un jury d'experts des projets de développement durable innovants. 56 projets ont été déposés, soutenus par 160 collaborateurs de 15 pays et 3 lauréats se sont vus récompenser lors de l'Assemblée générale du Groupe. Fort du succès de cette 1<sup>re</sup> édition, le dispositif est reconduit en 2011.

Les 3 lauréats de 2010 :

- ♦ 1<sup>er</sup> prix : Projet de construction et d'aménagement d'un magasin entièrement éco-conçu en Inde par Puma Suisse ;
- ♦ 2<sup>e</sup> prix : Projet de site Internet présentant les performances sociales et environnementales d'une gamme de linge de maison par La Redoute France ;
- ♦ 3<sup>e</sup> prix : Projet d'aménagement d'espaces ludiques à destination des enfants hospitalisés dans des hôpitaux situés à proximité des magasins de l'enseigne par Fnac Portugal.

### La « seconde vie » du film *HOME* qui cumule 400 millions de spectateurs dans le monde depuis sa sortie le 5 juin 2009

Dans la continuité du succès rencontré par le film en 2009, 2010 a été une année riche en événements pour *HOME*. De nombreuses projections ont en effet été effectuées à travers le monde portant à 400 millions le nombre de personnes ayant vu le film à fin 2010 et de nombreuses autres initiatives en la matière sont d'ores et déjà prévues pour 2011.

### L'intégration de critères RSE dans le calcul de la performance des leaders du groupe PPR

Depuis 2008, une partie de la rémunération variable des PDG des Branches est liée à l'atteinte d'objectifs précis en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. En 2010, décision a été prise, avec effet dès début 2011, d'étendre ce dispositif à l'ensemble des leaders du groupe PPR (environ 140 personnes) qui se voient ainsi fixer des objectifs RSE à atteindre, en lien avec leur activité, et après concertation avec leurs Directions Ressources Humaines et Développement Durable.

### L'engagement du Groupe au niveau européen sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail

Le 27 juillet 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 devenant ainsi l'un des premiers groupes français à disposer, au niveau européen, d'un cadre commun d'actions et d'outils pour prévenir les risques psychosociaux. Il appartient donc à chaque Branche de déployer les engagements figurant dans ce texte, c'est-à-dire de bâtir, ou de compléter, leurs plans d'action autour des trois principes d'actions partagés : identifier et évaluer les facteurs de stress au travail, propre à ses activités et à son organisation ; disposer de mesures préventives pour améliorer la qualité de vie professionnelle et réduire les facteurs de stress au travail ; informer et écouter les salariés.

### Le lancement de l'école de vente de PPR

Dans le cadre de son école de vente créée en partenariat avec le Pôle Emploi d'Île-de-France, PPR a formé et intégré en CDI (contrat de professionnalisation) des jeunes et des seniors en difficulté et de faible niveau de qualification. La 1<sup>re</sup> promotion a été mise en œuvre en collaboration avec la Fnac et compte 40 personnes sélectionnées parmi plus de 400 candidats.

### L'approfondissement des activités de la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes

Créée fin 2008, la Fondation a, en 2010, continué son action en faveur des femmes tout en opérant un rééquilibrage entre ses zones géographiques d'intervention et entre les actions, d'une part dédiées à la lutte contre les violences faites aux femmes et, d'autre part, celles liées à l'aide au développement. Cherchant à bâtir des partenariats plus long terme et à impliquer encore davantage les collaborateurs du Groupe, la Fondation a ainsi soutenu depuis son lancement 34 partenariats avec des ONG locales et nationales, permettant de toucher plus de 7 000 femmes bénéficiaires. Elle a en parallèle continué à proposer des départs en missions solidaires aux collaborateurs du Groupe et a sélectionné et soutenu des entrepreneurs sociaux dont les projets sont jugés pertinents en termes de viabilité économique et de valeur ajoutée sociale au bénéfice des femmes, de leurs familles et de leurs communautés. En juin 2010, François-Henri Pinault a ainsi remis des bourses à 3 entrepreneurs sociaux :



Sakina M'Sa pour son atelier Trevo d'insertion par le beau et la couture (et dont un 1<sup>er</sup> « grip bag » a été élaboré et sera diffusé en partenariat avec Puma), Anne Roos-Weil pour l'association Pésinet qui lutte contre la mortalité

infantile au Mali et Maria Teresa Leal pour Coopa-Roca, une coopérative de femmes dans une favela de Rio au Brésil.

## UNE ORGANISATION RSE DÉDIÉE

La RSE est un sujet porté au plus haut au sein du groupe PPR à travers notamment une Direction dédiée qui reporte au Président et est représentée au Comité exécutif. Afin de traduire en plans d'actions concrets la stratégie adoptée et pour être au plus près des réalités opérationnelles du terrain, PPR dispose d'un réseau dédié à la RSE au sein de chacune de ses Branches.

### Un cadre de référence commun à toutes les Branches

Les membres du Comité exécutif du Groupe s'assurent de la définition d'objectifs formels dans chacune des 4 Branches et au siège de PPR et suivent leur mise en œuvre, dans le cadre des 7 enjeux clés définis pour le Groupe qui forment un véritable cadre de référence commun à toutes les Branches du Groupe.

À noter enfin qu'une part de la rémunération variable des dirigeants des Branches est directement liée à l'atteinte d'objectifs RSE.

### Une Direction RSE au niveau du groupe PPR

Cette entité, créée en 2007 et composée de 8 personnes (y compris la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes), est directement rattachée au PDG du Groupe et est représentée au Comité exécutif. La Direction RSE du groupe PPR a pour mission de définir la politique du Groupe en matière de RSE, d'accompagner les Branches sur les enjeux de RSE, de répondre aux obligations légales en la matière, d'anticiper et de préparer le Groupe aux obligations futures et de mettre en place des projets au niveau du Groupe. Sur les aspects plus sociaux de la RSE, la Direction RSE travaille en étroite collaboration avec la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

### Une Direction RSE ou développement durable dans chaque Branche

Dans chacune des 4 Branches, un Directeur de la RSE ou Directeur du Développement Durable est en charge de mettre en place la politique générale RSE de sa Branche et des plans d'actions précis, en cohérence avec le cadre

de référence du Groupe que constituent les 7 enjeux RSE stratégiques. En 2010, 20 personnes travaillaient de manière directe sur les problématiques de RSE dans les 4 Branches du Groupe (au-delà des 8 personnes chez PPR). Il existe également des Comités RSE organisés au niveau de certaines Branches qui regroupent les directions clés de l'entreprise, autour de la Direction RSE ou développement durable.

De manière complémentaire, PPR et ses Branches ont mis en place 2 importants réseaux de contributeurs à travers le monde dans le cadre du reporting social et du reporting environnemental.

### Une organisation propre à chaque enseigne et une communauté inter-enseignes pour piloter le management de l'environnement

Au sein du groupe PPR, chaque Branche développe sa propre organisation pour la gestion de l'environnement et met en place des plans d'actions spécifiques pour limiter ses impacts environnementaux.

Chaque Branche bénéficie de l'expertise d'au moins un manager dédié aux questions de RSE. Il a la responsabilité du déploiement de la démarche RSE du Groupe et notamment du pilotage des actions environnementales spécifiques aux activités de sa Branche.

Ces correspondants se réunissent régulièrement afin de partager et de mutualiser les bonnes pratiques développées dans les enseignes 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 enseignes concernées.

Pour suivre durablement ses performances environnementales, le groupe PPR a mis en œuvre depuis 2004 une organisation fiable et des outils dédiés :

- ♦ un groupe de travail constitué des membres du réseau RSE des enseignes et marques permet de diffuser les engagements du Groupe et de s'assurer de leur déploiement au niveau des sites. Il remonte également les besoins ou bonnes pratiques des enseignes et des marques ;



- ♦ des indicateurs environnementaux pertinents garantissent une collecte ciblée des données quantitatives et qualitatives. Repris d'une campagne de reporting à l'autre, ils permettent la mesure des évolutions. Le groupe de travail les fait néanmoins évoluer à la marge chaque année pour mieux correspondre à la réalité des informations disponibles et aux enjeux environnementaux clés du Groupe. L'ensemble des indicateurs environnementaux du Groupe et la méthodologie de collecte, de saisie et de validation sont regroupés dans le protocole de reporting environnemental du groupe PPR ;
- ♦ une plateforme informatique de reporting permet de recueillir les données relatives à ces indicateurs auprès des sites, de suivre la prise en compte des engagements et d'en assurer le pilotage. Pour permettre une meilleure lecture lors de la saisie, puis de l'exploitation des données, les indicateurs sont regroupés par thème.

### Des indicateurs performants et révélateurs des enjeux environnementaux du Groupe

Les indicateurs du reporting sont tous représentatifs des enjeux environnementaux de chacune des Branches et s'inscrivent dans la politique RSE du Groupe. Huit thèmes sont ainsi suivis chaque année depuis 2004 dans le cadre du reporting environnemental : la consommation de matières premières, le transport, 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. Un 8<sup>e</sup> thème regroupe des données générales (superficie, chiffres d'affaires, etc.) permettant notamment de disposer de ratios.

Si certains indicateurs retenus peuvent apparaître comme des leviers de progrès mineurs comparés à d'autres secteurs d'activités, l'approche adoptée vise d'abord à connaître l'impact environnemental du groupe PPR et n'exclut *a priori* aucun enjeu.

## CHIFFRES CLÉS 2010

- ♦ 60 066 collaborateurs inscrits au 31 décembre 2010, dont 58,5 % de femmes ;
- ♦ 89,7 % des collaborateurs sont en contrat à durée indéterminée (CDI) ;
- ♦ 53,2 % des managers du Groupe sont des femmes ; En France, elles représentent 54,6 % de l'effectif manager ✓ ;
- ♦ Les femmes représentent 58,7 % des embauches ;
- ♦ 11 206 CDI travaillent à temps partiel, donc 79,2 % sont à temps complet ;
- ♦ 77 % des temps partiels sont des femmes et 97,2 % sont des non-managers ;
- ♦ 74,8 % des non-managers CDI travaillent à temps complet ;
- ♦ 36,2 ans est l'âge moyen des effectifs en CDI ;
- ♦ 7,6 ans est l'ancienneté moyenne des effectifs en CDI ;
- ♦ 969 travailleurs handicapés ;
- ♦ 778 479 heures de formation ;
- ♦ 51 773 collaborateurs formés ;
- ♦ 23 partenariats en cours au sein de la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes qui ont permis de prendre en charge 4 623 ✓ femmes et filles et d'en sensibiliser 26 363 ✓ ;
- ♦ 2 892 audits sociaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe, y compris dans le cadre des démarches de certification SA 8000 mises en œuvre ;
- ♦ 71 % des déchets du Groupe ont été recyclés ;
- ♦ 65,1 % des achats directs de papier du Groupe sont issus de forêts gérées durablement ;
- ♦ 43,2 % de papier de bureau certifié ou recyclé contre 13 % en 2009.

Chaque année, PPR publie un point d'avancement de chacune des Branches sur les 7 enjeux clés du Groupe. En 2011, le rapport annuel du Groupe présentera les faits marquants 2010 de chaque Branche.

À noter enfin que les indicateurs de reporting social et environnemental vérifiés par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs travaux sur le reporting 2010 sont indiqués dans la suite du document par le symbole ✓.

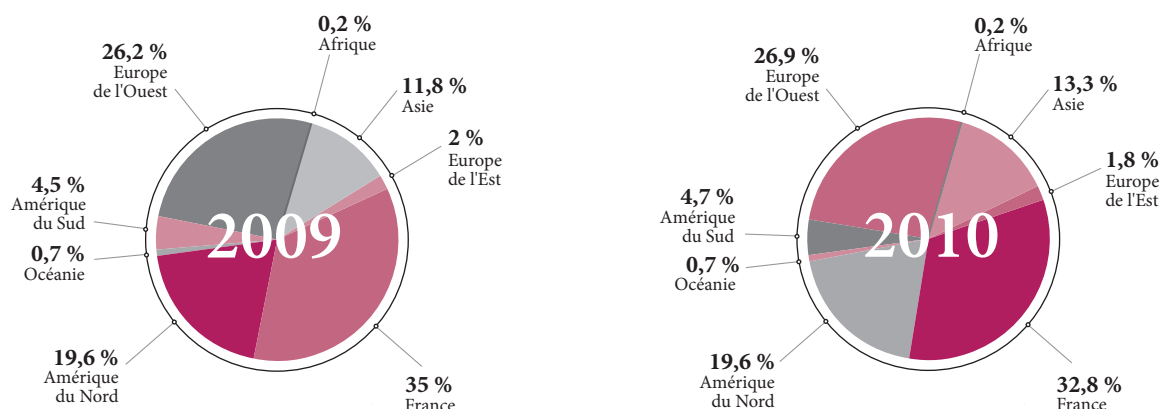
✓ : Données vérifiées par les Commissaires aux comptes



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

### Effectifs

RÉPARTITION DE L'FFECTIF INSCRIT AU 31 DÉCEMBRE 2010 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE <sup>(2)</sup> (EN %)



(Taux de couverture : 100 %)

RÉPARTITION DE L'FFECTIF INSCRIT AU 31 DÉCEMBRE 2010 HOMMES MANAGERS/FEMMES MANAGERS/HOMMES NON-MANAGERS/FEMMES NON-MANAGERS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Managers				Non-Managers			
	Femmes		Hommes		Femmes		Hommes	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Afrique	17	14	29	25	59	54	40	39
Asie	630	544	536	479	4 866	4 388	1 960	1 671
Europe de l'Est	97	102	71	62	554	636	333	380
France	2 502	2 636	2 078	2 148	8 108	8 846	6 993	7 293
Amérique du Nord	1 323	1 327	771	754	7 031	7 034	2 654	2 643
Océanie	26	25	35	31	210	208	139	137
Amérique du Sud	113	102	203	193	904	867	1 603	1 517
Europe de l'Ouest	918	866	1 230	1 179	7 797	7 603	6 236	6 018
<b>TOTAL</b>	<b>5 626</b>	<b>5 616</b>	<b>4 953</b>	<b>4 871</b>	<b>29 529</b>	<b>29 636</b>	<b>19 958</b>	<b>19 698</b>

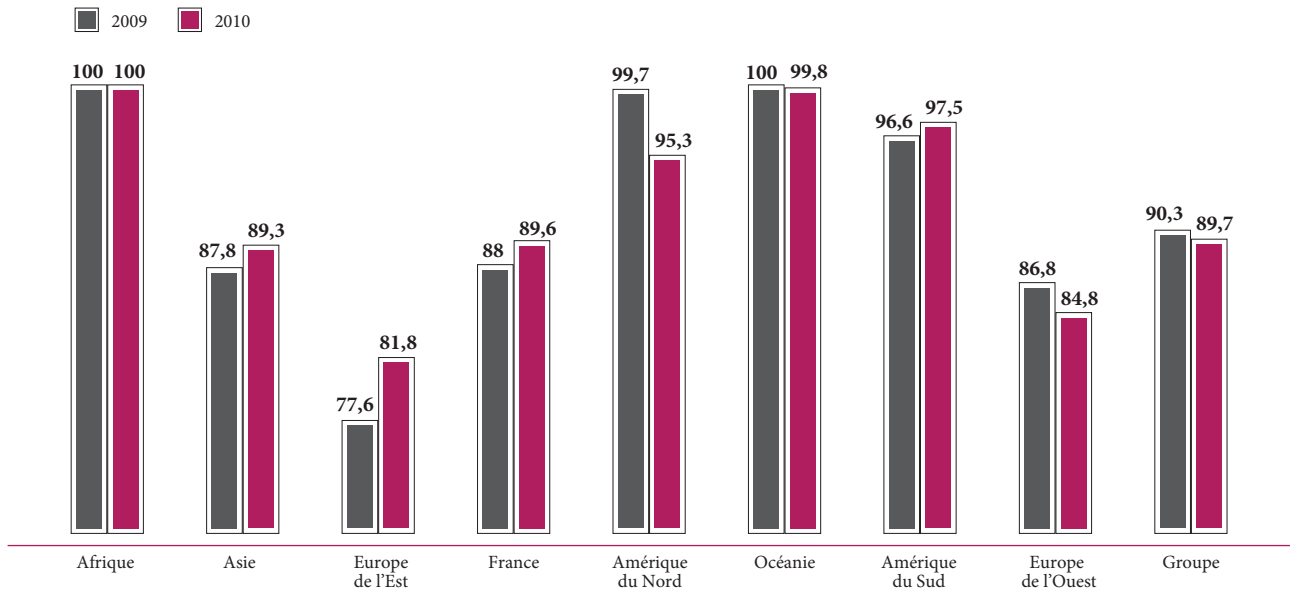
(Taux de couverture : 100 %)

<sup>(1)</sup> Pour chaque indicateur social présenté, les données 2009 ont été retraitées pour tenir compte de la variation du périmètre du Groupe en 2010. Par ailleurs, il est indiqué un taux de couverture calculé en % des effectifs inscrits du Groupe au 31 décembre 2010.

<sup>(2)</sup> Tous les graphiques incluent les pays suivants : **Afrique** : Afrique du Sud ; **Asie** : Émirats Arabes Unis, Bangladesh, Chine, Guam, Hong-Kong, Inde, Japon, Corée, Macao, Malaisie, Pakistan, Singapour, Turquie, Taiwan ; **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 (hors France)** : Autriche, Belgique, Suisse, Allemagne, Chypre, Danemark, Espagne, Finlande, Grande-Bretagne, Grèce, Irlande, Italie, Monaco, Malte, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Suède.

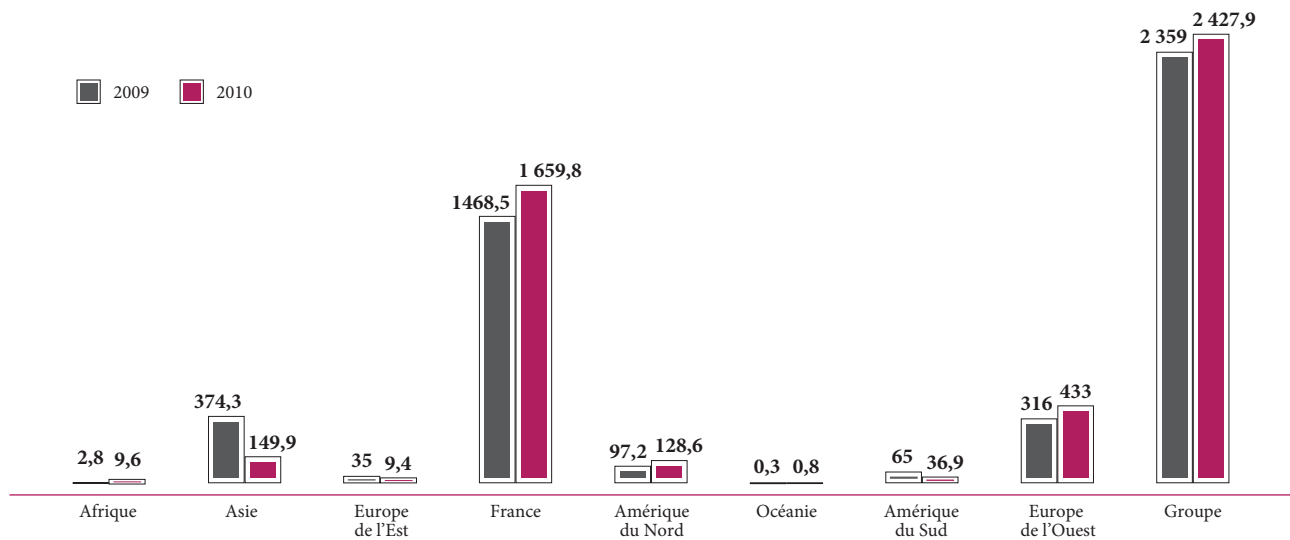


PART DES CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN %)



(Taux de couverture : 100 %)

NOMBRE D'INTÉRIMAIRES EN ETP \* PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

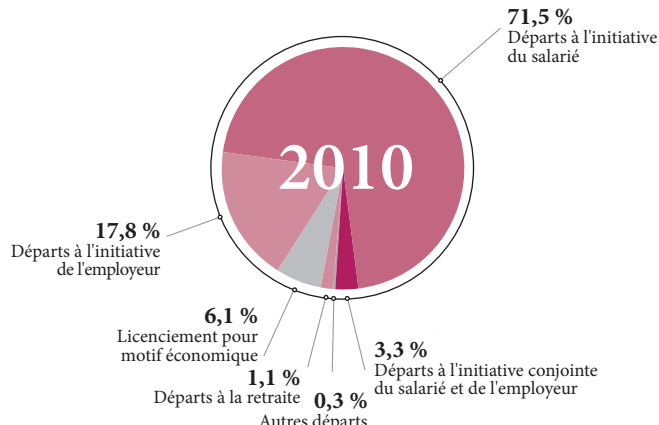
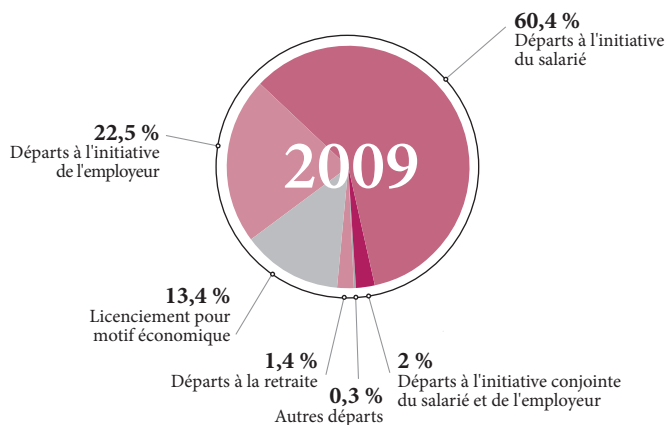


(Taux de couverture : 100 %)

\* ETP : Équivalent Temps Plein.

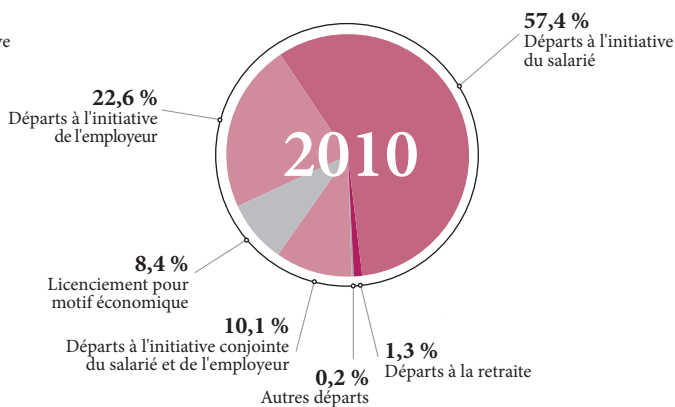
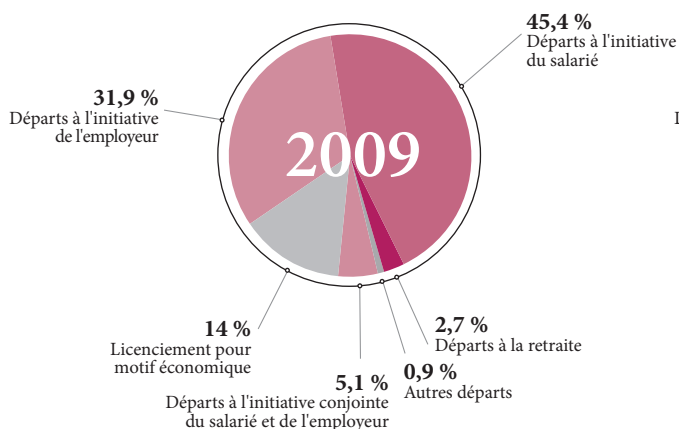


RÉPARTITION DES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF (EN %)



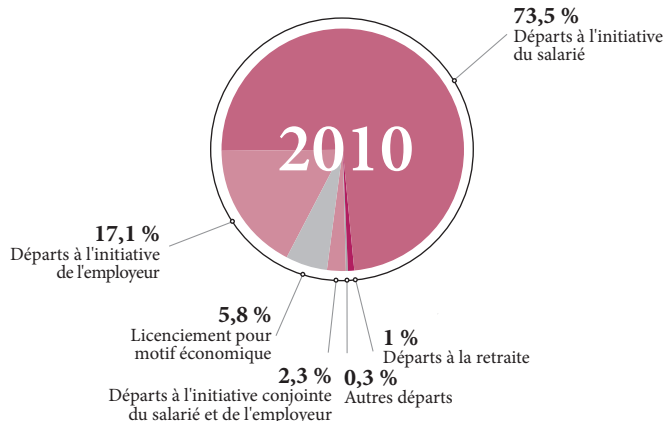
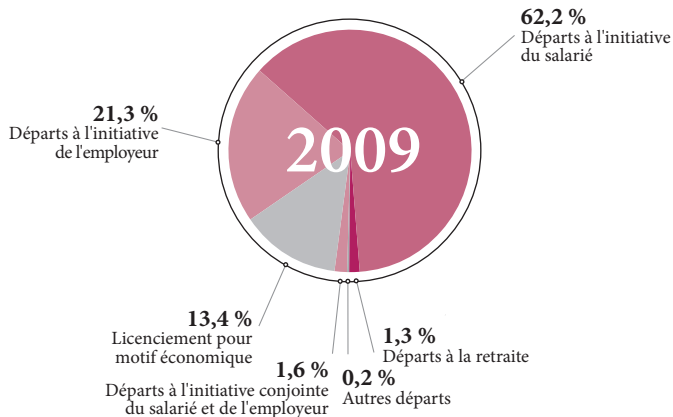
(Taux de couverture : 100 %)

RÉPARTITION DES MANAGERS DANS LES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF (EN %)



(Taux de couverture : 100 %)

RÉPARTITION DES NON-MANAGERS DANS LES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF (EN %)



(Taux de couverture : 100 %)



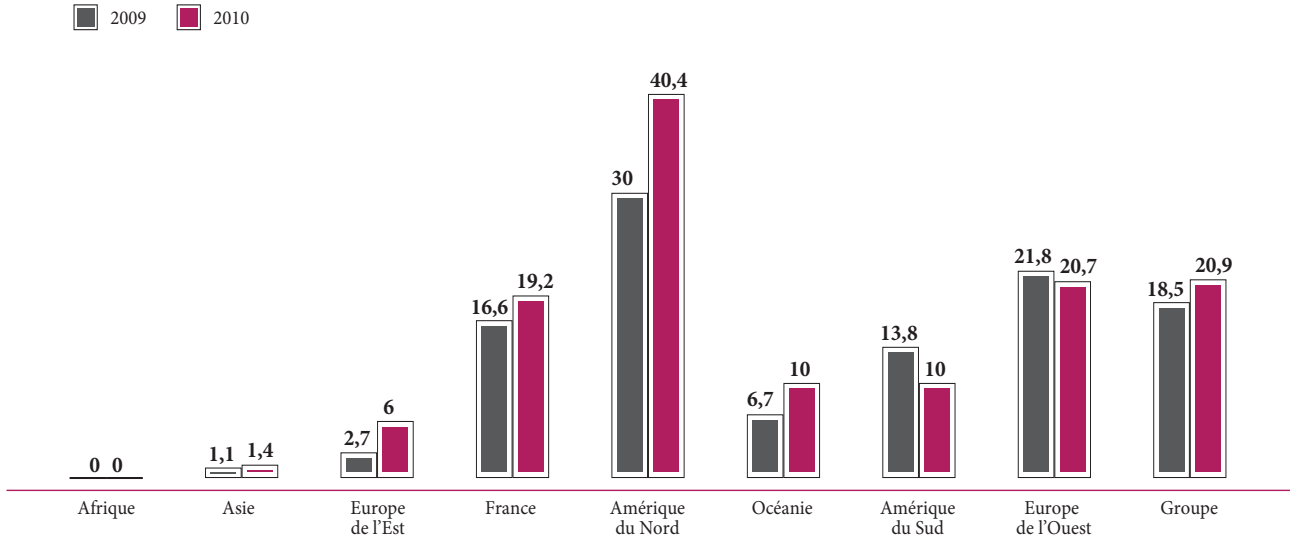
## Temps de travail

En moyenne, la durée du temps de travail hebdomadaire pour les collaborateurs du Groupe à temps plein est de 36,5 heures pour 2010 (taux de couverture : 100 %). L'organisation du temps de travail dans les Branches du Groupe peut varier selon les sites et les populations concernés. En France, les forfaits (en heures 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, il peut être mis en œuvre dans certaines structures du travail posté (jour et parfois nuit) ou des dispositifs ponctuels d'astreintes.

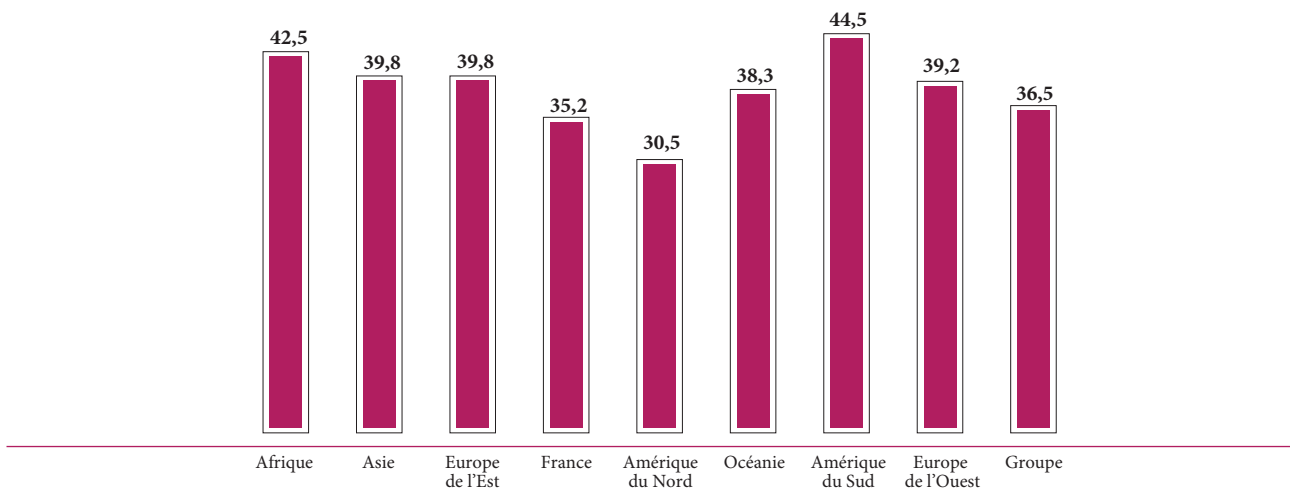
En 2010, 207 048 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France (taux de couverture : 100 % du périmètre France).

PART DES CDI À TEMPS PARTIEL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN %)



(Taux de couverture : 100 %)

DURÉE HEBDOMADAIRE HABITUELLE DE TRAVAIL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN HEURES)



(Taux de couverture : 100 %)





**TAUX D'ABSENTÉISMES GLOBAL ET MALADIE <sup>(1)</sup> (EN %)**

	2010	2009
Taux d'absentéisme global	5,0	5,0
Taux d'absentéisme maladie	3,2	3,1

(Taux de couverture : 100 %)

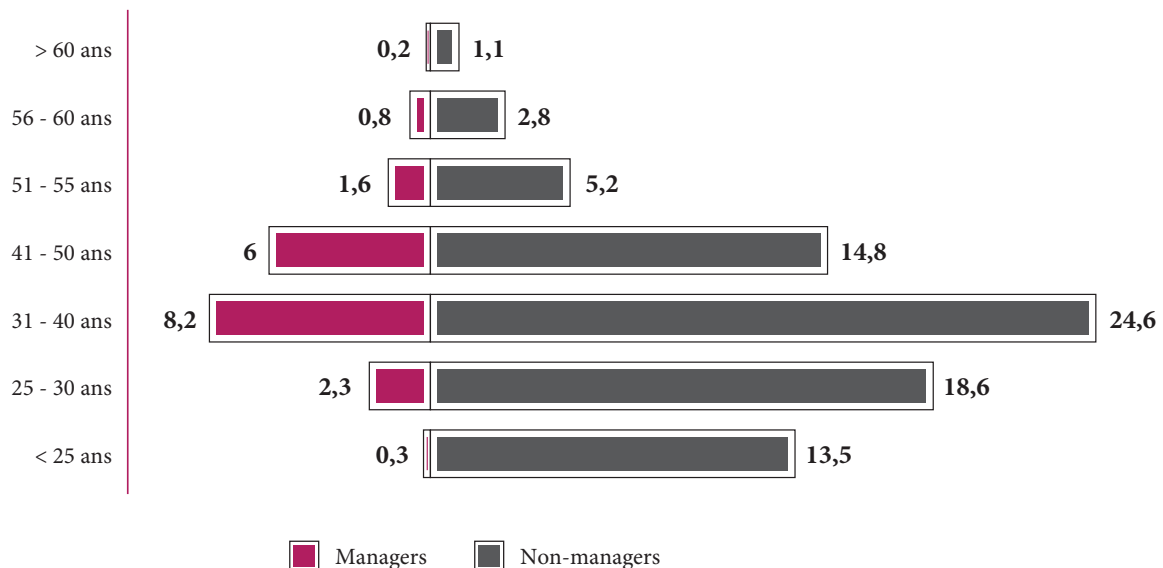
**Profil**

**ÂGE MOYEN ET ANCIENNETÉ MOYENNE DES CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN ANNÉES)**

	Âge Moyen		Ancienneté moyenne	
	2010	2009	2010	2009
Afrique	31,0	30,2	3,4	2,3
Asie	31,6	31,7	3,6	3,4
Europe de l'Est	27,8	28,1	3,7	3,5
France	39,7	40,1	12,5	13,0
Amérique du Nord	35,1	36,2	3,5	4,5
Océanie	27,9	28,7	3,9	4,0
Amérique du Sud	31,2	31,6	5,1	4,2
Europe de l'Ouest	36,8	36,3	7,5	7,1
<b>GROUPE</b>	<b>36,2</b>	<b>36,6</b>	<b>7,6</b>	<b>8,0</b>

(Taux de couverture : 100 %)

**RÉPARTITION DES EFFECTIFS INSCRITS PAR TRANCHE D'ÂGE EN 2010 (EN %)**



(Taux de couverture : 99,9 %)

<sup>(1)</sup> Le taux d'absentéisme maladie retranscrit le cumul des jours d'absence pour maladie, maladie professionnelle, accidents de travail et accident de trajet. Plus global, le taux d'absentéisme global rassemble les absences pour maladie et tous les autres types d'absences (maternité, paternité, absences injustifiées...), dès le premier jour d'absence.



### Conditions d'hygiène et de sécurité

PPR et ses Branches considèrent comme 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 2010, le nombre total d'accidents du travail avec arrêt survenus sur le lieu de travail ou lors de déplacements professionnels s'élève à 1 001, contre 1 073 en 2009. Aucun accident mortel n'est intervenu en 2010.

#### NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2010	2009
Afrique	0	0
Asie	44	46
Europe de l'Est	0	0
France	655	675
Amérique du Nord	30	58
Océanie	0	2
Amérique du Sud	56	61
Europe de l'Ouest	216	231
<b>TOTAL</b>	<b>1 001</b>	<b>1 073</b>

(Taux de couverture : 100 %)

#### NOMBRE DE SALARIÉS FORMÉS À LA SÉCURITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2010	2009
Afrique	8	2
Asie	549	564
Europe de l'Est	812	680
France	2 899	2 799
Amérique du Nord	4 618	3 744
Océanie	16	59
Amérique du Sud	212	185
Europe de l'Ouest	3 943	4 730
<b>TOTAL</b>	<b>13 057</b>	<b>12 763</b>

(Taux de couverture : 99,9 %)

#### NOMBRE D'HEURES DE FORMATION À LA SÉCURITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

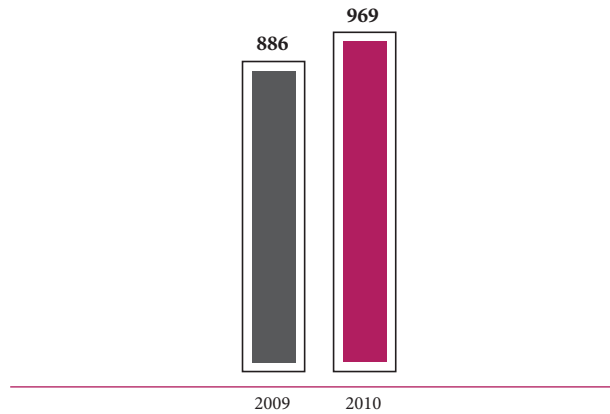
	2010	2009
Afrique	153	152
Asie	8 969	7 376
Europe de l'Est	5 849	4 471
France	18 813	21 090
Amérique du Nord	5 160	16 960
Océanie	71	308
Amérique du Sud	2 326	2 384
Europe de l'Ouest	12 431	12 814
<b>TOTAL</b>	<b>53 772</b>	<b>65 555</b>

(Taux de couverture : 99,9 %)



## Emploi et insertion des travailleurs handicapés

NOMBRE TOTAL DE TRAVAILLEURS HANDICAPÉS <sup>(1)</sup>



(Taux de couverture : 78,3 % – Hors UK et hors USA)

Au 31 décembre 2010, le groupe PPR compte 969 travailleurs ayant déclaré être en situation de handicap. 71 % de ces collaborateurs, soit 689 personnes, travaillent en France et entrent dans les catégories de

« bénéficiaires de l'obligation d'emploi » définies par la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

<sup>(1)</sup> Inscrits au 31/12/2010 et entrant dans les catégories de « bénéficiaires de l'obligation d'emploi » définies par la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.



## Enjeu 1 : Développer l'employabilité à travers la gestion des compétences et la formation

Le groupe PPR s'adapte à un environnement multiculturel en perpétuelle évolution. Le Groupe, en sa qualité d'employeur, se doit d'évoluer en lien avec son périmètre et la diversité de ses marques.

L'évolution du Groupe et de ses actifs vers un ensemble de marques mondiales et puissantes, centrées sur l'équipement de la personne, suppose une adaptation des Politiques sociales et de développement des Ressources Humaines qui répondent à ces nouveaux enjeux. En 2010, tout en prenant pleinement en compte les évolutions du marché, PPR a résolument maintenu le

cap pour demeurer un employeur de référence en termes d'employabilité et de diversité de ses collaborateurs.

La culture entrepreneuriale du Groupe et ses valeurs comportementales qui s'expriment par la solidarité, la ténacité, la vigilance et l'audace, ont plus que jamais guidé les actions RH de PPR.

Dans le cadre de cet engagement, les marques et enseignes du Groupe se sont fixé des objectifs en la matière, synthétisés dans le tableau suivant.

Branches	Objectifs
Gucci Group	Faire bénéficier 100 % des employés de Gucci Group d'une formation annuelle d'ici à 2011
Puma	Multiplier par 2 le nombre de collaborateurs formés d'ici 2015
Fnac	Faire bénéficier chaque collaborateur d'au moins une formation tous les 3 ans Faire bénéficier chaque collaborateur d'un entretien d'activité chaque année et d'un plan de développement tous les 2 ans
Redcats	Faire bénéficier 100 % des collaborateurs Redcats dans le monde d'un entretien d'évaluation annuel (2011) Maintenir le taux de 6 % de travailleurs handicapés dans les enseignes françaises du Groupe (2010)

## ATTIRER ET INTÉGRER

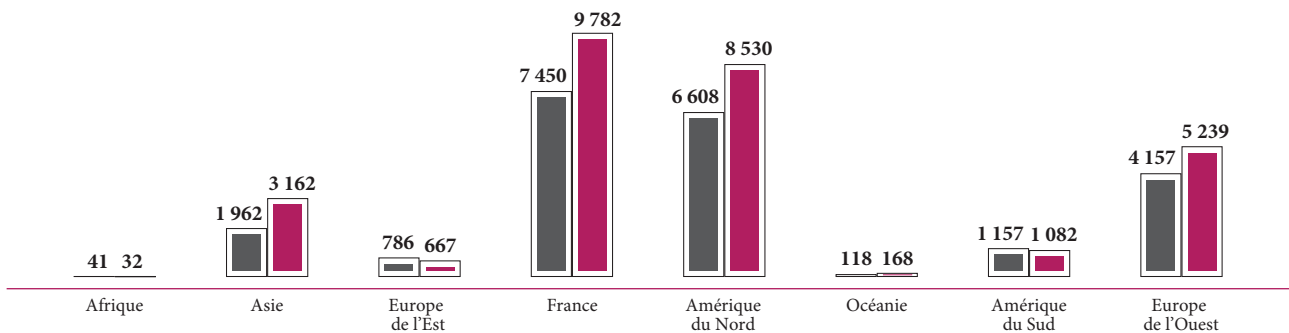
En 2010, 16 315 collaborateurs ont été recrutés en CDI, 12 347 collaborateurs en CDD et 2 428 en tant qu'intérimaires (en Équivalent Temps Plein – ETP), dans

les 58 pays et territoires où le Groupe est implanté. 58,7 % des collaborateurs recrutés étaient des femmes et 93 % des non-managers.

### NOMBRE D'EMBAUCHES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

■ 2009 ■ 2010

Total 2009 : 22 679  
 Total 2010 : 28 662



(Taux de couverture : 100 %)

En 2010, le Groupe a poursuivi sa politique d'attraction de nouveaux talents et adapté les recrutements au contexte économique de PPR et à la diversité des métiers. Cela s'est fait dans le cadre des nouvelles organisations mises

en place face à la crise économique et financière de 2009 permettant une mise en adéquation la plus fine possible des besoins et des compétences.

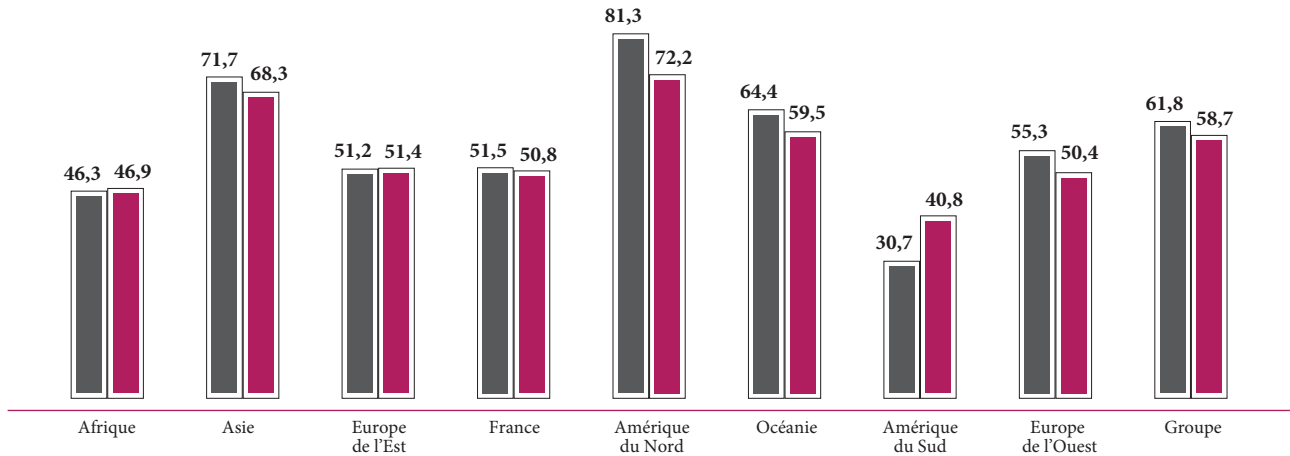
### RÉPARTITION CDD/CDI DES EMBAUCHES (EN %)



(Taux de couverture : 100 %)

## PART DES FEMMES DANS LES EMBAUCHES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN %)

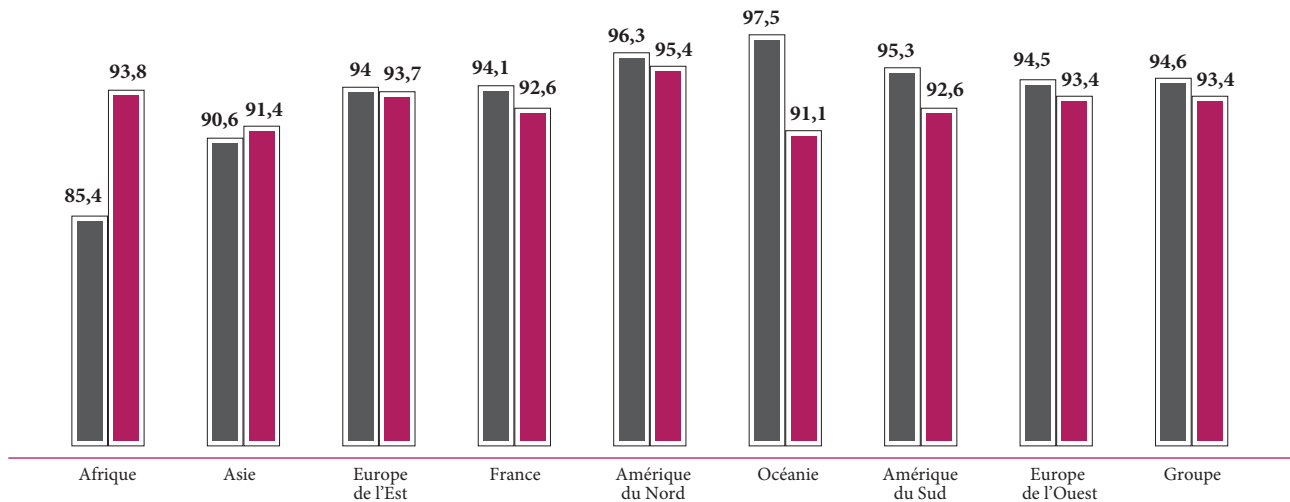
■ 2009 ■ 2010



(Taux de couverture : 100 %)

## PART DES NON-MANAGERS DANS LES EMBAUCHES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN %)

■ 2009 ■ 2010



(Taux de couverture : 100 %)

En accord avec le mode d'organisation décentralisé du groupe PPR, chaque Branche dispose de sa politique d'intégration ainsi que d'une politique spécifique pour attirer tous les talents, mais toutes ont le souci de recruter les meilleurs dans leur domaine. La Fnac recherche ainsi des passionnés, des personnalités et des comportements centrés sur la relation client, le commerce, le goût du challenge et l'expertise produit. Elle fonde sa politique de recrutement sur l'intégration et la professionnalisation des meilleurs talents en intégrant des actions spécifiques en faveur des jeunes de moins de 26 ans (65 % des recrutements en 2010), des seniors et des travailleurs handicapés. Un cursus de professionnalisation destiné à accompagner les personnes handicapées a ainsi permis d'accueillir et de

professionnaliser, en 2010, 19 candidats en recherche d'emploi.

Pour permettre une montée en compétences de personnes non qualifiées, en reconversion, ou éloignées de l'emploi, la Fnac a par ailleurs participé à la création de l'école de ventes PPR. Dans le cadre de ce projet, la Fnac a proposé un parcours de formation de près de 400 heures à des jeunes de moins de 26 ans, des demandeurs d'emploi de plus de 45 ans ou des personnes handicapées. La Fnac poursuivra cet engagement en 2011.

Dans le cadre de leurs politiques de recrutement, les Branches développent également des partenariats avec des structures reconnues et leaders. Gucci Group a ainsi



conclu un accord de 5 ans pour parrainer le Certificat d'HEC : « stratégies du luxe ». D'avril à juin 2010, près de 40 étudiants HEC ont participé à ce nouveau certificat. Gucci Group a aussi demandé aux étudiants de travailler sur un projet « Stratégie E-business », nouant ainsi des relations avec des étudiants intéressés par l'industrie du luxe. De son côté, Boucheron dispose d'un partenariat avec l'ESSEC et le Rectorat de Paris en vue d'organiser pour leurs étudiants des ateliers-conférences sur la marque et ses métiers. La Maison parraine par ailleurs une promotion de l'École de la Bijouterie Joaillerie de Paris. Le groupe PPR, également en partenariat avec l'ESSEC, est engagé depuis plusieurs années dans leur programme « Une Grande École, pourquoi pas moi ? » visant à favoriser l'accès de jeunes issus de milieux modestes et à bon potentiel vers des études supérieures ambitieuses. Au siège de PPR notamment, cela s'est traduit en 2010 par l'accueil de sept lycéens de milieu modeste ayant un niveau scolaire prometteur et justifiant d'une forte motivation. Ce programme leur permet d'envisager plus concrètement leur avenir professionnel et de construire plus clairement leur projet d'orientation.

Outre le recrutement des meilleurs talents, le groupe PPR veille à la bonne intégration de ses collaborateurs, quelle que soit leur localisation à travers le monde. En 2010, 4 sessions d'intégration ont par exemple eu lieu au siège de Redcats pour réunir les *newcomers* de différents pays européens et leur faire découvrir le Groupe et ses dirigeants. De la même manière, Gucci Group au Japon, a poursuivi sa politique d'intégration des employés avec une présentation de l'histoire et de la structure du Groupe comprenant notamment une présentation de chacune des marques du Gucci Group pour mieux s'en imprégner.

Le programme comprend aussi la présentation de toutes les politiques de ressources humaines : escomptes, offres d'emploi internes, Code d'éthique et dispositifs associés, obligations de confidentialité, informations Sécurité, portail intranet, document d'évaluations de la performance. Ces formations comprennent également depuis 2010 des items abordant le harcèlement sexuel et moral.

En 2010, la croissance de Gucci Group en région Asie-Pacifique a eu pour effet de développer des parcours pour intégrer et fidéliser les salariés nouvellement embauchés : en Corée, Gucci a un programme de deux jours appelé NEO (*Newly Hired Employee Orientation*). De la même manière, les ouvertures de magasins Gucci, Bottega Veneta et Yves Saint Laurent à Singapour ont nécessité un accompagnement fort en termes de formation sur les bases de la vente et du service client, en plus des formations produits. Bottega Veneta a par ailleurs initié en 2010 son programme d'intégration dans toute la zone Asie-Pacifique. Ce programme a été développé par la Direction RH et 5 formateurs internes ont été identifiés pour la région pour démultiplier ce programme. À fin 2010, près de 95 % des équipes ont été formées à l'histoire de la marque, la culture, les croyances, les matières, les collections, etc. À noter enfin que Boucheron a créé en 2010 un nouveau format pour l'intégration des nouveaux arrivants en faisant désormais intervenir des collaborateurs des départements Marketing, Commercial, Patrimoine, Informatique et Sécurité et que Sergio Rossi a lancé une formation sur l'entrepreneuriat dans l'usine de San Mauro, à destination des 30 Directeurs de départements.

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS

En 2010, l'objectif de la Direction du Développement des Ressources Humaines du Groupe a été de faire évoluer un certain nombre d'outils et projets de développement des collaborateurs et des compétences en cohérence avec la stratégie de PPR : performance, internationalisation, esprit d'entrepreneuriat et innovation – dans un souci constant de proximité, de synergie et de transversalité pour accompagner au mieux les collaborateurs du Groupe dans leur développement professionnel.

En 2010, 724 707 heures de formation (hors formations à la sécurité) ont été dispensées dans les Branches.

Ce sont 38 716 collaborateurs qui ont bénéficié d'au moins une formation (hors formations à la sécurité). La France compte à elle seule près de 28 % des effectifs formés (hors formations à la sécurité), soit 10 769 collaborateurs formés ✓. Les femmes représentent 56 % de l'effectif formé en 2010 (hors USA et hors formations à la sécurité).

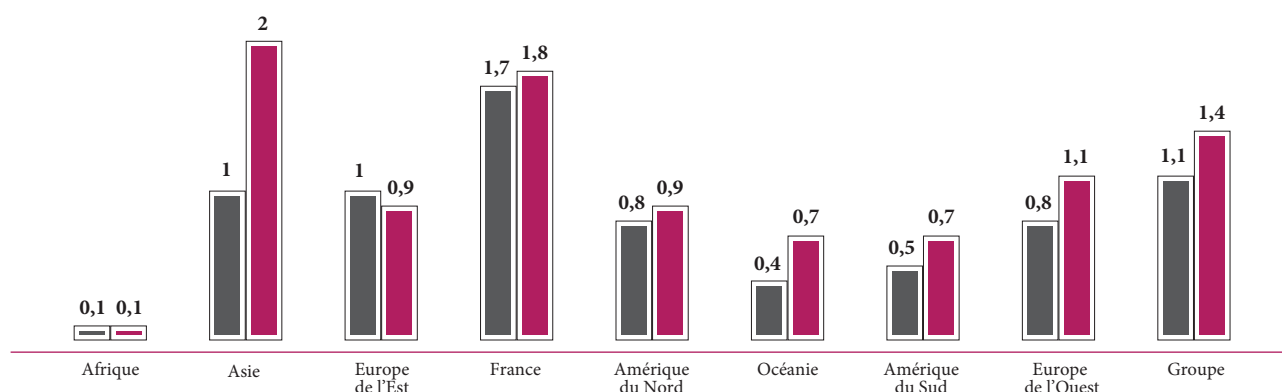
Le budget de formation au niveau du Groupe est de 23 millions d'euros (taux de couverture : 100 %). Ce budget représente 1,4 % de la masse salariale globale du Groupe.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.



## PART DE LA MASSE SALARIALE ALLOUÉE À LA FORMATION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN %)

■ 2009 ■ 2010



(Taux de couverture : 100 %)

## HEURES DE FORMATION (HORS FORMATION À LA SÉCURITÉ) PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2010	2009
Afrique	594	1 096
Asie	153 767	98 397
Europe de l'Est	10 049	20 025
France	168 832	147 293
Amérique du Nord	158 594	114 083
Océanie	3 511	6 090
Amérique du Sud	29 501	30 428
Europe de l'Ouest	199 859	146 441
<b>GROUPE</b>	<b>724 707</b>	<b>563 854</b>

(Taux de couverture : 100 %)

## NOMBRE DE COLLABORATEURS FORMÉS (HORS FORMATION À LA SÉCURITÉ) PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2010	2009
Afrique	33	78
Asie	5 823	6 035
Europe de l'Est	597	616
France	10 769 ✓	8 168
Amérique du Nord	7 313	9 446
Océanie	212	172
Amérique du Sud	1 612	1 527
Europe de l'Ouest	12 357	9 271
<b>TOTAL</b>	<b>38 716</b>	<b>35 313</b>

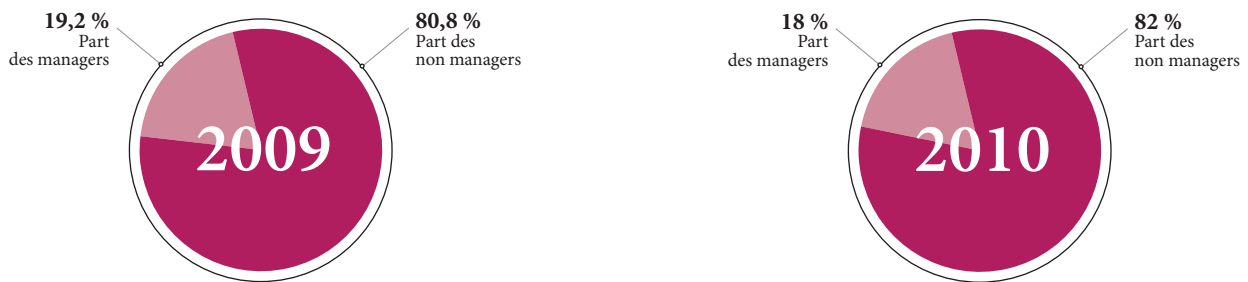
(Taux de couverture : 100 %)

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.





RÉPARTITION MANAGERS/NON MANAGERS DES EFFECTIFS FORMÉS (HORS FORMATION À LA SÉCURITÉ) (EN %)



(Taux de couverture : 100 %)

### L'UniverCité PPR

L'UniverCité est le creuset culturel de développement et d'interaction des réseaux et communautés des dirigeants et managers clés des enseignes du groupe PPR. Elle s'adresse aux leaders, cadres dirigeants et ressources clés du Groupe et de ses enseignes et vient compléter les dispositifs existants de formation au sein des Branches.

C'est aussi une plateforme et un espace privilégié en matière de développement, de perfectionnement et de partage d'expertise et d'expériences. Elle constitue donc une plateforme d'apprentissage et de développement du Leadership permettant aux dirigeants de conserver une longueur d'avance dans un monde mouvant qui nécessite innovation et entrepreneuriat, dans un contexte international.

L'UniverCité a déployé en 2010 son offre avec 20 séminaires, comptabilisant plus de 200 participants. Cette offre vient en complément des 7 séminaires dédiés au Leadership Development Program (LDP) : parcours de développement de cadres dirigeants potentiels.

Les thématiques des séminaires sont scindées en 2 catégories : les séminaires dédiés au développement du leadership comme « Développez votre impact et votre influence », « Maîtrisez votre dialectique » ou encore « Vivre et conduire le changement » et ceux axés sur le développement du business, comme : « Innovation et créativité », « Stratégies et stratagèmes de négociation » ou encore « Les nouveaux comportements d'achats ».

L'UniverCité a aussi accompagné la modernisation de la 8<sup>e</sup> directive européenne (relative au Comité d'audit) en créant un séminaire « d'expertise financière et Management du risque » pour les dirigeants issus de la filière finance ou non.

En outre, l'UniverCité a poursuivi le développement des potentiels évolutifs (LDP) détectés chaque année au sein des Branches. Ces derniers bénéficient d'un programme sur 18 mois : *kick-off/learning* expédition, séminaires de formation, conduite de projet menée collectivement sur un sujet lié à la Responsabilité Sociale et Environnementale.

En juin 2010, l'UniverCité a, dans ce cadre, envoyé une dizaine de collaborateurs soutenir l'initiative d'une jeune créatrice de mode : Sakina M'Sa qui dirige l'Atelier Trevo et qui a été récompensée en 2010 également par la Fondation PPR dans le cadre de ses bourses en faveur d'entrepreneurs sociaux. Cette entreprise d'insertion par la couture et le beau emploi des femmes très éloignées du marché du travail dans le quartier de la Goutte-d'Or à Paris. Dans le cadre du Leadership Development Program de l'UniverCité PPR, l'Atelier a bénéficié en juin 2010 d'un audit, réalisé par une dizaine de dirigeants du groupe PPR. C'est à cette occasion qu'est née l'idée d'une collaboration entre la marque Puma et la créatrice. 7 mois plus tard, elle a confectionné une version « Bleu de Travail » du fameux « grip bag » de Puma, en partie réalisé dans son Atelier. Les participants se sont ainsi investis pour réaliser un projet concret : directement sur place, les collaborateurs ont ainsi pu associer leur savoir-faire au profit d'une initiative de développement durable et d'entrepreneuriat social.

En avril 2010, ce sont une quinzaine de participants qui ont pu bénéficier d'une *Learning Expedition* (ou voyage d'immersion) à Shanghai et Hong Kong afin d'étudier les business models de ce marché.

L'UniverCité a également offert à une cinquantaine de collaborateurs en 2010 la possibilité 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 3 jours. Ces différentes étapes permettent à ces collaborateurs de renforcer leurs atouts et de développer leurs compétences au travers de différentes mises en situation et retours sur soi.

À noter qu'une dizaine de collaborateurs de la filière RH dans les enseignes ont bénéficié d'un parcours spécifique de certifications (360° et Insight) afin d'accompagner ce public de « talents » au sein des enseignes.

Toutes ces actions sont mises en cohérence dans le cadre des relations de proximité avec les Directions Formation des enseignes et 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.



### Les offres de formation des Branches

Pour répondre à leurs besoins spécifiques, les Branches ont continué en 2010 à déployer une offre de formation et développement qui vient renforcer les initiatives clés initiées les années précédentes.

Le groupe Redcats a ainsi engagé en 2010 un travail de refonte de ses formations SPEED afin d'adapter le contenu aux nouveaux enjeux des métiers et lancer une école du e-commerce Redcats en 2011. 3 séminaires ont déjà été intégralement redéfinis (e-store, marketing, produit) en 2010. Le pôle Enfants-Famille a engagé une action importante auprès de ses réseaux de magasin intitulée « Tous à la vente ». Cette approche innovante de formation sur le terrain vise à mobiliser et à développer les équipes des boutiques par un travail particulier sur la relation client.

Parallèlement, Redcats a continué à accompagner en 2010 ses collaborateurs les moins qualifiés à travers notamment deux programmes : la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et les Certificats de Qualification Professionnelle Inter Industries (CQPI).

En 2010, La Redoute s'est engagée à accompagner 100 de ses collaborateurs dans le cadre de son programme de VAE. Dans les faits, ce sont 152 collaborateurs qui ont pu bénéficier de la démarche et 80 d'entre eux qui ont obtenu leur validation au 31 décembre 2010. Parmi ces collaborateurs, 16 % ne disposaient pas de formation initiale, 34 % avaient un niveau V (CAP/BEP) et 25 % avaient un niveau IV (Baccalauréat).

Redcats a également accompagné des collaborateurs pour l'obtention du Certificats de Qualification Professionnelle Inter Industries (CQPI) : 76 certificats ont été obtenus par des employés logistiques chez Redoute et Movitex soit près de 4 fois plus qu'en 2009. Ces certificats sont conçus et délivrés par des représentants des employeurs et des salariés des secteurs cuirs et peaux, habillement et textile. Ils apportent la preuve que les collaborateurs détiennent les compétences nécessaires à l'exercice de métiers transversaux, communs à plusieurs branches industrielles. Soucieux de faire connaître ces programmes, des forums emplois ont été organisés à La Redoute pour informer les collaborateurs sur toutes les opportunités de développement que l'entreprise peut proposer : le forum a rassemblé des interlocuteurs externes et internes : stand formation, stand VAE, stand FONGECIF... Au total, 340 collaborateurs ont participé à ces forums.

En 2010, la Fnac, plus que jamais fidèle à son ambition de promouvoir les capacités de chacun, a également placé l'employabilité des salariés au premier rang de ses objectifs en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). La Fnac a ainsi poursuivi son effort de formation sur l'ensemble de ses équipes concernant l'excellence de la relation client, l'expertise produit, le développement des compétences managériales. Le renouvellement de l'expérience client en magasin étant un enjeu majeur de l'enseigne, un programme de formation spécifique a été déployé pour accompagner le déploiement de ses tout premiers *Espaces Passion* hifi, photo, BD/manga, jeunesse, classique/jazz.

De la même manière que Redcats, la Fnac encourage depuis plusieurs années maintenant ses collaborateurs autodidactes via son programme de VAE. Déployé en France et en Espagne depuis 2004, la Fnac a ainsi permis à plus de 400 salariés d'obtenir un diplôme d'état (bac, BTS et Master 2 - validant leur expérience acquise à la Fnac). L'implication de l'enseigne dans l'accompagnement des candidats à la VAE a permis d'obtenir un taux de réussite proche de 100 %.

Pour la Fnac, développer les compétences c'est aussi assurer le transfert des savoirs et des savoir-faire par les plus expérimentés. C'est dans ce cadre que l'enseigne a signé en décembre 2009 un accord sur la promotion de l'emploi des seniors. Celui-ci prévoit notamment des engagements en matière de maintien dans l'emploi et d'intégration de personnes de plus de 45 ans, le partage des savoirs et des savoir-faire à travers le recours au tutorat et/ou au parrainage des nouveaux embauchés par les salariés les plus expérimentés. À noter enfin qu'en 2010, la Fnac a engagé une réflexion sur la qualité de vie au travail de ses équipes et les risques psychosociaux : À partir de 2011 un cycle de formation intitulé « Manager performance et bien-être au travail » sera déployé pour l'ensemble de ses Directeurs en France (plus de 200 personnes).

Pour sa part, Gucci Group a continué en 2010 son programme de développement du leadership pour toutes ses marques avec un 360° feedback, en complément de 2,5 heures de coaching pour 66 de ses tops managers. Le programme *the Journey* a réuni, quant à lui, 27 nouveaux intégrés ou récemment promus, en décembre 2010 à Londres. Par ailleurs, Gucci a organisé en mars 2010 et pendant une semaine, le 1<sup>er</sup> *meeting* de tous les Directeurs de magasins internationaux de la marque. La réunion de ces 500 participants a été une occasion unique de partager autour de la marque, l'histoire et les produits. Cet événement a été lancé par le Président à Florence et s'est poursuivi par une visite du siège historique de Gucci à Casellina. Les participants sont ensuite partis pour Rome, où le Directeur artistique, le Président et les membres de la Direction ont décerné le *Best Performer Award*. Les jours suivants ont été consacrés aux formations produits, merchandising,... en travaux de groupe.

En 2010, Gucci a également lancé son programme pour les jeunes talents (*Héritage Program*) qui s'adresse aux futurs dirigeants de la marque. Ces derniers sont accompagnés par des dirigeants et doivent collaborer sur des projets stratégiques pour la marque pendant 2 ans.

De son côté, Yves Saint Laurent a fait un focus sur les formations de management, conduite de projet et négociation en 2010. La marque s'est aussi associée à la médecine du travail pour travailler sur les risques psychosociaux. À noter que la Maison Yves Saint Laurent a poursuivi ses actions de formation interne de « tutorat » pour transférer les savoir-faire, en particulier sur les compétences « couture » en vue d'assurer le transfert des savoir-faire entre les différentes générations. Enfin, la marque a également mis en place une démarche CQPI « Certificat de Qualification Professionnelle Inter



Industries » pour reconnaître les compétences des ouvrières de son usine à Angers (France).

Boucheron a poursuivi en 2010 ses modules de formation culturels en interne sur les différentes époques du XX<sup>e</sup> siècle et leur stylistique dans le domaine des arts et du luxe, ouverts prioritairement aux équipes de vente, marketing/création mais aussi accessibles à l'ensemble du personnel. Une formation « horlogerie » ainsi que des formations produits pour les équipes de vente ont également été mises en place en interne.

Les collaborateurs du siège de PPR ont, pour leur part, bénéficié en 2010 d'un nouveau programme de formation. Afin d'accompagner l'internationalisation du Groupe, le siège de PPR a ainsi proposé à l'ensemble de ses collaborateurs, de suivre un parcours de formation en langues (anglais, italien,...). Fin 2010, ce sont 80 personnes qui ont suivi un parcours de formation d'anglais soit plus de 60 % des collaborateurs du siège.

Chez Puma, les modules « *Let's Talk* », « *Let's Coach* », « *Let's Train* », « *Let's Be Sustainable* », « *Let's Coach From the Inside Out* », « *Behind the Four Letter Code* », « *Let's Manage Conflict* », « *Let's Manage Priorities* » à destination de l'ensemble des publics corporate ou réseau de vente se sont poursuivis en 2010. 44 sessions ont été organisées, réunissant au total 890 participants localisés dans les 4 zones internationales de la marque. Afin que tous les participants puissent facilement

participer, ces sessions ont été dispensées dans plus de 12 langues différentes. À noter que les sessions dédiées au réseau vente sont dispensées via Puma University. L'objectif de ces formations est de donner des techniques (communication ou métier) mais aussi une approche de la marque via la formation *the Puma story* ou *Puma Way*. Une dernière formation est axée sur le développement durable.

Si 2010 a été une année riche de formation, il faut noter qu'elle se caractérise également par le renforcement des formations portant sur les enjeux du développement durable et notamment ceux liés à la promotion de la diversité. Redcats a ainsi lancé en 2010 une formation « manager la diversité » qui a permis de former 298 personnes. Au siège de PPR, une formation à la diversité a également été déployée en 2010 à destination dans un premier temps des managers qui ont vocation, notamment à travers leurs pratiques managériales, à promouvoir la diversité. Celle-ci a volontairement été étendue à l'ensemble des collaborateurs dans un second temps permettant au total de former 82 % des effectifs. De la même manière, la Fnac a porté en 2010 un effort particulier pour sensibiliser l'ensemble de ses managers, en France et à l'International, aux enjeux de la Diversité sous toutes ses formes. Chez Gucci Group enfin, les formations à la diversité ont continué tout au long de l'année 2010 afin de conserver l'objectif de 100 % des collaborateurs formés à cet enjeu.

## ÉVALUER

### Les entretiens annuels d'évaluation

Chaque année, PPR et ses Branches déploient un processus d'évaluation annuelle de la performance, opportunité pour les managers et les collaborateurs d'échanger sur le bilan de l'année écoulée et sur les objectifs de l'année à venir.

Chaque Branche développe ses propres outils pour mener à bien cet exercice. À titre d'exemple, Redcats a fait le choix en 2010 de se doter d'une nouvelle solution intégrée de gestion des talents avec notamment la gestion en ligne des évaluations de la performance et du développement. L'objectif étant à la fois d'offrir à ses employés un suivi individuel et de permettre à Redcats de disposer d'une vision transversale des opérations RH. Jusqu'à présent, Redcats utilisait un outil développé en interne, mais il était uniquement destiné au suivi des Directeurs et cadres supérieurs. Avec cette nouvelle plate-forme, ce sont toutes les marques de Redcats qui se dotent d'un même outil informatique pour l'ensemble des cadres et agents de maîtrise de la Branche. L'application dédiée a été déployée pour un premier lancement cible le 10 novembre 2010 auprès de 600 utilisateurs (*Senior Management Team* et population du siège) lors du lancement de la campagne des entretiens de performance. Les collaborateurs ont pu pour la première fois bâtir leur évaluation sur le socle des « Redcats Disciplines » qui ont été mises en place au sein de Redcats en juin 2010.

### Les *people reviews*

Tous les ans, au sein de chaque Branche, les éléments clés ressortant des entretiens d'évaluation et de développement des cadres (par exemple, les mobilités potentielles) sont consolidés et analysés par les fonctions Ressources Humaines des Branches et du Groupe et par les dirigeants lors des Comités carrière, appelés aussi *people reviews*. Ces comités permettent de construire un consensus et de bâtir des propositions sur l'avenir professionnel de chacun, par une anticipation des besoins de l'entreprise, la prise en compte individuelle des compétences reconnues et des attentes exprimées. Il en résulte des plans de développement personnalisés suivis d'actions telles que formation, mise en situation ou mobilité.

Redcats mène ainsi des *people reviews* dans chacune de ses enseignes une fois par an puis consolide les informations pour une *people review* discutée avec le COMEX de la Branche. En 2010, la *people review* Redcats a permis d'identifier des informations sur l'ensemble des tops performers à potentiel du Groupe alors que jusque-là, seuls les niveaux hiérarchiques appelés *Senior Management Team* étaient passés en revue. Cette évolution se veut plus en ligne avec la culture méritocratique de Redcats. Chez Gucci Group, la revue des talents s'effectue chaque année en présence des Présidents et DRH de chaque enseigne.



## FAIRE ÉVOLUER

Chaque année, le processus d'évaluation de la performance par Branche et les *people reviews* Groupe permettent d'identifier les candidats internes à des mobilités potentielles au sein de la Branche ou au sein du Groupe. En 2010, la mobilité inter enseignes au sein du Gucci Group s'élève à 22,5 % en ce qui concerne les mobilités de cadres dirigeants (Executives).

Cette démarche de repositionnement s'exerce également en termes d'accompagnement et de reclassement de collaborateurs fragilisés individuellement et constitue d'ailleurs un engagement historique du groupe PPR.

### L'accompagnement et le reclassement

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 continuer 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 du Groupe sont intégrées à ce réseau Coordination emploi.

L'action de la Coordination emploi de PPR 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.

En complément du travail réalisé avec la Coordination emploi pour le reclassement interne des salariés du Groupe, les Branches concernées par les plans de

mobilités ou de départs volontaires ont proposé à leurs salariés de bénéficier d'un accompagnement dédié pour optimiser et faciliter les opportunités de reclassements externes.

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 gestion préventive et le maintien dans l'emploi en matière d'inaptitudes

La problématique du maintien dans l'emploi des collaborateurs devenus inaptes et la gestion préventive de ces inaptitudes est l'un des axes de travail de la politique de PPR en faveur notamment de l'intégration professionnelle des personnes handicapées. En matière de prévention des inaptitudes, les Branches partagent régulièrement leurs expériences au sein du Groupe, notamment au sein de la Coordination emploi en ce qui concerne les process de reclassement.

La Redoute a ainsi mis en place un vaste projet d'entreprise, Cap Progrès, intégrant la démarche ergonomique au service de l'excellence industrielle, en vue notamment de gérer les pénibilités physiques des postes de travail pour prévenir les inaptitudes. D'abord testé en pilote, ce projet a ensuite été largement déployé au sein de La Redoute et décliné au sein du pôle Enfants-Famille, via le Projet LEO (Logistique Excellence Opérationnelle) qui recherche l'amélioration continue des process et postes de travail. Les accords Seniors et Risques psychosociaux signés à La Redoute permettent également d'agir en amont, sur la gestion du stress et la prévention des risques.

Une démarche volontariste visant à améliorer les conditions de travail a été mise en place en juin 2010 par Relais Colis sous forme de groupes de travail (populations « roulants », « préparateurs de tournées », « administratifs », et « encadrement »). Un bilan sera présenté lors d'un CHSCT extraordinaire au 1<sup>er</sup> trimestre 2011. Relais Colis poursuit également sa démarche terrain via des formations gestes et postures, des audits du bon respect des règles de sécurité en agence, la poursuite du challenge « Sécurité » et l'installation de nouveaux matériels de tri dans 7 agences pour améliorer les conditions des préparateurs de tournées.

Par ailleurs, la Fnac a poursuivi en 2010 son programme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, en lien avec l'évolution de son organisation et de ses marchés. L'enjeu est d'assurer aux salariés dont l'emploi est fragilisé, une évolution vers les filières métier en forte croissance au sein de la Fnac, grâce à un programme de formation qualifiant. Ce programme de formation peut aller jusqu'à 110 heures, hors parcours d'intégration dans la nouvelle filière métier.



Le passage à temps partiel est facilité pour les salariés de 57 ans et plus qui le souhaitent, notamment par la prise en charge par la Fnac du différentiel de cotisations retraite (salariales et patronales). Les collaborateurs

devenus inaptes, sont pris en charge à travers le dispositif de Mobilité accompagnée. La Fnac reste ainsi plus que jamais fidèle à son ambition de développer l'employabilité des salariés, et promouvoir les aptitudes de chacun.

## LA RÉMUNÉRATION ET LES AVANTAGES SOCIAUX

- ♦ Masse salariale du Groupe en 2010 : 1,7 milliard d'euros (taux de couverture : 100 %).
- ♦ 232 millions d'euros de charges sociales patronales des marques et enseignes en France métropolitaine en 2010 (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 marques et 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 principaux 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 trois années, une partie de la rémunération variable des Présidents des différentes Branches du Groupe est liée à l'atteinte d'objectifs précis en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. 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 2010, près de 100 % des collaborateurs bénéficient d'une protection sociale complémentaire en France à travers les différents régimes en place dans le Groupe. Dans les autres pays, les collaborateurs disposent pour la plupart de couvertures complémentaires répondant aux obligations légales du pays. Enfin, les collaborateurs expatriés bénéficient d'une couverture spécifique mise en place par le Groupe.

La Fnac poursuit le déploiement des actions de communication et d'explication de ses régimes complémentaires santé, prévoyance et retraite. Ces différentes actions visent à une meilleure compréhension des grands équilibres des régimes et des évolutions récentes (par exemple la mise en place de Santéclair, société spécialisée dans la gestion du risque santé) et à venir. Lors de la dernière étude d'opinion interne (novembre 2009), 82 % des salariés ont déclaré que les avantages sociaux (mutuelle et prévoyance, retraite, congés...) sont conformes à leurs attentes, soit 6 points de progression par rapport à la précédente étude. En décembre 2010, la Fnac a reçu le trophée C&B 2010 remis par ORAS (Observatoire des Rémunérations & Avantages Sociaux) dans la catégorie « Responsabilité durable et Solidarité » pour la pérennisation de son régime de soins de santé innovant et le développement d'une véritable « culture santé ».

### Les accords de participation ou d'intéressement

Dans le cadre des dispositifs légaux existant en France, près de 100 % des collaborateurs français du siège de PPR, de Boucheron, de Fnac, de Redcats et de Puma bénéficient d'une redistribution des bénéfices de leurs entreprises sous forme de participation et plus des trois quarts sous forme d'intéressement. Ces dispositifs sont régis par des accords propres à chaque entité juridique. À titre d'illustration, Boucheron a renouvelé cette année son accord d'intéressement qui sera applicable pour les exercices 2010, 2011 et 2012.

La Fnac a négocié un nouvel accord de participation pour les années 2010-2012 qui améliore les modalités du précédent. Par la mutualisation des résultats, il bénéficie à l'ensemble des salariés de la Fnac en France et assure ainsi une solidarité entre les sociétés du groupe Fnac. Il renforce le caractère égalitaire de la répartition et favorise les premiers niveaux de salaire. Afin d'associer



ses salariés à la création de valeur, ce nouvel accord améliore la formule de calcul des 3 exercices précédents.

### 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.

### 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. Certaines Branches ont donc mis en place un Bilan Social Individuel (BSI).

Pour la cinquième année consécutive, les salariés de la Fnac ont bénéficié d'un Bilan Social Individuel. L'édition 2010 a permis de faire un point d'information spécifique sur la retraite pour les salariés de plus de 45 ans. Une enquête de satisfaction réalisée à l'issue de la remise

des bilans individuels fait ressortir que 9 salariés sur 10 disent conserver ce document et 7 sur 10 mieux comprendre leur rémunération. Par ailleurs, le siège de PPR a reconduit pour la troisième fois la communication de son BSI.

Enfin, Redcats, dans sa stratégie de minimiser sa consommation de papier et d'offrir à ses salariés des outils en lien avec la dimension Internet du Groupe, a proposé à ses salariés en France (hors Relais Colis) de gérer en ligne leurs documents administratifs. Les salariés pourront ainsi recevoir leur bulletin de paie en format numérique à partir de janvier 2011. En outre, les salariés bénéficieront d'un coffre-fort électronique pour conserver l'ensemble des correspondances avec les prestataires sociaux du Groupe, tel que le courtier en prévoyance, l'organisme de gestion des plans épargne ou toute autre communication institutionnelle.

### La carte collaborateurs

Cette carte permet aux collaborateurs des Branches des activités Grand public (hors Puma) d'accéder à des conditions d'achat privilégiées dans ces mêmes Branches situées en France et dans certains pays européens (Benelux, Espagne et Suisse).

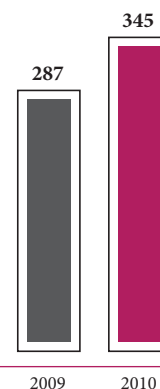
## ÉCOUTER ET DIALOGUER AVEC SON ENVIRONNEMENT SOCIAL

En favorisant la libre expression au sein du Groupe et le dialogue social avec les représentants du personnel, PPR affirme clairement sa volonté de nouer des relations pérennes et constructives avec ses collaborateurs. L'Étude d'opinion interne et la qualité du dialogue social au sein des deux instances de représentation du personnel au niveau du Groupe (le Comité de Groupe France et le Comité d'entreprise européen) démontrent cette volonté.

Chaque entreprise relaie cet engagement. Ainsi, en 2010, 345 accords collectifs d'entreprise ont été conclus dans le Groupe, notamment en Europe de l'Ouest, en Asie et en France, contre 287 en 2009. Ces accords ont principalement porté sur les rémunérations et les avantages sociaux (salaires, variables, intéressement, participation), la représentation du personnel, la durée et l'organisation du temps de travail. En France, l'arrivée à terme de nombreux mandats de représentation est à l'origine de la signature de nombreux accords pré-électoraux, indépendamment de toute une série d'accords signés sur le maintien dans l'emploi des Seniors au sein des enseignes Fnac, Redcats et Gucci Group.

En 2010, le nombre d'heures de grève s'élève à 35 506 heures, soit 0,04 % des heures théoriques de travail (taux de couverture : 100 %), principalement en France, contre 20 684 en 2009. Les grèves hors de France ont eu lieu principalement en Europe de l'Ouest. Ces mobilisations ont notamment concerné des réorganisations, les salaires et avantages sociaux et des mouvements répondant à des mots d'ordre nationaux.

NOMBRE D'ACCORDS COLLECTIFS SIGNÉS



(Taux de couverture : 100 %)

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

Depuis 2001, PPR mène tous les 2 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...). Ce baromètre permet de définir et de mettre en œuvre des plans d'actions sur



la base des résultats obtenus et d'en mesurer l'efficacité au fil du temps.

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 de ces derniers.

Depuis près de 10 ans, le taux de participation des salariés est en constante croissance, ce qui atteste de l'adhésion à cette démarche. En 2009, pour la 5<sup>e</sup> édition de l'étude, le périmètre couvrait 55 pays et représentait 55 000 salariés ; 77 % d'entre eux ont souhaité participer et exprimer leur avis.

Les résultats cette dernière édition ont été délivrés en début d'année 2010 et ont fait l'objet d'une restitution à l'ensemble des collaborateurs. L'analyse de ces résultats a ensuite vocation à nourrir la détermination de plans d'actions par Branche, entité et site.

D'une manière globale, cette dernière édition a permis de déterminer un certain nombre de leviers de l'engagement des collaborateurs. Par ailleurs, elle a mis en évidence l'opinion positive des salariés concernant plusieurs items comme l'Évaluation individuelle ou l'Organisation du travail. Enfin, elle souligne des progrès notables depuis 2007 notamment en matière de Communication, de Responsabilité Sociale et Environnementale et enfin d'Image de l'entreprise.

La prochaine édition de l'étude aura lieu en octobre 2011. Elle sera menée sur l'ensemble du périmètre du Groupe exclusivement en ligne sur Internet.

## Les instances de dialogue du Groupe

### 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 24 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 2 réunions préparatoires entre membres, dont l'une se tient la veille même de chaque réunion plénière.

En 2010, le Comité de Groupe s'est réuni en séance plénière le 11 mai et a vu sa réunion du 28 octobre reportée à la demande de la délégation du personnel au 11 janvier 2011. Les principaux points portés à l'information de ses membres ont notamment concerné les résultats 2009, la situation économique et financière du Groupe en 2009 et au premier semestre 2010, l'activité des Branches, les perspectives et la stratégie du Groupe ainsi que les résultats de la 5<sup>e</sup> enquête d'opinion « Quel temps fait-il chez vous ? » menée en 2009 au sein du Groupe. Le Comité de Groupe doit être renouvelé au printemps 2011.

### Le Comité d'entreprise européen de PPR (CEE)

Créé par l'accord du 27 septembre 2000, le Comité d'entreprise européen (CEE) 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 du personnel nationales 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 le nouvel accord régissant son fonctionnement, signé le 3 septembre 2008. Ce nouvel 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 Comité européen en développant et précisant ses prérogatives et les différentes modalités qui y sont attachées. Le CEE est également doté d'un comité restreint de quatre 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 un certain nombre de 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 Comité européen à un seuil d'effectifs minimum dans ce même pays de 50 salariés.

En 2010, le CEE s'est réuni en séance plénière les 22 juin et 24 novembre. Les principaux points portés à l'information de ses membres ont notamment concerné la situation économique et financière du Groupe, les indicateurs sociaux en 2009 et au premier semestre 2010, l'activité des Branches, les perspectives et la stratégie du Groupe ainsi que les résultats de la 5<sup>e</sup> enquête d'opinion « Quel temps fait-il chez vous ? » menée en 2009 au sein du Groupe.

En 2010, les chartes en faveur de l'emploi des personnes handicapées et des Seniors négociées avec le Comité européen en 2008 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.

De plus, au titre de l'année 2010, le projet de Charte « cadre d'engagements communs sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail des salariés du Groupe en Europe » a également été présenté aux membres de l'Instance européenne pour avis sur le travail effectué avec le comité restreint au cours des 7 réunions tenues en 2009 et 2010 sur le sujet.



Le texte de la charte a ainsi été définitivement adopté le 27 juillet 2010 et la communication de ses termes au sein des Enseignes en Europe a fait l'objet d'une présentation dès le CEE du 24 novembre 2010. Il appartient à chaque Branche de déployer les engagements figurant dans ce texte, c'est-à-dire de bâtir, ou de compléter, leurs plans d'action autour des trois principes d'actions partagés : identifier et évaluer les facteurs de stress au travail, propre à ses activités et à son organisation ; disposer de mesures préventives pour améliorer la qualité de vie professionnelle et réduire les facteurs de stress au travail ; informer et écouter les salariés. La charte, traduite en 13 langues, est disponible sur le site Internet de PPR dans la rubrique « Talents ».

La fin de l'année 2010 a enfin été marquée par la procédure sociale menée au titre du projet de cession par PPR du groupe Conforama et de l'ensemble de ses filiales au groupe Steinhoff International.

Outre les réunions des Instances de l'Enseigne Conforama, une 8<sup>e</sup> réunion du comité restreint du CEE a été organisée au mois de décembre 2010 au titre d'un point d'information sur le projet de cession. À noter que le fonctionnement interne du CEE ainsi que la Directive européenne 2009/38 ont également été inscrits à l'ordre du jour de ce comité restreint. Il a d'ailleurs été décidé de constituer un groupe de travail en vue de suivre l'application et l'impact de la cette directive, notamment au niveau de sa transposition en droit français.



## Enjeu 2 : Former chaque manager aux enjeux de la diversité

PPR s'engage depuis longtemps en faveur de la diversité et à ce titre, a été l'un des premiers signataires de la Charte de la diversité en 2004.

Au-delà de son engagement socialement responsable, le Groupe est convaincu qu'une entreprise qui intègre dans ses équipes toutes les diversités de la société environnante (en termes de sexe, d'âge, d'origine ou de handicap notamment) dispose d'un vrai avantage économique et concurrentiel. Sans compter que la diversité est un levier de cohésion sociale et de dialogue interne.

Les managers, en tant qu'acteurs dans le recrutement et l'évolution de carrière des membres de leurs équipes, sont des relais clés de la politique de promotion de la diversité du Groupe. À ce titre, ils doivent être formés afin d'ancrer cet engagement dans la réalité de leurs pratiques managériales.

Dans le cadre de l'engagement de former chaque manager aux enjeux de la diversité, les marques et enseignes du Groupe se sont fixé des objectifs en la matière, synthétisés dans le tableau suivant.

Branches	Objectifs
Gucci Group	Maintenir un taux de 100 % des employés de Gucci Group formés à la diversité par <i>e-learning</i>
Puma	Poursuivre les programmes de formation à la diversité permettant d'atteindre 100 % des managers formés d'ici 2012 (par <i>e-learning</i> )
Fnac	Poursuivre les programmes de formation à la diversité permettant d'atteindre 100 % des managers formés dans tous les pays où la Fnac est implantée en 2011
Redcats	Déployer dans toutes les marques en France le programme de formation à la diversité permettant d'atteindre 100 % des managers formés d'ici 2012

### UN ENGAGEMENT PRIS AU PLUS HAUT

En choisissant la formation des managers à la promotion de la diversité comme l'un de ses 7 enjeux RSE prioritaires, le groupe PPR a clairement affirmé son ambition d'inscrire la diversité dans le quotidien de ses Branches.

Cette ambition a été formalisée par la signature de la Charte de la diversité par François-Henri Pinault, Président-Directeur général de PPR, en mai 2005 (déjà signée par PPR en 2004) et par celle de la Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation en décembre 2006. Le Code de conduite des affaires de PPR, déployé depuis 2005 et rediffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs en 2009, se fait également l'écho de cet engagement.

Le siège de PPR a en outre signé fin 2009 la Charte de la parentalité, affirmant ainsi son souhait d'offrir à ses salariés-parents un cadre de travail permettant une meilleure conciliation vie professionnelle/parentalité. À ce titre, le siège a mis en place début 2010 « la journée des petits entrepreneurs ». Il s'agit d'une journée pendant laquelle les collaborateurs peuvent faire découvrir l'entreprise à leurs enfants ; des animations en lien avec

les activités du Groupe sont également organisées pour les enfants. Cette initiative a bien sûr vocation à être renouvelée chaque année et d'autres actions, actuellement à l'étude, seront déployées courant 2011.

La mobilisation du Groupe en matière d'intégration professionnelle des personnes handicapées, quant à elle, ne faiblit pas : une troisième convention PPR/Agefiph d'une durée de 15 mois (du 1<sup>er</sup> octobre 2009 au 31 décembre 2010) a constitué jusque fin 2010 le cadre commun en matière d'intégration des personnes handicapées pour les Branches intégrées dans le périmètre de ce partenariat : Fnac, Redcats, PPR Siège et quatre marques de Gucci Group en France (Boucheron, Yves Saint Laurent, Balenciaga et Gucci). Pour une partie des Branches, ce partenariat assorti d'objectifs ambitieux a permis de lancer des négociations en vue d'aboutir à un accord d'entreprise ; pour d'autres, il aura permis d'enclencher une dynamique pérenne ; le bilan est plus que probant et fait état d'une véritable volonté de maintenir la mobilisation.



En 2008, deux chartes ont en outre été négociées avec les membres du Comité d'entreprise européen, en faveur de l'emploi des seniors pour l'une et des personnes handicapées pour l'autre. Ces chartes élargissent, à

l'échelle européenne, l'engagement du Groupe en faveur de la diversité et font l'objet d'un suivi rigoureux, piloté par la Direction du Développement Social de PPR.

## UN PILOTAGE INTER-ENSEIGNES

Le mode de gestion décentralisée est l'une des caractéristiques phares de PPR. Le Groupe a en effet pour rôle de fixer et de communiquer un cadre commun à l'ensemble de ses Branches, de favoriser le partage de bonnes pratiques entre elles et de les accompagner dans la mise en œuvre opérationnelle de leurs plans d'actions spécifiques.

Forte de ce principe, la Direction des Ressources Humaines PPR, via le Comité Diversité, coordonne la politique du Groupe en faveur de la diversité en s'appuyant sur un réseau d'interlocuteurs au sein de chaque Branche. Ce mode de fonctionnement permet de répondre au mieux aux problématiques propres de chacune en termes de culture, d'histoire et de bassins d'emploi. Il favorise également une réelle appropriation du sujet par chacune des entités qui composent le Groupe.

Le Comité Diversité se compose d'un à deux représentants de chaque Branche, de deux représentants de la Direction RSE de PPR et est coordonné par la Direction des Ressources Humaines de PPR. La Mission Handicap s'y intègre naturellement. Ce comité se réunit tous les trois mois depuis novembre 2004, pour rendre compte et suivre les avancées des Branches sur les plans d'actions et les objectifs, partager les bonnes pratiques et lancer de nouveaux projets.

L'engagement de former l'ensemble des managers aux enjeux de la diversité est l'un des sujets suivis de près par le Comité Diversité, qui offre aux Branches l'opportunité de mutualiser leurs réflexions et d'échanger sur leurs actions respectives pour une mise en œuvre opérationnelle plus efficace.

## UNE DÉMARCHE BASÉE SUR DES DIAGNOSTICS ET UN SUIVI DES RÉSULTATS

Des diagnostics ciblés et assurés par des prestataires externes avaient été réalisés en 2008, avec pour finalité d'identifier les axes à travailler en priorité en France : un état des lieux en matière d'emploi des personnes handicapées début 2008 au sein de quatre marques de Gucci Group en France (Yves Saint Laurent, Gucci France, Balenciaga et Boucheron) et une étude quantitative Égalité professionnelle Femmes/Hommes dans neuf marques/structures du Groupe.

Chaque année, les Branches effectuent en outre un autodiagnostic quantitatif et qualitatif sur leurs engagements et actions en matière d'égalité des chances et de diversité, ce qui permet un suivi de leurs avancées dans le temps et une orientation optimale des actions à lancer. Ce dispositif est complété par une veille sur les pratiques externes au Groupe.

Le partenariat de PPR avec l'Agefiph implique de son côté un bilan complet à chaque date anniversaire de la signature de la Convention. En juin 2009, le reporting effectué à l'issue des 2 ans de la seconde Convention PPR/Agefiph affichait des résultats très positifs, avec notamment 126 embauches de travailleurs handicapés (sur 75 attendues). Le bilan de la 3<sup>e</sup> convention PPR/Agefiph au 31 décembre 2010 fait une fois encore état de résultats probants avec 77 embauches

(sur 40 attendues) en 15 mois (CDI, contrats de professionnalisation, CDD ou missions d'intérim de 6 mois et plus) sur le périmètre de la Convention (Fnac, Redcats, PPR Siège et 4 marques de Gucci Group en France). 89 actions d'insertion complémentaires (missions de moins de 6 mois, stages) ont également été recensées entre le 1<sup>er</sup> octobre 2009 et le 31 décembre 2010.

À elle seule, la Fnac a ainsi intégré 64 personnes handicapées sur la période de la 3<sup>e</sup> convention, dont 23 grâce à son dispositif de contrats de professionnalisation dédié aux personnes en situation de handicap (bénéficiant d'un parcours de formation de 455 heures) au sein de la filière « Services Clients ». À noter que Redcats a d'ores et déjà dépassé le taux légal d'emploi (6 %) de travailleurs handicapés.

Enfin, depuis 2005, l'étude d'opinion interne mesure entre autres la perception des collaborateurs quant à l'équité de traitement quels que soient le sexe, la diversité des origines, l'âge et l'état de santé ou handicap des personnes. L'édition 2007 avait permis pour la première fois d'apprécier l'évolution de la perception des collaborateurs vis-à-vis de ces 4 questions. Les résultats 2009 ont une nouvelle fois fait état d'une progression significative de cette perception, en recensant des scores favorables s'échelonnant de 70 % à 78 %.



## DES ACTIONS DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION

Convaincus du fait que la sensibilisation des collaborateurs à la diversité est le préalable indispensable à toute politique volontariste sur le sujet, le groupe PPR et ses Branches développent de nombreuses et régulières actions de sensibilisation (réunions dédiées, prise de parole dans les supports de communication interne, modules de sensibilisation/formation...).

Dans le cadre de l'engagement de former l'ensemble des managers du Groupe aux enjeux de la diversité et dans le respect de la gestion décentralisée propre à PPR, chacune des Branches construit ses programmes, dispositifs et modules spécifiques, PPR en suivant l'avancée de façon régulière. Ainsi, dans la continuité de son action initiée en 2009 pour former l'ensemble des managers France aux enjeux de la diversité, via des modules ciblés en fonction du public (Ressources Humaines, Directeurs de magasin/de région, managers de proximité), la Fnac a atteint son objectif en 2010. Le déploiement de ces formations à l'international a également été amorcé en 2010 et doit se poursuivre sur 2011. Le dispositif, commun à l'ensemble des pays dans lesquels la Fnac est présente, comprend une sensibilisation à l'influence des stéréotypes, un rappel du cadre légal, un focus sur les différentes thématiques de la diversité, un état des lieux de la diversité à la Fnac, un partage de ses engagements, des mises en situation de pratiques managériales, le détail du plan d'actions national et des exemples d'actions à mener par chacun. Parallèlement, suite à la signature d'un accord d'entreprise en décembre 2009, la Fnac a développé une formation spécifique dédiée aux enjeux de l'intégration des Seniors. L'occasion, bien sûr, de rappeler les enjeux globaux du management de la diversité.

Redcats a, de son côté, construit son programme de formation sur la base des attentes émises par les managers en amont, à l'occasion de focus groups dédiés. Les jeux de rôles et les mises en situation y prédominent, afin de préparer concrètement les managers à la gestion opérationnelle de la diversité au sein de leurs équipes. En fin de session, un livret pratique recensant les grands principes et pratiques managériales leur est en outre remis. 30 % des managers ont déjà été formés, l'objectif étant que l'ensemble des managers (environ 850) soit formé à l'horizon 2012.

La même approche opérationnelle a été privilégiée par les marques de Gucci Group en France, qui ont bâti

un module de formation commun, d'une durée d'une journée, centrée sur l'axe du recrutement.

De son côté, le Siège de PPR a mis en place une formation au management de la diversité. D'abord destinée aux managers responsables de la promotion de la diversité au travers de leurs pratiques managériales, cette formation a été étendue à l'ensemble des collaborateurs. En 2010, ce sont ainsi 82 % des collaborateurs qui ont été formés.

Enfin, une sensibilisation aux enjeux de la diversité et à la lutte contre les pratiques discriminatoires a été menée par la Direction des Ressources Humaines de Puma, à l'occasion du *store manager meeting*, avec un accent mis sur le recrutement de travailleurs handicapés.

Pour la cinquième année consécutive, la Mission Handicap PPR a lancé une campagne de sensibilisation interne à l'échelle nationale à l'occasion de la semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées.

En 2010, la campagne consistait en un double affichage-une affiche PPR et une affiche Branche (imprimées et envoyées sur sites par des Établissements et Services d'Aide par le Travail – ESAT) – déclinée sur le thème « Marques de respect », accompagné d'un texte rappelant les objectifs portés par la Mission Handicap du Groupe et de ses Branches et enjoignant les collaborateurs à rester toujours engagés sur le sujet : « Ensemble, Continuons ! ». Un carnet de notes reprenant sur sa couverture les visuels des 5 affiches accompagnés d'une courte présentation des réalisations et perspectives des Missions Handicap de chaque Branche a également été distribué à tous les collaborateurs en France.

Plébiscitée pour son caractère à la fois fédérateur autour d'une valeur commune – le respect – et la valorisation de l'identité de chaque Branche, l'opération a été relayée dans l'ensemble des Branches du Groupe en France. De nombreuses animations complémentaires ont ponctué cette semaine de mobilisation : participation à des forums de recrutement spécialisés, ateliers Langue des Signes française, échanges avec des artistes en situation de handicap et/ou des associations en lien avec le handicap, édition de brochures informatives, distribution de tee-shirts, témoignages, saynètes théâtrales, massages par des kinésithérapeutes malvoyants, démonstrations de chiens guides d'aveugles, découverte d'ESAT, etc.



## L'ÉGALITÉ DES CHANCES DANS LES PROCESS RESSOURCES HUMAINES : DU RECRUTEMENT À LA GESTION DE CARRIÈRE

Promouvoir la diversité au sein des équipes implique au préalable de diversifier ses sources de recrutement. C'est pourquoi, PPR et ses Branches diffusent leurs offres sur des sites d'emploi généralistes et spécialisés tels que Hanploi<sup>(1)</sup> et concluent des partenariats avec des structures favorisant notamment l'insertion de personnes handicapées, telles que Cap Emploi<sup>(2)</sup>.

De nombreuses autres actions sont menées en la matière au sein des Branches : participation à des forums (AFIJ, Alliance, Adapt...) ; collaboration avec des structures dédiées (Ettique, Hors les Murs...) ; mise en place de promotions de contrats de professionnalisation pour des travailleurs handicapés...

L'égalité de traitement au sein du Groupe est également favorisée par les différents process d'évaluation de la performance et d'évolution professionnelle mis en place (entretien annuel d'évaluation de la performance, Comité emploi ou carrière avec prise de décision collégiale, Comité de validation dans le cadre de la revue des rémunérations, procédure d'accès à la formation communiquée et informatisée...).

Début 2010, PPR a en outre lancé une réflexion stratégique « Leadership et Mixité », visant à promouvoir l'accès des femmes aux plus hauts niveaux du management.

Parallèlement à l'analyse approfondie des indicateurs chiffrés de la Mixité au sein des différentes Branches du Groupe, un questionnaire en ligne a été envoyé à 400 hommes et femmes issus du top management de PPR afin de connaître leur opinion sur la place des femmes dans le Groupe et le leadership mixte. En complément, une série d'interviews approfondis auprès d'une dizaine de femmes cadres dirigeantes qui ont connu une carrière exemplaire dans chacune des Branches a été menée par un cabinet externe.

Les résultats de cette enquête ont été largement communiqués au sein du Groupe et en ont découlé trois ateliers de travail multi-branches pour continuer à avancer dans la réflexion et la traduire en plans d'actions concrets.

Enfin, à noter que PPR a reçu le Prix de l'Action entreprise et diversités, remis en octobre 2010 à l'Assemblée Nationale sous le haut patronage de son Président, M. Bernard Accoyer. Ce prix récompense l'engagement de PPR en faveur de la diversité et plus particulièrement le lancement de son École de Vente destinée à l'accompagnement des jeunes en difficulté ainsi que des seniors éloignés du marché de l'emploi.

## L'IMPLICATION DES PARTENAIRES SOCIAUX

En 2008, la Direction du groupe PPR et les membres de son Comité d'entreprise européen ont négocié deux chartes visant à renforcer les engagements du Groupe pour l'emploi des personnes handicapées et des seniors au sein des entreprises et des enseignes de PPR en Europe. Ces deux textes ont vocation à orienter l'action des Branches sur ces thèmes et visent également à faire évoluer les mentalités des collaborateurs. Chaque entreprise du Groupe détermine ses propres actions parmi les axes proposés par ces deux chartes, se fixe des objectifs et se donne les moyens nécessaires à leur réalisation. Ces chartes ont fait l'objet d'une présentation devant les instances représentatives du personnel de chaque structure. Ces documents sont téléchargeables sur le site [ppr.com/rubrique](http://ppr.com/rubrique) « Talents ».

Un point d'avancement est réalisé une fois par an et partagé avec les membres du Comité d'entreprise européen (CEE). Le 22 juin 2010, le CEE s'est ainsi vu présenté ce point d'avancement par la Direction du Développement Social de PPR : rappel des axes de travail (parmi lesquels, aménagement des conditions de travail et maintien dans l'emploi) et synthèse des remontées des Branches concernant le déploiement des Chartes Handicap et Seniors. Ce benchmark est en outre partagé avec les Directeurs du Développement Social des différentes Branches et diffusé au réseau Mission Handicap, dans une optique de partage des bonnes pratiques.

<sup>(1)</sup> Hanploi : site Internet dédié à la recherche d'emploi de personnes handicapées.

<sup>(2)</sup> Cap Emploi : structures associatives, partenaires de l'Agefiph, qui accompagnent les entreprises dans leurs projets de recrutement du public handicapé et les candidats dans leur parcours d'insertion.



## Enjeu 3 : Intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs

Économie mondialisée, attentes croissantes des consommateurs en matière de transparence sur les produits qu'ils achètent, volonté des entreprises de respecter des principes éthiques dans la conduite des affaires sont autant de facteurs qui font de la maîtrise de la relation fournisseurs un enjeu clé qui voit se multiplier les actions en la matière : audits de conformité des fournisseurs, déréférencement de ceux dont la performance sociale et environnementale est insuffisante, voire en violation des principes élémentaires

de respect des droits de l'homme, mise en place de partenariats locaux...

Le groupe PPR souhaite entretenir avec ses prestataires et ses partenaires commerciaux des relations durables. Pour cela, le Groupe s'est doté d'un cadre qui définit les engagements mutuels entre PPR et ses partenaires. Sa démarche s'appuie sur la promotion du respect des droits humains, sociaux et environnementaux et sur l'intégration de partenaires issus de l'économie sociale.

Branches	Objectifs
	Certifier SA 8000 tous les sites de production appartenant à Gucci Group d'ici 2015
Gucci Group	Étendre la certification SA 8000 à 100 % de la <i>supply chain</i> de la marque Gucci d'ici 2011
	Atteindre 85 % de fournisseurs A et B+ en 2015 (programme S.A.F.E. certifié par la Fair Labor Association)
Puma	Réduire de 25 % chez les fournisseurs les émissions de CO <sub>2</sub> , les consommations énergétiques, les consommations d'eau et les déchets d'ici 2015
Fnac	Faire adopter la Charte Fnac RSE par l'ensemble des fournisseurs dans tous les pays où la Fnac est implantée en 2011
Redcats	Auditer 100 % des fournisseurs stratégiques tous les 18 mois

### LES PILIERS DE L'ENGAGEMENT DE PPR VIS-À-VIS DE SES PARTENAIRES COMMERCIAUX

Le groupe PPR donne sa préférence à des partenariats de long terme, gages de continuité et de fiabilité. Ces relations partenariales durables reposent sur un ensemble de règles strictes énoncées notamment dans le Code de conduite des affaires de PPR. Ce document se base sur les principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les textes internationaux de référence en matière de droits de l'homme.

Par ailleurs et dans le respect de la décentralisation propre au Groupe, chaque Branche inscrit sa démarche dans le cadre le mieux approprié à ses métiers et modes de fonctionnement. Ainsi, Puma travaille avec la *Fair Labour Association* (FLA) et a obtenu son accréditation en 2007. De son côté, Redcats s'inspire directement de la méthodologie de l'Initiative Clause Sociale (ICS) ; à noter que Redcats a mis en place en 2008 une méthodologie spécifique en matière de mesure du temps de travail. De son côté, Gucci Group développe une politique de certification SA 8000 (*Social Accountability 8000*). Enfin, la Fnac a mis en place en 2010 une approche qui lui est propre compte tenu de son rôle quasi exclusif de distributeur de grandes marques.

Quels que soient l'approche, le système et les outils utilisés, ceux-ci concourent tous au même objectif d'accompagnement des fournisseurs du Groupe dans l'acquisition de standards minimums et le développement de leur approche de Responsabilité Sociale et Environnementale afin d'assurer la mise en place de relations durables.

Enfin, l'adhésion du groupe PPR au *Global Compact* (Pacte mondial) en 2008 a renforcé encore l'attachement du Groupe à la défense et à la promotion des 10 grands principes défendus par les Nations Unies en matière de droits de l'homme, de droit du travail, de respect de l'environnement et de lutte contre la corruption. Dans le cadre de cet engagement, PPR a réalisé sa première COP (*Communication On Progress*) en 2009, disponible sur les sites Internet de PPR et du Global Compact : [www.ppr.com](http://www.ppr.com) – [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) (la 2<sup>e</sup> COP du Groupe, réalisée en 2010, est également disponible en ligne).



## Le Code de conduite des affaires de PPR

Conçu par PPR et partagé par les enseignes depuis 2005, le Code de conduite des affaires du Groupe est basé sur les textes internationaux de référence :

- ♦ la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies et la Convention européenne des droits de l'homme ;
- ♦ les « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales » ;
- ♦ la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant ; et
- ♦ les principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail, en particulier les conventions 29, 105, 138 et 182 (travail des enfants et travail forcé), 155 (sécurité et santé des travailleurs), 111 (discrimination), 100 (rémunérations), 87 et 98 (liberté syndicale, droit d'organisation et de négociation collective).

Durant l'année 2008, le Code a fait l'objet d'une mise à jour par les membres du Comité pour l'Éthique et la Responsabilité Sociale et Environnementale (CERSE) et a été rediffusé en 2009 à l'ensemble des salariés du Groupe, dans les 14 langues les plus parlées du Groupe. Le Code de conduite des affaires est téléchargeable sur le site de PPR : <http://www.ppr.com/fr/engagements>.

## Les engagements pris par le Groupe dans le cadre des achats indirects

Au-delà des engagements concernant les achats marchands, PPR travaille depuis plusieurs années à intégrer des exigences RSE dans le cadre de ses achats non marchands (= achats indirects). Cette démarche, qui est pilotée par la Direction des achats indirects de PPR, s'est ainsi traduite par la nomination d'une personne en charge de la politique d'achats responsables indirects. Sa mission est de structurer les engagements de la Direction en matière d'achats responsables, de faire connaître ses engagements auprès des fournisseurs indirects du Groupe et de mobiliser et sensibiliser les équipes internes sur le sujet.

Cette démarche s'appuie sur deux axes complémentaires :

- ♦ un engagement réciproque à respecter le Code de conduite des affaires du groupe PPR et sa déclinaison

à travers la Charte fournisseurs indirects PPR. La Charte fournisseurs, en ligne avec les principes éthiques énoncés dans le Code de conduite des affaires du Groupe, se base sur les principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail et sur le respect des lois et réglementations sociales et environnementales ;

- ♦ des engagements RSE spécifiques et adaptés pour chaque catégorie d'achat. La Direction achats indirects a en effet défini un plan d'actions, identifiant notamment les critères RSE (produits, services, bonnes pratiques, reporting, etc.) les plus pertinents à retenir par catégorie d'achat qu'elle gère en propre. Les acheteurs intègrent progressivement ces critères dans leur activité en lien avec leurs prescripteurs opérationnels et dans les relations et contrats fournisseurs. Par exemple, les acheteurs ont privilégié le référencement de produits responsables sur leur catégorie (véhicules de fonction avec un faible taux d'émission de CO<sub>2</sub>, modèles de copieurs performants écologiquement, papier bureautique recyclé et/ou certifié). En outre, la Direction achats indirects a adhéré en 2010 au programme *Go Green* du fournisseur DHL qui permet de compenser les émissions de CO<sub>2</sub> des flux aériens internationaux export du Groupe à travers des programmes de lutte contre le réchauffement climatique et de développement de technologies alternatives.

Parallèlement, le Code de déontologie spécifique à la pratique des négociations en ligne décrit les engagements des acheteurs et des fournisseurs, à chaque étape du processus de négociation, pour garantir un esprit de confiance réciproque.

À noter enfin que dans le cadre de cette démarche, un programme de sensibilisation sur les achats responsables a été organisé en 2010 à destination des équipes achats indirects des Branches et de PPR en partenariat avec l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises).

L'analyse des fournisseurs indirects référencés par la Direction achats indirects de PPR montre ainsi qu'en 2010 : 100 % des fournisseurs de transport express possèdent une certification ISO 9001 et 67 % une certification ISO 14001 ; 71 % des fournisseurs de transport maritime du Groupe possèdent les deux certifications ISO 9001 et 14001.

## DES APPROCHES ADAPTÉES AUX SPÉCIFICITÉS DU GROUPE

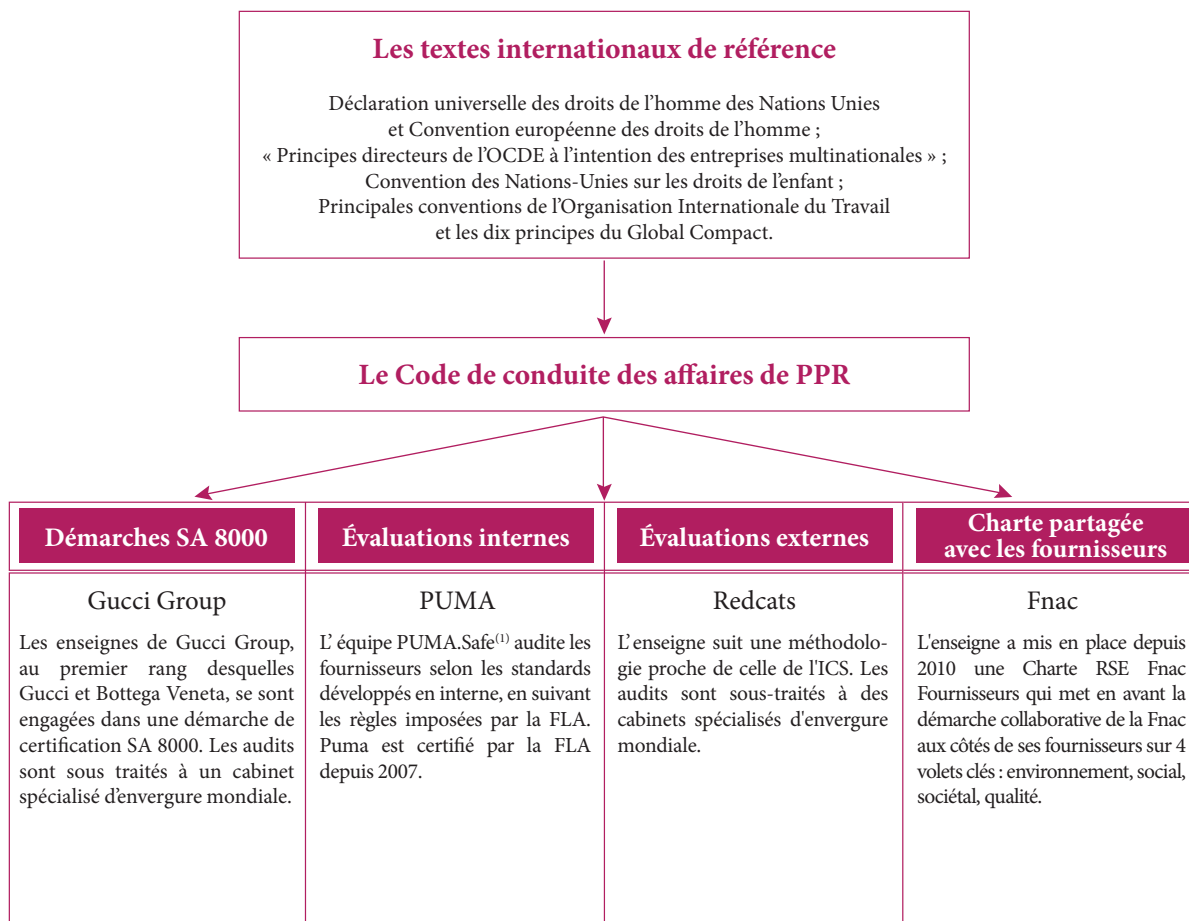
Dans le cadre de la politique de décentralisation du Groupe et pour permettre à chaque Branche de traiter efficacement ses problématiques spécifiques, chaque Branche organise et structure la politique de conformité

sociale de sa chaîne d'approvisionnement, dans le respect impératif des principes éthiques du Code de conduite des affaires du Groupe.



Dans ce contexte, quatre types de démarches émergent au sein du Groupe.

**LES DIFFÉRENTES DÉMARCHES DE CONFORMITÉ SOCIALE DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT DANS LE GROUPE**



**La SA 8000 chez Gucci Group**

Soucieux du savoir-faire de ses fournisseurs, Gucci Group veut soutenir et protéger sa filière dans le cadre de sa responsabilité sociale et s'est ainsi engagé dans un véritable processus de certification sociale.

La certification SA 8000 est un standard international de responsabilité sociale, qui prend en compte l'entreprise en interne ainsi que ses relations avec sa chaîne d'approvisionnement. Basé principalement sur les principes de l'Organisation Internationale du Travail, ce référentiel exige le respect 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 l'ONG Social Accountability International dont la marque Gucci est membre du Comité consultatif depuis 2009.

Dans la lignée des certifications SA 8000 obtenues par Gucci depuis 2007 pour les activités de maroquinerie et les chaînes d'approvisionnement dans la joaillerie, l'année 2010 a permis de compléter le dispositif puisque ce sont désormais toutes les activités de Gucci et les principales activités de Bottega Veneta qui bénéficient de la certification SA 8000. Par ailleurs, la plateforme logistique principale de Gucci Group, LGI (Luxury Goods International) a également obtenu la certification SA 8000 en décembre 2009.

**Les évaluations internes**

Au sein du groupe PPR, Puma dispose d'une équipe interne de 14 personnes à temps plein dédiée à la mise en conformité des fournisseurs avec les principes éthiques défendus par la marque.

Le concept S.A.F.E. de Puma veille à l'application des standards sociaux et environnementaux de Puma au

<sup>(1)</sup> Social Accountability and Fundamental Environmental Standards

sein de l'entreprise et de ses fournisseurs. Ce concept a été mis en place dès l'année 1993 lorsque le Code de conduite de Puma a été publié pour la première fois et envoyé aux fournisseurs de Puma en Asie. L'intégralité du référentiel S.A.F.E. est disponible sur le site Internet de la marque.

Depuis 2007, le programme S.A.F.E. de Puma bénéficie de la certification complète de la FLA. En 2010, la marque, après un réaudit complet de ses process et résultats, a obtenu la re-accréditation complète de la FLA.

La FLA est une association externe, dédiée au contrôle et à la mise en place des standards essentiels en matière de travail chez les fournisseurs. En tant que membre de la FLA, Puma doit régulièrement envoyer à celle-ci des listes mises à jour de ses fournisseurs. Jusqu'à 5 % des sites sont choisis par la FLA pour des audits indépendants, externes et non planifiés, réalisés par des auditeurs accrédités FLA. Conformément aux engagements de Puma vis-à-vis de la FLA, la liste de ses fournisseurs est, depuis 2005, à disposition du public.

Au-delà des évaluations et des partenariats avec ses fournisseurs en matière de développement et de formation, Puma organise une conférence annuelle avec ses parties prenantes, *Talks at Banz*, en coopération avec le réseau allemand d'éthique des affaires (*German Network of Business Ethics*). Lors de ces rencontres, représentants de l'université, fournisseurs, employés, ONG et autres experts de la Responsabilité Sociale et Environnementale se réunissent avec les équipes de Puma concernées pour discuter des enjeux RSE d'actualité ainsi que de la stratégie sociale et environnementale de la marque.

Dans son souci constant de transparence, Puma publie régulièrement des rapports de développement durable qui illustrent, notamment, les progrès faits par rapport aux objectifs fixés. Puma a rempli les exigences de la Global reporting initiative leur permettant ainsi d'atteindre le niveau « A+ » une nouvelle fois en 2009. Le dernier rapport, publié en 2009, contenait également un avis de vérification et de certification de l'organisme de certification TÜV-Rheinland.

### Les évaluations externes

Redcats suit depuis des années, et en concertation avec l'ICS (Initiative Clause Sociale), la méthodologie mise en place par ce regroupement de distributeurs qui mutualisent leurs connaissances, méthodologies et retours d'expériences en matière de social compliance. Bien que n'étant pas membre de l'ICS, Redcats s'inscrit donc dans la même démarche d'engagement à inciter ses fournisseurs au respect des droits de l'homme et de la réglementation sociale locale dans leurs unités de production. Cet engagement repose, entre autres, sur une vérification sur place de la réalité des conditions de travail par une tierce partie, en l'occurrence, l'un

des grands cabinets d'audits extérieurs indépendants spécialisés et reconnus mondialement.

Cette démarche s'appuie sur un ensemble de documents et de dispositifs qui structurent et encadrent la démarche : manuel d'audit, profil type de l'usine audité, questionnaire d'audit et méthodologie de notation, plan d'actions correctives, mesure de notification d'alerte en cas de grave non-conformité. Le questionnaire d'audit prend en compte les principales conventions et recommandations de l'OIT et les réglementations locales de chaque pays. Ce référentiel est structuré en huit sections : travail d'enfants – travail forcé – discrimination – pratiques disciplinaires, harcèlement ou mauvais traitements – liberté d'association – heures de travail – rémunérations et avantages sociaux et conditions d'hygiène et de sécurité.

Un système d'alerte garantit qu'en cas de non-conformité majeure, le manager responsable des audits sociaux est prévenu au plus tard dans les 48 heures suivant la découverte de cette non-conformité. Les manquements critiques qui justifient l'envoi d'une alerte sont notamment la présence physique d'enfants dans l'usine, le travail forcé avéré, le travail sans rémunération avérée, des preuves de mauvais traitements physiques ou de pratiques disciplinaires excessives ou l'existence d'un environnement de travail présentant un risque immédiat pour la santé et/ou la sécurité des travailleurs.

### La Charte RSE à la Fnac

Grâce à la signature début d'année 2010 de sa Charte RSE Fnac fournisseurs, la Fnac invite l'ensemble de ses fournisseurs à s'engager et à agir à ses côtés pour mettre en œuvre une politique de développement durable innovante et volontariste dans toutes ses dimensions : sociale, environnementale, qualité et sociétale.

La Fnac, dont l'activité est quasi exclusivement une activité de distributeur de grandes marques sur ses différents marchés (micro, livres et papeterie, disques et gaming, son, TV vidéo...), ne conduit pas le même type de démarche d'audit de ses fournisseurs. L'enseigne souhaite cependant s'engager et engager auprès d'elle ses fournisseurs dans la mise en œuvre de plans d'actions ambitieux en matière de développement durable. Grâce à cette Charte d'engagement, la Fnac a ainsi mis en avant ses priorités : la lutte contre le changement climatique et la diminution de 20 % de son empreinte énergétique d'ici 5 ans ; la diversité et l'égalité des chances, en interne comme vis-à-vis de ses clients ; le positionnement de l'enseigne comme acteur culturel engagé, notamment en faveur de la lutte contre la fracture numérique et pour la défense de la liberté d'expression ; enfin, la défense d'un engagement qualité qui repose sur l'éthique, la transparence et l'indépendance. La charte a été envoyée en 2010 à l'ensemble des fournisseurs de la Fnac.





## LA DÉCLINAISON DES POLITIQUES PAR DES PLANS D'ACTIONS D'ENVERGURE

Compte tenu de la différence entre les systèmes d'évaluation des fournisseurs parmi les enseignes ou marques de PPR, les résultats des audits ci-dessous sont présentés d'abord pour Gucci Group et sa démarche SA 8000, puis Puma qui mène ses propres audits grâce à son équipe S.A.F.E., et enfin pour Redcats qui a choisi d'effectuer les évaluations de ses fournisseurs en se basant sur les outils de l'ICS et en sous-traitant ses audits. Les résultats sont également présentés par zone géographique pour des raisons de transparence sur les zones présentant un risque majeur.

Mise à part la démarche Gucci Group, la répartition des audits reflète les zones géographiques d'achats et

d'approvisionnement des enseignes du Groupe et sa volonté de réaliser des audits dans les pays où il existe un plus fort risque de non-conformités au Code de conduite des affaires de PPR.

Le Groupe s'appuie sur les compétences de ses bureaux d'achats qui maîtrisent les spécificités locales.

Sur l'année 2010, PPR a réalisé 2 892 audits, toutes démarches confondues (certification SA 8000, évaluations internes ou évaluations externes).

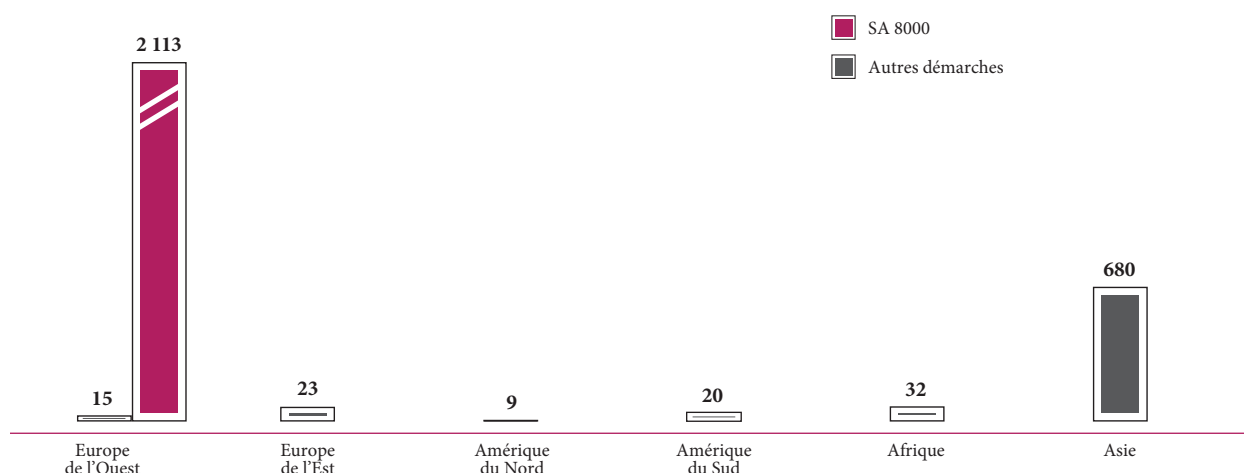
### NOMBRE D'AUDITS RÉALISÉS PAR PPR EN 2010 ET EN 2009

	Nombre d'audits en 2010	Périmètre pro forma 2009-2010		Évolution 2010/2009
		2010	2009	
Gucci Group	2 113	2 113	2 683	- 21,2 %
Puma	426	426	341	24,9 %
Redcats	353	353	378	- 6,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 892 ✓</b>	<b>2 892</b>	<b>3 402</b>	<b>- 15 %</b>

En 2010, on constate une baisse de 15 % du nombre d'audits diligentés par le Groupe. Cette baisse s'explique essentiellement par un nombre moins important d'audits au sein du Gucci Group dans le cadre de sa démarche SA 8000. En effet, le degré de maturité grandissant des fournisseurs

par rapport à cette démarche permet à Gucci Group de conserver ses certifications tout en diminuant le nombre des audits. Cette baisse ne doit pas occulter les efforts de Puma qui a augmenté en 2010 de 25 % le nombre d'audits menés par son équipe PUMA.Safe.

### RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS PAR PPR EN 2010 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



En 2010, PPR a réalisé des audits dans 51 pays, soit 10 de plus qu'en 2009, ce qui traduit la volonté des enseignes de se focaliser sur les zones à risques dans un contexte de développement des activités. Parmi les 2 892 audits réalisés, 74 % l'ont été en Europe (principalement les audits de Gucci Group) et 24 % en Asie (12 % en Chine).

### Gucci Group

La démarche de certification sociale de Gucci a été initiée en 2006 en invitant tous les fournisseurs à des séminaires d'information et de formation SA 8000. Gucci Group est certifié SA 8000 pour les activités de

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

Gucci (chaussure, soie, maroquinerie, prêt-à-porter et joaillerie) et Bottega Veneta (maroquinerie, chaussure).

Depuis 2006, des centaines de fournisseurs sont formés et sensibilisés aux problématiques de responsabilité sociale. Ce sont par exemple 227 employés de 180 fournisseurs qui ont reçu ces formations en 2010, pour un total de 795 heures de formation dispensées.

En matière de suivi des fournisseurs, un cabinet d'audits extérieur indépendant mène régulièrement des audits sociaux auprès des fournisseurs et sous-traitants de Gucci. La réalisation d'une cartographie des risques permet de définir les audits prioritaires. De nombreux paramètres sont pris en compte pour déterminer le niveau de risque, tels que la situation géographique, le type d'activités... En fonction du degré de risque (faible, moyen, élevé) du fournisseur, les audits sont menés à une fréquence adaptée. Chaque audit est suivi le cas échéant d'un programme d'actions correctives ou d'amélioration.

En 2010, 911 fournisseurs ont été audités lors de 2 113 ✓ audits, certains fournisseurs pouvant être audités plusieurs fois. Ainsi 100 % des fournisseurs directs et 80 % des fournisseurs indirects des activités couvertes par la certification SA 8000 ont été audités depuis 2008.

Cette année le système d'audit de Gucci Group a été enrichi d'un volet environnemental, ainsi la grande majorité des fournisseurs directs ont été audités sur leurs performances sociales mais également environnementales, ce qui permettra à Gucci Group de limiter les impacts environnementaux de sa chaîne d'approvisionnement.

## Puma

### Le système d'évaluation et de suivi interne

Puma a conduit plus de 3 000 audits depuis 2002 et a développé une base de données interne pour assurer une parfaite transparence et responsabilité des contrôles vis-à-vis de ses fournisseurs.

Lors de chaque audit, les usines sont évaluées et notées (A, B+, B-, C, D) selon le système formalisé d'évaluation interne de Puma, l'attribution de notes C ou D devant obligatoirement donner lieu à des plans d'amélioration. Les nouvelles usines doivent d'abord satisfaire aux exigences des audits avant d'être accréditées comme usines de Puma. Les nouvelles usines échouant à l'audit sont automatiquement disqualifiées mais elles peuvent demander un nouvel essai après avoir mis en place les améliorations demandées.

À l'issue des audits, des rapports de suivi sont rédigés par les équipes internes de la marque ayant conduit les audits pour contrôler les progrès dans la mise en place des plans d'actions correctives. Les usines informent sur les actions mises en place. Bien que les preuves par écrit soient acceptées dans un premier temps, elles ne remplacent pas un audit de suivi pour vérifier que les

plans d'actions correctives ont été mis en place de façon satisfaisante.

Le système d'évaluation de Puma a fait l'objet d'une révision en 2010 portant sur trois points clés. Il contient désormais des questions qui imposent aux fournisseurs de s'engager dans des démarches de progrès continu ; il intègre de plus le concept de questions critiques (de mauvaises performances sur certaines questions dégradent directement la note finale) ; enfin, il comprend des questions environnementales.

En 2010, Puma a changé son système de suivi de la performance sociale des fournisseurs pour pouvoir intégrer les évolutions du système d'évaluation et suivre plus finement le parc de fournisseurs.

### Les procédures d'information et de réclamation

En 2005, Puma a publié son premier « guide de poche » S.A.F.E., à destination des salariés des usines travaillant pour la marque, d'abord en anglais et chinois et désormais également en vietnamien, thaïlandais, bangladais, ourdou, malaisien (Bahasa Malaysia), indonésien (Bahasa Indonesia), turc, espagnol et arabe.

Ce document est une version abrégée du manuel S.A.F.E. contenant les informations essentielles sur les standards sociaux, environnementaux, d'hygiène et de sécurité de Puma, ainsi que toutes les coordonnées pour que les salariés de l'usine puissent contacter directement l'équipe PUMA.Safe en cas de violation du Code de conduite de Puma. En complément, les auditeurs de Puma distribuent des exemplaires aux salariés choisis pour des entretiens pendant les audits. Ainsi, le « guide de poche » sert aussi bien d'outil d'information que de moyen de communication pour les salariés. Les coordonnées de l'équipe PUMA.Safe sont également disponibles sur des affiches du Code de conduite de Puma affichées dans les usines dans la langue du pays. Puma maintient ainsi un canal de communication confidentiel avec ses employés indirects de par le monde depuis 2005.

Outre ce lien direct, 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.

### L'évaluation des fournisseurs de Puma en 2010

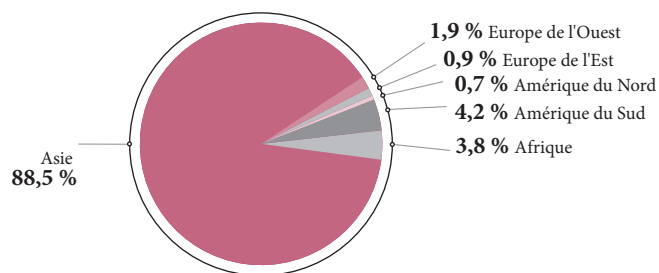
Puma distingue deux grands types de fournisseurs : les fournisseurs directs et les fournisseurs indirects qui sont les sous-traitants des fournisseurs directs. La marque se focalise en priorité sur ses fournisseurs directs mais elle entend également suivre la performance sociale des fournisseurs de ses fournisseurs à travers la réalisation de ses audits.

En 2010, Puma a mené 85 audits de plus qu'en 2009 pour un total de 426 audits ✓, dont 359 chez des fournisseurs directs (appelés fournisseurs Tier1) et 67 chez des fournisseurs indirects.

✓ Données vérifiées par les Commissaires aux comptes.



## RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS EN 2010 PAR PUMA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN %)



Total : 426 ✓ audits sociaux

Parmi les 367 fournisseurs directs, 291 ont été audités en 2010 au cours de 359 audits. À noter que 17 fournisseurs directs de Puma avaient obtenu une note A en 2009 et étaient donc exemptés d'audits en 2010. Finalement, ce sont donc 84 % fournisseurs directs de Puma qui ont été audités en 2010 ou qui étaient exemptés d'audits.

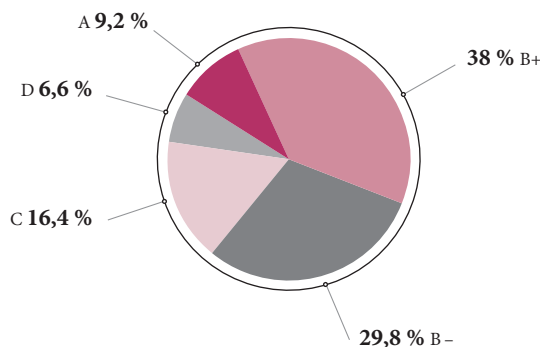
L'année 2010 a permis également à Puma de continuer à développer sa démarche à l'égard de ses fournisseurs indirects qui sont cartographiés suivant leur rang :

- ♦ les fournisseurs « Tier1 » qui sont les fournisseurs directs de la marque ;

- ♦ les fournisseurs « Tier2 » qui sont des sous-traitants des fournisseurs directs ;
- ♦ les fournisseurs « Tier3 » qui fournissent aux fournisseurs Tier1 des composants tels que les fermetures éclair, les lacets, les boutons...

Les équipes de PUMA.Safe ont ainsi pu auditer 61 fournisseurs indirects (au cours de 67 audits) en 2010.

## RÉPARTITION PAR RÉSULTAT DES AUDITS RÉALISÉS PAR PUMA EN 2010 (EN %)



Total : 426 audits sociaux

### Au-delà des audits sociaux : l'accompagnement des fournisseurs

Le programme de développement et de formation de Puma repose sur la prise de conscience que l'évaluation va de pair avec la construction de compétences et de systèmes pérennes au sein des usines.

Dans cette optique, Puma dispense un grand nombre de sessions de formation et de sensibilisation (*capacity building*) à l'attention des cadres et chefs d'équipe des usines fournisseurs. Ces personnes clés sont sensibilisées au Code de conduite de la marque et formées au management des ressources humaines si nécessaire. Ce sont près d'une vingtaine de projets de formation qui

ont été développés ou suivis par Puma durant l'année 2010, rassemblant parfois jusqu'à 100 participants et s'adressant à des fournisseurs de nombreux pays : Chine majoritairement, mais aussi Vietnam, Indonésie, Malaisie, Cambodge, Bangladesh, Turquie, Égypte...

Au-delà du *capacity building*, Puma s'attache également à présenter à un grand nombre de ses fournisseurs des outils, des bonnes pratiques et des plans d'action qui leur permettent de s'engager avec pragmatisme et efficacité dans le développement de leur propre politique de développement durable. C'est ainsi qu'a été renforcé en 2010 le reporting environnemental de certains fournisseurs stratégiques. En effet depuis 2010, l'outil

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.



de reporting environnemental du Groupe est également utilisé par une partie des fournisseurs de Puma. L'outil permet de professionnaliser la démarche et de disposer de ratios pertinents pour piloter l'impact environnemental des fournisseurs : consommation d'énergie, de matière première, d'eau ou production de déchets, ramenés à la pièce fabriquée, au nombre d'employés...

Enfin en partenariat avec le *Global Action Network for Transparency in the Supply Chain* (GANTSCh), Puma a accompagné de nombreux fournisseurs dans la compréhension des enjeux de développement durable et le développement de leur premier rapport de développement durable. Le projet GANTSCh permet ainsi aux fournisseurs, en s'inscrivant dans le cadre de la GRI, de développer leurs compétences sur ces thématiques tout en apprenant à communiquer sur ces

sujets dans le cadre de référence le plus utilisé dans le monde.

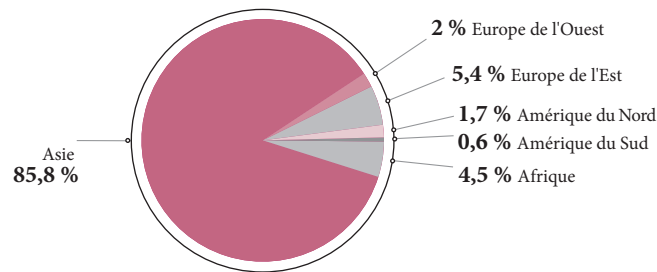
Ainsi en 2010, ce sont 10 fournisseurs qui ont été accompagnés dans la rédaction de leur propre rapport de développement durable. De plus Puma s'est engagé dans cette démarche innovante avec 18 fournisseurs supplémentaires, de sorte qu'en 2011, les deux tiers des produits Puma seront fabriqués par des fournisseurs publiant leur propre rapport de développement durable.

Ainsi Puma développe encore un peu plus son approche collaborative et ses partenariats commerciaux durables avec ses fournisseurs stratégiques et se donne les moyens d'atteindre ses ambitieux objectifs de développement durable dans sa chaîne d'approvisionnement.

## Redcats

### L'évaluation externe

#### RÉPARTITION DES AUDITS RÉALISÉS PAR REDCATS EN 2010 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN %)



Total : 353 ✓ audits sociaux

En 2010, Redcats a réalisé 353 audits contre 378 en 2009. Redcats a la volonté de se focaliser sur les zones les plus à risques, ce qui explique que 86 % de ces audits ont eu lieu en Asie.

### Les résultats des audits sociaux

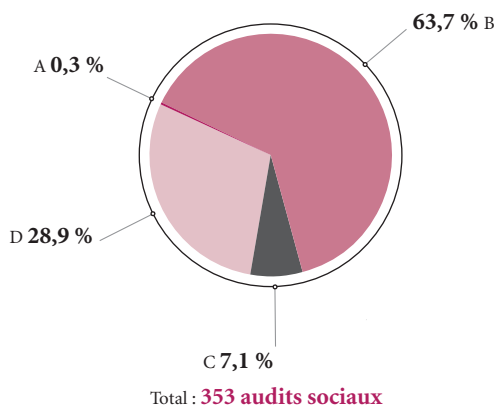
La méthodologie Redcats dérivée de l'ICS permet d'attribuer aux fournisseurs, à l'issue des audits, une note finale pouvant aller de A (excellent) à D (inacceptable).

Les huit sections qui structurent le questionnaire d'audit comportent une liste de questions qui sont notées puis pondérées pour obtenir la note finale permettant à l'auditeur de classer le site audité en A, B, C ou D. De plus pour 4 sections, il existe une question dite « zéro tolérance » à laquelle une réponse positive conduit quoi qu'il arrive à la note D.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.



## RÉSULTATS PAR GRADES DES AUDITS RÉALISÉS PAR REDCATS EN 2010 (EN %)



Seul un fournisseur a obtenu la note A, 64 % des audits ont évalué les sites audités comme acceptables (note B), 7 % comme nécessitant des améliorations (note C) et 29 % comme inacceptables (note D).

Suite à l'identification des axes d'améliorations, des plans d'actions correctives immédiats ont été mis en œuvre.

Dans le but de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, Redcats met l'accent sur le suivi du respect des engagements du Groupe, notamment pour les fournisseurs ayant des améliorations à apporter (C et D). Ainsi, un nouvel audit est programmé et réalisé sous 3 mois pour tout fournisseur ne répondant pas aux attentes et engagements de Redcats. Parmi les 353 audits réalisés par Redcats en 2010, 11 % étaient des réaudits.

### Les axes de progrès

En 2010, les non-conformités constatées dans l'analyse des audits concernent essentiellement l'hygiène et la sécurité avec 59 % du total des non-conformités. Le non-respect de la sécurité est identifié lorsque, par exemple, des issues de secours sont obstruées ou en nombre insuffisant, lors d'absence ou d'insuffisance de protection des machines, ou lors de l'absence d'exercice d'évacuation en cas d'incendie. Le non-respect de l'hygiène est avéré lorsque les toilettes, les places de cantines ou les dortoirs sont en nombre insuffisant par rapport aux effectifs. Suivent, le non-respect des salaires et protection sociale avec 18 % (non respect du salaire minimum, heures supplémentaires non payées ou inférieures au taux légal, absence de cotisations d'assurance ou de retraite légalement requises...), et le non respect des conditions de travail avec 18 % (pas de jour de repos hebdomadaire, heures supplémentaires excessives...).

Par ailleurs, en 2010, 3 fournisseurs ont été déréférencés pour cause de travail d'enfant. Une non-conformité est signalée par les auditeurs dès lors qu'ils constatent, par exemple, un manque de documents prouvant l'âge des employés, l'absence de permis de travail gouvernemental ou parental, l'absence de certificat

médical, la non-restriction d'horaires pour les mineurs ou encore la non-restriction des travailleurs en dessous de l'âge légal.

Au-delà des audits sociaux, Redcats a également travaillé sur la problématique liée à la technique du *Sandblasting*.

En effet, en écho à la prise de position des membres de l' AISBL (*European Association of Silica Producers*) ainsi qu'à l'initiative de l'ICS, Redcats a alerté l'ensemble de ses fournisseurs concernés sur les problèmes de santé liés à l'inhalation des poussières de silice. Un courrier leur a ainsi été adressé, leur demandant de s'assurer que des règles et mesures de sécurité strictes destinées à préserver la santé de leurs salariés soient mises en place au plus tard à fin 2010. Parallèlement, à travers ce courrier, Redcats a également demandé à ses fournisseurs concernés de mettre en place les mesures de sécurité appropriées relatives à l'utilisation du permanganate de potassium.

### L'accompagnement des fournisseurs

Redcats Asia a mis en place une formation destinée à ses nouveaux fournisseurs. Celle-ci a pour objectif de les accompagner dans leur démarche en leur présentant les attentes et exigences de Redcats en matière de responsabilité sociale. Ces sessions comprennent une présentation détaillée de la Charte Fournisseurs Redcats, des points clés concernant les exigences de Redcats ainsi qu'une présentation des méthodes d'audit et systèmes de notation. Ces formations sont l'occasion pour les fournisseurs de poser toutes leurs questions et de travailler avec les équipes Redcats à l'amélioration continue des process. Proposées pour les fournisseurs de Redcats Asia en Inde, au Bangladesh, en Chine et en Turquie, ces formations sont dispensées dans la langue du pays, par un cabinet externe spécialisé ou par les équipes de Redcats.

Par ailleurs, ces formations sont également suivies par tout nouveau collaborateur des départements achats et qualité des bureaux de sourcing de Redcats Asia.

À ce jour, près de 220 fournisseurs et 120 collaborateurs de Redcats Asia ont été formés.



---

## LE SOUTIEN À L'INSERTION PAR L'ÉCONOMIQUE ET AU SECTEUR PROTÉGÉ

### L'insertion par l'économique

En 2010, les deux entreprises de travail temporaire d'insertion – Janus et Id'ées/Adecco Insertion – référencées parmi les prestataires du Groupe depuis 2007 – ont continué à travailler avec l'ensemble des Branches du Groupe en France. Ainsi, 160 personnes ont été employées, essentiellement pour des missions de manutention, des postes d'hôtes/hôtesse de caisse et de vendeurs/vendeuses, 7 268 jours d'intérim ont ainsi été confiés à ces deux entreprises, soit l'équivalent de plus de 29 Équivalents Temps Plein (ETP).

### La collaboration avec le secteur protégé

Le Groupe continue de développer ses partenariats avec le secteur protégé (ESAT – Établissements et Services

d'Aide par le Travail –, anciennement appelés CAT) et les entreprises adaptées. Ces structures permettent à des personnes plus ou moins lourdement handicapées d'exercer une activité professionnelle dans des conditions de travail aménagées.

En 2010, le Groupe et ses Branches ont ainsi eu recours à ces structures pour des travaux de blanchisserie, mise sous pli, impression, conditionnement, routage, plateaux-repas, buffets, compositions florales, etc.

Toute la logistique afférente à la campagne de sensibilisation Mission Handicap PPR 2010 a par exemple été prise en charge par le secteur protégé (impression des affiches, conditionnement et routage).

## Enjeu 4 : Mesurer et limiter les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports

La nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre, au premier rang desquels le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>), est devenu en quelques années un impératif qui s'impose à tous, et particulièrement au domaine des transports, qui constitue le premier poste d'émissions en France (34 % des émissions) et le deuxième au niveau mondial (23 % des émissions). Avec plus de 85 % des émissions générées par les transports en France et en Europe, la route est le principal mode incriminé. Il convient également de ne pas négliger le fort impact du fret aérien dans les échanges internationaux <sup>(1)</sup>.

PPR a choisi comme un de ses 7 enjeux-clés en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale la mesure et la limitation des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports, bien que les activités essentiellement de distribution du Groupe ne soient pas comparables à celles de grands groupes industriels fortement émetteurs de gaz à effet de serre. Si les schémas logistiques doivent continuer à servir la disponibilité produit à un coût optimisé, leur élaboration doit nécessairement prendre en compte les niveaux de pollution qu'ils génèrent.

Les marques et enseignes du Groupe se sont dotés depuis 2009 d'objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports, synthétisés dans le tableau suivant :

Branches	Objectifs
	Réduire les émissions de CO <sub>2</sub> liées aux transports de 20 % d'ici 2020
Gucci Group	Réduire de 20 % les emballages de livraison par voie terrestre entre la plateforme logistique et les magasins d'ici 2010
Puma	Réduire de 25 % les émissions de CO <sub>2</sub> liées aux transports d'ici 2015
Fnac	Réduire de 10 % les émissions de CO <sub>2</sub> liées aux transports d'ici fin 2012
	Réduire de 10 % les émissions de CO <sub>2</sub> liées aux transports « B to B » d'ici fin 2012
Redcats	Réduire de 8 % les émissions de CO <sub>2</sub> émises par Relais Colis, filiale de Redcats, (transports « B to C » France) d'ici fin 2011

### LES OUTILS POUR SUIVRE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

#### Des indicateurs performants et révélateurs des enjeux environnementaux du Groupe

Afin de suivre avec précision l'empreinte environnementale de ses activités, le groupe PPR mène chaque année depuis 2004 un reporting environnemental qui s'appuie sur une centaine d'indicateurs. Les indicateurs du reporting sont tous représentatifs des enjeux environnementaux des marques et enseignes et s'articulent autour de huit thèmes : 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 et le transport. Un 8<sup>e</sup> thème regroupe des données générales (superficie, chiffres d'affaires, etc.). Ces informations permettent de

créer et de suivre des KPI (*Key Performance Indicator*) indispensables à PPR et à ses marques pour suivre leurs performances environnementales. Ces KPI peuvent être calculés sur la base d'une quantité totale (Consommation de papier provenant de forêts gérées durablement/ consommation totale de papier), du chiffre d'affaires (Production de déchets non dangereux/chiffre d'affaires) ou d'une surface (Consommation d'eau/surface totale).

#### Les évolutions de la plateforme de reporting en 2010

Dans le cadre de cet exercice annuel, PPR apporte chaque année des améliorations à la plateforme de reporting afin de disposer d'indicateurs adaptés aux

<sup>(1)</sup> Source : CO<sub>2</sub> et énergie France et Monde (Commissariat Général au développement durable), édition 2009.

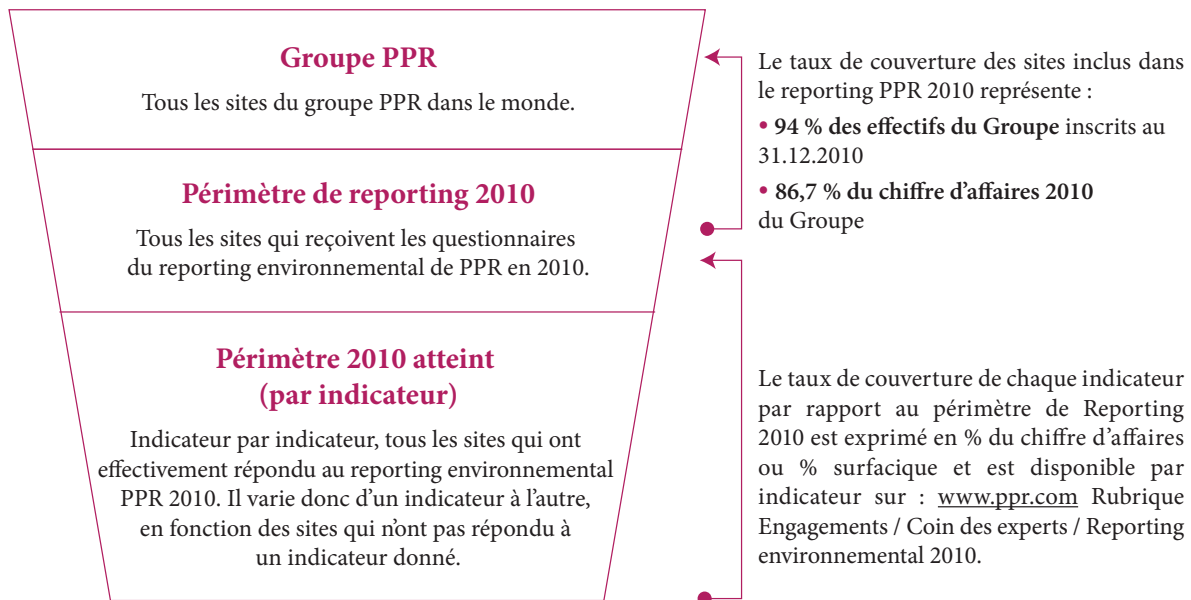


spécificités de chaque enseigne et de renforcer les processus de fiabilisation des données. L'année 2010 a ainsi permis d'affiner la collecte de données de certaines branches grâce à la mise en place d'un reporting plus fidèle à l'organisation géographique et fonctionnelle des sites. Les données sur le transport « B to C » ont également gagné en précision en distinguant les trajets

effectués par les flottes de véhicules des marques et enseignes de ceux réalisés par des sous-traitants. Cette évolution permet donc de reporter les émissions de CO<sub>2</sub> du groupe PPR selon les 3 périmètres, ou « scopes », définis par le *Greenhouse Gas Protocol* (voir détails dans le chapitre « Énergie et émissions de CO<sub>2</sub> associées »).

## Le périmètre de reporting en 2010

### TAUX DE COUVERTURE DU REPORTING ENVIRONNEMENTAL DE PPR EN 2010



Afin de piloter au plus près des réalités opérationnelles sa performance environnementale, 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 dans son protocole de reporting d'estimer certaines données. Pour cela, le groupe travaille chaque année à élargir le nombre de sites inclus dans le reporting environnemental. En 2010, cela s'est traduit par l'intégration de près de 300 nouveaux sites (magasins et sièges sociaux) appartenant principalement aux marques Gucci, Bottega Veneta, Balenciaga, Gucci Group Watches et Yves Saint Laurent. De nouveaux sites de Redcats en Asie ont également été intégrés au reporting.

Grâce à ces efforts, le périmètre du reporting environnemental s'est une nouvelle fois élargi en 2010 permettant ainsi de couvrir :

- 94 % du nombre de collaborateurs du groupe PPR inscrits au 31 décembre 2010, contre 87,5 % en 2009 ;
- 86,7 % du chiffre d'affaires 2010 du groupe PPR contre 88,3 % en 2009.

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 s'affranchir 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 (2009 et 2010). À noter que l'ensemble des activités de Conforama n'est pas consolidé dans le reporting environnemental 2010 du groupe PPR en accord avec les règles de consolidation financière.





## LES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES AU TRANSPORT

### Des procédures et une méthodologie pour calculer les émissions de CO<sub>2</sub>

Au sein du groupe PPR, chaque marque et enseigne dispose de sa propre organisation logistique et par conséquent les flux de transport sont extrêmement variés dans le Groupe. Les flux de transport pris en compte dans le reporting correspondent uniquement aux transports sous le contrôle des enseignes, c'est-à-dire payés par celles-ci :

- ♦ les livraisons fournisseurs quand elles sont payées ;
- ♦ les trajets des flottes captives entre les différents sites ;
- ♦ la livraison aux clients par les flottes propres des enseignes et par celles des sous-traitants.

Sur la base de cette organisation, les données relevant du transport collectées dans le cadre du reporting sont considérées selon deux catégories : le « B to B » et le « B to C ». Grâce à cette partition, le suivi des performances environnementales du Groupe est facilité.

- ♦ Le « **B to B** ». Il couvre tous les flux de transport de marchandises payés par les marques, excepté ceux liés à la livraison des clients. Pour plus de représentativité des volumes transportés par les enseignes, les flux routiers, ferroviaires, fluviaux et aériens sont exprimés en tonnes.kilomètres. Cela correspond à la somme de la distance parcourue multipliée par le tonnage transporté. Des facteurs d'émission permettent ensuite de convertir ces unités en tonnes de CO<sub>2</sub>. Pour le transport maritime, deux méthodologies ont été utilisées pour être au plus près des réalités opérationnelles des marques : soit

le volume transporté (normalisé grâce aux containers, exprimé en Équivalent Vingt Pieds, ou EVP) qui détermine les émissions de CO<sub>2</sub> et dont l'indicateur correspond à la somme pour chaque transport des volumes transportés multipliée par le temps de trajet et est exprimé en EVP.jour ; soit les distances parcourues et dont l'indicateur est exprimé en tonnes.kilomètres ;

- ♦ Le « **B to C** ». Il ne couvre que les flux de transport relatifs à la livraison des clients. Ces flux sont exclusivement réalisés par la route. Les types de véhicules utilisés étant nombreux, un important travail a été mené en 2010 pour que les marques soient en mesure de calculer la consommation de carburant (en litres de diesel) des véhicules. À noter que depuis 2010, PPR est en mesure de suivre séparément les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la livraison des clients par les propres flottes des enseignes et par celles des sous-traitants.

Pour le calcul des indicateurs transport et pour celui des facteurs d'émission associés, PPR s'appuie sur la méthode Bilan Carbone™ développée par l'ADEME<sup>(1)</sup>. En 2010, les facteurs d'émissions utilisés par PPR pour calculer son empreinte carbone ont donc été mis à jour en accord avec la parution en juillet 2010 de la version 6.1 du Bilan Carbone™. Les transports effectués par les fournisseurs en direct et les trajets domicile-travail des employés ne sont pas comptabilisés en raison de la difficulté à collecter des données externes pour lesquelles le champ d'action de PPR est réduit. Le détail précis des activités couvertes par le reporting transport est disponible en ligne sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».

### La répartition des émissions de CO<sub>2</sub> au sein du Groupe

#### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES AUX TRANSPORTS EN 2010 (EN TONNES DE CO<sub>2</sub>)

	2010
Transport « B to B »	219 353 ✓
Transport « B to C »	37 277
Déplacements professionnels aériens	12 473
<b>TOTAL</b>	<b>269 103</b>

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

En 2010, les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe relatives aux transports s'élèvent au total à près de 270 000 tonnes de CO<sub>2</sub>.

<sup>(1)</sup> ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie.



VOLUME D'ACTIVITÉS TRANSPORT « B TO B » EN 2010 ET ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> ASSOCIÉES <sup>(1)</sup>

	Total 2010	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en tonnes CO <sub>2</sub> )
Route (t.km)	140 074 704	13 117
Maritime (evp.jour)	387 959	38 796
Maritime (t.km)	1 886 002 984	16 785
Aérien (t.km)	138 154 376	147 917
Fluvial (t.km)	248 050	8
Ferroviaire (t.km)	148 914 075	2 730
<b>TOTAL</b>		<b>219 353</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 ferroviaire a gagné en importance en 2010 avec une augmentation de près de 15 % chez Redcats par rapport à 2009, due à l'utilisation privilégiée de ce mode de transport pour le post acheminement maritime des marchandises aux États-Unis. La quantité de produits transportée par voie aérienne a également augmenté en 2010, faisant du transport aérien le principal contributeur aux émissions de CO<sub>2</sub> (67 % des émissions B to B en 2010). Le recours accru au fret aérien s'explique d'une manière générale par la reprise de l'activité économique en 2010 et plus

particulièrement par les exigences de réactivité et de réassortiment chez Puma liées à la Coupe du Monde de Football en Afrique du Sud. Enfin, on constate une diminution du transport fluvial et routier en 2010 qui s'explique par la non-consolidation de Conforama en 2010 (qui représentait la majeure partie du transport fluvial du Groupe en 2009) et par une baisse du transport routier d'environ 20 % chez Puma. À noter cependant qu'en raison de l'évolution de certaines zones de sourcing chez Redcats (au profit de l'Europe de l'Est et non plus de l'Asie), la Branche a dû davantage recourir au transport routier en 2010.

CONSOMMATION DE CARBURANTS EN TRANSPORT « B TO C » EN 2010 ET ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> ASSOCIÉES

	Consommation de carburants 2010 (en m <sup>3</sup> de diesel)	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en tonnes CO <sub>2</sub> )
« B to C » en propre	6 740	17 941
« B to C » sous-traité	7 264	19 336
<b>TOTAL</b>	<b>14 004</b>	<b>37 277</b>

Concernant le transport « B to C », le Groupe a émis un peu plus de 37 000 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2010. Les émissions se répartissent de façon à peu près équivalente entre le transport réalisé par la flotte de véhicules du Groupe et celui réalisé par des sous-traitants. À pro forma, on observe une hausse de 21,5 % des émissions de CO<sub>2</sub>

du « B to C » par PPR, s'expliquant par l'activité de Relais Colis (filiale logistique de Redcats pour la livraison aux particuliers en France) qui a développé son activité en opérant des prestations de transport auprès de nouveaux clients extérieurs au Groupe.

## LIMITER ET AMÉLIORER L'IMPACT LIÉ AU TRANSPORT DE PRODUITS

## Optimiser les chargements et les flux logistiques

En agissant sur la diminution des distances pour l'acheminement et la livraison des marchandises, sur l'amélioration du taux de remplissage des camions lors des trajets aller-retour et sur les performances des flottes

de camions, les enseignes du Groupe peuvent influencer de façon significative sur la réduction de leur empreinte carbone. Ces actions qui ont des répercussions notables sur les consommations de carburant, permettent de concilier bénéfices environnementaux et économiques.

<sup>(1)</sup> Les facteurs de conversion utilisés pour le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux différents modes de transport sont disponibles sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».



Ainsi, les enseignes cherchent à généraliser la pratique des livraisons *multidrop* (livraisons mutualisées pour lesquelles plusieurs clients ou groupes de clients sont traités en une seule tournée) et à atteindre un niveau de chargement optimum pour les transports réalisés avec leurs flottes de véhicules. Dans le cadre de son programme « EcoLog », Fnac France s'est dotée depuis 2009 d'un reporting spécifique lui permettant de mesurer précisément le taux de chargement et de retour à vide des camions et camionnettes de livraison. L'optimisation du remplissage des camions mise en place par Fnac Espagne a par exemple permis de réduire le nombre de camions nécessaires au transport des marchandises.

Suite à la signature d'une Charte d'engagement avec le Ministère français des Transports en 2008, Relais Colis a pour sa part mis en place un programme de formation de ses chauffeurs à l'éco-conduite fondé sur l'utilisation d'un nouvel outil capable d'enregistrer certaines données clés lors des trajets en camion : kilomètres parcourus, vitesse, accélérations, freinages... L'analyse de ces informations permet dès lors d'évaluer l'impact de la conduite sur la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules afin de dégager des axes de progrès. En 2010, cette formation a été suivie par 9 chefs d'agences, portant le total de collaborateurs sensibilisés depuis 2008 à 58. La réduction de la consommation de carburant constatée depuis 2008 est de 4 %, attribuable en partie à cet effort de formation. Cette initiative se poursuivra et permettra de remplir l'objectif de former 250 collaborateurs en 2011.

Pour sa part, Gucci dispose d'une organisation logistique reposant sur deux plateformes de distribution, une au nord de l'Italie, située à Vicence, et une située à Florence. Ce découplage des centres de distribution a permis de réduire la distance annuelle de transport de plus de 100 000 km. Depuis juillet 2010, tous les camions de la flotte utilisée pour les transports entre Paris, Londres et Munich répondent également aux normes Euro V. À noter enfin que Gucci privilégie lorsque la marque le peut, le combiné rail-air : les colis expédiés depuis l'aéroport de Zurich-Kloten, en Suisse viennent par rail du principal centre de logistique du Gucci Group (Cadempino) lui-même situé en Suisse.

### Travailler en partenariat avec les fournisseurs du Groupe

PPR s'efforce par ailleurs de privilégier des prestataires de transport eux-mêmes engagés dans des démarches de réduction de leurs impacts environnementaux. Le principal transporteur aérien sollicité par Redcats USA a ainsi doté depuis 2009 sa flotte d'un nouveau système de localisation (*Automatic Dependent Surveillance - Broadcast*) permettant une réduction sensible des consommations de carburant, notamment lors des phases d'atterrissages. Ce système permet de réaliser une économie de près de 4 millions de litres de carburant par an, de diminuer de 34 % les émissions d'oxyde nitreux, un puissant gaz à effet de

serre, et de réduire de 30 % les nuisances sonores. Puma travaille de son côté en étroite collaboration avec son prestataire logistique dans le but d'optimiser et de réduire les émissions de gaz à effet de serre dues aux transports. De nouvelles pistes sont explorées, telles que le combiné maritime-aérien lorsque les délais de livraison le permettent.

### Développer le recours aux transports alternatifs

Redcats a lancé en 2010 une importante initiative visant à développer le transport par voie d'eau pour les conteneurs de produits du grand import arrivant en Europe par les ports d'Anvers et de Zeebrugge en Belgique et dirigés vers le centre de stockage d'Anzin (Nord de la France). Plutôt que d'opérer un transfert par la route, Redcats procède à une expérimentation de transport par barge depuis octobre 2010. Le site d'Anzin est particulièrement propice à ce mode de transport : implanté au bord du Canal de l'Escaut, ce site traite les produits volumineux de la marque La Redoute, qui constituent une part non négligeable de la marque, ainsi que les produits de la collection Maison de la marque Vertbaudet. Des aménagements spécifiques ont été apportés au site pour pouvoir accueillir des barges et sont en cours de finalisation.

Cet essai s'est avéré satisfaisant et déjà plus de 40 % des conteneurs destinés à Anzin transitent par la voie fluviale. Le gain environnemental procuré par le transport fluvial est conséquent. En effet, à distance comparable, l'efficacité énergétique de la voie d'eau est trois fois supérieure à celle de la route et ses émissions de gaz à effet de serre sont deux à quatre fois inférieures (source : Ademe). De plus, ce mode de transport procure une grande fiabilité et assure une haute sécurité, dans une zone géographique où les flux logistiques – spécifiquement sur les infrastructures routières – sont particulièrement denses.

Le projet doit connaître une nouvelle phase d'extension avec pour objectif que Redcats achemine 70 % des conteneurs à Anzin par cette voie en 2011, soit environ 1 000 conteneurs. Cela correspond à 1 000 camions en moins sur les routes.

Trois initiatives de livraison par des véhicules électriques en centre ville ont été conduites par les marques du Groupe en 2010. D'une part, la Fnac Suisse a poursuivi son partenariat avec le transporteur «La Petite Reine» qui organise des livraisons en vélos triporteurs à assistance électrique chez les clients de centre ville à Genève pour les colis pesant moins de 40 kg, réduisant ainsi la pollution, les nuisances sonores et la congestion du trafic. D'autre part, Gucci a conclu un partenariat avec TNT et IVECO pour développer la livraison électrique à Milan. Le projet rentrera en phase opérationnelle en janvier 2011. Enfin, un test a été mené en 2010 par la Fnac à Paris en collaboration avec un transporteur qui propose des solutions de livraison B to B 100 % électriques.



## LIMITER ET AMÉLIORER L'IMPACT LIÉ AU TRANSPORT DES COLLABORATEURS

Au-delà des actions visant à limiter l'impact environnemental lié au transport de produits, le groupe PPR travaille également à limiter les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport professionnel. À noter par ailleurs le développement en 2010 des initiatives favorisant des transports domicile/travail bénéfiques pour l'environnement.

### Les déplacements professionnels

Les déplacements professionnels ont un impact sur le changement climatique et parmi eux le transport aérien est généralement le plus contributeur parce que les

distances parcourues sont en moyenne plus longues et parce que le facteur d'émission associé est élevé (légèrement inférieure à la voiture, 5 fois plus que le train).

Depuis 2008, PPR calcule les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels en avion de la majorité de ses salariés dans le cadre de son reporting environnemental. Chaque année, le périmètre de couverture s'élargit et il couvre ainsi en 2010 les déplacements professionnels aériens des collaborateurs localisés dans les 7 pays suivants (France, États-Unis, Allemagne, Italie, Suisse, Royaume-Uni et l'Espagne). Le tableau suivant présente ainsi les émissions associées aux voyages en avion effectués par les collaborateurs localisés dans les pays concernés :

#### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES AUX DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS AÉRIENS EN 2010 <sup>(1)</sup>

	Total 2010 (passager.km)	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en tonnes CO <sub>2</sub> )
France	31 098 377	3 916
États-Unis	32 620 930	4 108
Allemagne	11 044 641	1 391
Italie	14 723 055	1 854
Suisse	208 409	26
Royaume-Uni	8 532 110	1 074
Espagne	829 648	104
<b>TOTAL</b>	<b>99 057 170</b>	<b>12 473</b>

Les émissions correspondantes se montent à environ 12 500 tonnes de CO<sub>2</sub>.

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

Le groupe PPR a poursuivi en 2010 sa stratégie de diminution des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules de fonction. Pour rappel, ce poste avait été identifié comme un important poste d'émissions dans le cadre du Bilan Carbone™ réalisé au siège de PPR (Voir détails dans le chapitre « l'enseignement des Bilans Carbone™ » – enjeu n° 5).

La politique du Groupe en la matière s'est illustrée par l'intégration d'un catalogue restreint de véhicules sélectionnés en fonction de leurs performances économiques et énergétiques, notamment la consommation de carburant, les émissions de CO<sub>2</sub> et les taxes associées. Un plafond limitatif d'émission de CO<sub>2</sub>, révisable annuellement, a ainsi été fixé au niveau du Groupe ; en 2010, ce plafond était de 155 g de CO<sub>2</sub>/km. L'application de ces mesures et le renouvellement continu du parc ont permis de diminuer significativement les rejets de CO<sub>2</sub>. Au 31 décembre 2010, un véhicule de fonction chez PPR en France émet en moyenne 145 g de CO<sub>2</sub>/km (son émission moyenne était de 151 g/km au 31 décembre 2009) pour un total annuel de 769 tonnes de CO<sub>2</sub>.

### Déplacement domicile/travail : l'initiative de Redcats

En mai 2010, Redcats a mis en place dans le Nord de la France un service de covoiturage ouvert à toutes ses enseignes. Cette initiative a été menée par les correspondants en charge de la Responsabilité Sociale et Environnementale dans les enseignes, en partenariat avec l'association Covoit-Nord qui a adapté son site web de covoiturage pour répondre aux besoins de l'entreprise. L'association implantée dans le Nord vise à rassembler et à convertir de plus en plus d'adeptes aux vertus du covoiturage, qu'elles soient économiques, environnementales ou sociales.

En décembre 2010, 239 collaborateurs se sont inscrits à ce service et 174 trajets sont proposés. 419 connexions ont par ailleurs été enregistrées. Par ailleurs, le Pôle Enfants-Famille a profité de la journée mondiale sans voiture du 22 septembre 2010, pour lancer une initiative afin d'encourager le covoiturage sur le site de Tourcoing. Une dizaine de collaborateurs se sont inscrits pour en bénéficier régulièrement.

<sup>(1)</sup> Source des données passager.km : agences de voyage de référence du groupe PPR. Le facteur de conversion utilisé pour le calcul des émissions en tonnes CO<sub>2</sub> est disponible sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».



## Enjeu 5 : Réduire l'impact environnemental des magasins et des infrastructures

Le secteur du bâtiment représente environ 20 % des émissions de gaz à effet de serre en France et près de 10 % dans le monde en raison des caractéristiques défavorables du parc de bâtiments construits : performance énergétique faible, isolation thermique insuffisante, chauffage et climatisation énergivores, usages électriques en forte croissance et consommation élevée d'eau. Le bâtiment est considéré à ce titre comme le plus important gisement d'économies d'énergies en Europe. Au-delà de l'émission de gaz à effet de serre, l'exploitation même d'un certain nombre d'infrastructures, au premier rang desquelles les installations industrielles, fait peser sur leur lieu d'implantation des risques environnementaux conséquents.

Avec des milliers de magasins à travers le monde et près de 1,2 million de m<sup>2</sup> de surfaces d'entreposage répartis à travers le monde, le groupe PPR est fortement concerné par l'impact environnemental de ses bâtiments. Bien qu'essentiellement locataire des infrastructures qu'il occupe, le Groupe a défini comme un des enjeux clés de sa politique RSE la réduction de l'impact environnemental de ses magasins et infrastructures.

Afin de réduire efficacement l'impact environnemental de leurs magasins et infrastructures, les marques et enseignes du Groupe se sont fixé depuis 2009 des objectifs chiffrés en la matière, synthétisés dans le tableau suivant.

Branches	Objectifs
Gucci Group	Réduire les émissions de CO <sub>2</sub> des magasins de 20 % d'ici 2020 Certifier ISO 14001 les tanneries de Gucci Group d'ici 2011
Puma	Réduire de 25 % d'ici 2015 les émissions de CO <sub>2</sub> , les consommations énergétiques, les consommations d'eau, les déchets et les consommations de papier.
Fnac	Réduire de 20 % la consommation énergétique de la Fnac en 5 ans
Redcats	Réaliser un Bilan Carbone™ des principaux sites industriels, des sièges et de 6 magasins « pilotes » en France Baisser de 10 % la consommation électrique globale de Redcats d'ici 2012

### L'INTENSIFICATION DE LA DÉMARCHE EN 2010

#### Une approche Groupe sur l'éco-conception et l'éco-aménagement des bâtiments

Depuis 2008, le groupe PPR s'est engagé dans un travail de fond portant sur l'intégration de critères environnementaux dans les programmes d'aménagement, d'exploitation et de maintenance des bâtiments, qui a donné lieu en 2009 à la réalisation et la diffusion d'un guide de bonnes pratiques intitulé *The Green Toolbox*. Ce document se présente sous la forme d'un recueil de 16 bonnes pratiques visant à réduire l'impact environnemental des magasins. En 2010, la mise en œuvre de la *Green Toolbox* s'est poursuivie. À titre d'exemple, ces bonnes pratiques ont permis à la Fnac de mettre en évidence des retours d'expérience très concrets, comme l'arrêt du fonctionnement des escalators et des Centres de Traitement d'Air à certaines heures, qui ont permis de réaliser des économies d'énergie substantielles. Le déploiement à grande échelle du guide, aujourd'hui limité aux Directions Immobilier et Maintenance, est prévu en 2011 dans les magasins Puma.

#### La multiplication des initiatives d'éco-constructions et d'éco-aménagements

Dans la continuité des initiatives lancées en 2009, l'année 2010 a été marquée par la poursuite des actions en la matière permettant ainsi au Groupe de disposer de nouveaux bâtiments à l'impact environnemental limité.

Chez Puma, le nouveau siège allemand de la marque, situé à Herzogenaurach, a été équipé en 2009 de panneaux solaires, d'équipements sanitaires permettant d'économiser l'eau et de systèmes de régulation de la chaleur et de la climatisation. Des études ont également été menées pour intégrer le bâtiment sur son territoire et pour l'orienter de manière à minimiser les besoins en lumière artificielle tout en assurant des conditions de travail optimum pour les collaborateurs de Puma. Des aménagements complémentaires ont été apportés en 2010 à la structure avec l'installation de panneaux solaires supplémentaires.



Au sein du Gucci Group, l'obtention de la certification LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) est désormais recherchée pour les ouvertures de nouveaux magasins. Stella McCartney a initié en 2010 la certification LEED pour son nouveau magasin phare de Milan. La marque Yves Saint Laurent recourt pour sa part à des installations économes en énergie dans son concept de magasin Opium. Les nouveaux magasins Yves Saint Laurent intègrent des technologies innovantes en matière d'éclairage : éclairage LED et fluorescent, horloge automatique d'éclairage en fonction des saisons ou détecteurs de présence dans les locaux annexes tels que les zones de stockages. De plus, la marque utilise un béton à base de fibres végétales reconnu pour ses qualités environnementales pour le sol et les comptoirs de ces magasins.

Enfin, Somewhere a également poursuivi en 2010 le déploiement de son concept de boutiques intégralement pensé dans une démarche responsable : concept épuré (limitation des faux plafonds ou peintures à même le mur quand le support le permet...), optimisation des consommations énergétiques via des chauffages réversibles à haute performance environnementale, recours à des consommables labellisés notamment au niveau du papier qui est 100 % recyclé et/ou PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes*) et recours aux éco-matériaux (peintures écologiques ou labellisées, parquets issus de forêts gérées durablement...) ou matières recyclées (PLV...). Huit boutiques françaises sont désormais en ligne avec ce concept, soit 25 % du parc de boutiques, dont le magasin parisien de Somewhere inauguré en février 2010.

### Le recours à la certification ISO 14001 élargi

En matière de protection de l'environnement, la certification ISO 14001 constitue un engagement formel de progrès continu. Elle permet également de prévenir la pollution (réduction des émissions atmosphériques de gaz à effet de serre et de composés organiques volatils, gestion responsable des effluents industriels).

Au sein du Groupe, le nombre de sites pour lesquels une démarche de certification ISO 14001 est pertinente

reste limité en raison des activités principalement de distribution des Branches. Pour autant, plusieurs branches du groupe PPR ont obtenu au cours de ces dernières années une certification ISO 14001 :

- Depuis janvier 2009, Relais Colis, filiale logistique de Redcats pour la livraison aux particuliers en France, est certifiée ISO 14001. Relais Colis est également certifiée ISO 9001 (qualité) depuis 2007 ;
- Depuis 2006, le centre de distribution de Gucci Group en Suisse (LGL) l'est également. Ce site est également certifié ISO 9001 (qualité) et OHSAS 18001 (sécurité), au-delà de sa certification SA 8000. Il a été le premier centre de distribution dans le secteur du luxe à obtenir de telles certifications. Ces certifications soulignent l'engagement du Gucci Group en faveur d'une amélioration constante de la qualité et du respect de ses parties prenantes et de l'environnement dans lequel il opère.

En 2009, Gucci Group avait également réalisé un pré-audit environnemental dans le cadre du chantier de certification ISO 14001 de plusieurs sites en Italie. En 2010, cette démarche a abouti à la certification de plusieurs sites de production de la marque Bottega Veneta (Vicenza, Altavilla Vicentina et Vigonza), de Gucci Logistica et Guccio Gucci. À noter enfin que Gucci Group, dans le cadre de ses objectifs RSE, s'est engagé à faire certifier ISO 14001 l'ensemble de ses tanneries avant fin 2011.

- De la même manière, la Fnac travaille au niveau de ses principaux centres logistiques. En France, cette volonté d'agir s'est concrétisée depuis 2009 par la mise en place d'un système de management de l'environnement s'appuyant sur les principes de la norme ISO 14001 pour les entrepôts de Massy et de Wissous. Ces 2 sites se sont inscrits depuis plusieurs années dans une démarche de progrès. Des indicateurs environnementaux assortis d'objectifs volontaristes sont suivis chaque mois par toutes les Directions de la Fnac Logistique. À noter enfin que la Société Française du Livre (SFL), filiale de la Fnac, est engagée depuis 2010 dans un programme de certification ISO 14001 via un plan d'actions sur 3 ans.

## LA POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE DU GROUPE

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

Les indicateurs de cette thématique permettent à la fois d'évaluer les consommations énergétiques du Groupe

et les émissions de gaz à effet de serre directes (dus à la combustion du gaz naturel et du fioul domestique) et indirectes (dus à la production d'électricité et de vapeur).



CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES ET ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> ASSOCIÉES EN 2010 <sup>(1)</sup>

	Consommations énergétiques (en MWh)	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en tonnes CO <sub>2</sub> )
Électricité	468 010	153 012
Gaz Naturel	123 629	22 349
Fioul Domestique	9 147	2 322
Vapeur	10 753	2 168
<b>TOTAL ÉNERGIE</b>	<b>611 539</b>	<b>179 851 ✓</b>

<sup>(1)</sup> Les facteurs de conversion utilisés pour le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations énergétiques sont disponibles sur le site Internet de PPR, rubrique « Engagements ».

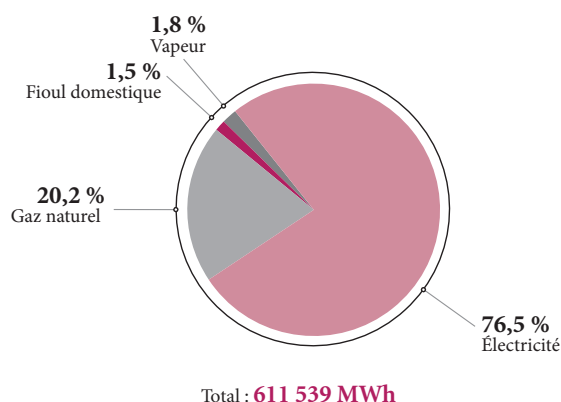
✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

En 2010, la consommation totale d'énergie du groupe PPR s'est élevée à plus de 610 GWh. L'électricité est la principale source d'énergie du Groupe : elle représente 76,5 % de la consommation énergétique. Compte tenu de l'activité de distribution de PPR, cette énergie est

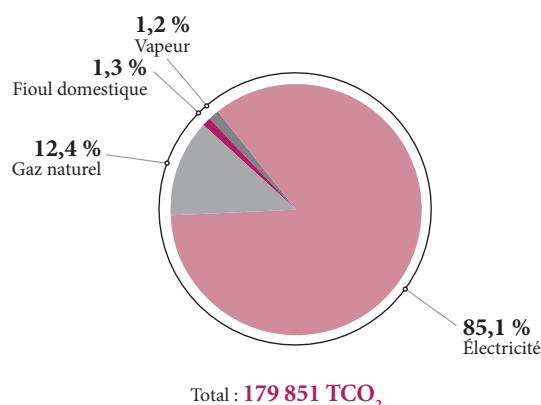
principalement utilisée dans les magasins pour l'éclairage des surfaces de vente et la mise en valeur des produits.

Les répartitions des consommations d'énergie et des émissions de CO<sub>2</sub> associées du groupe PPR en 2010 sont respectivement détaillées ci-dessous :

RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES EN 2010 (EN %)



RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES À L'ÉNERGIE EN 2010 (EN %)



Le total des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe en 2010 dues à la consommation d'énergie est de 179 851 tonnes. La très grande majorité de ces émissions provient de la production de l'électricité : ce sont donc des émissions indirectes.

**ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2009-2010 DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES (EN MWH)  
ET DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> ASSOCIÉES (EN TONNES DE CO<sub>2</sub>)**

	Périmètre pro forma 2009-2010		Évolution 2010/2009
	2010	2009	
Électricité	394 653	399 143	- 1,1 %
Gaz Naturel	110 094	104 313	5,5 %
Fioul Domestique	5 271	5 859	- 10,0 %
Vapeur	9 721	8 506	14,3 %
<b>TOTAL ÉNERGIE</b>	<b>519 739</b>	<b>517 821</b>	<b>0,4 %</b>
Émissions directes	21 240	20 754	2,3 %
Émissions indirectes	118 716	121 155	- 2 %
<b>TOTAL ÉMISSIONS LIÉES À L'ÉNERGIE</b>	<b>139 956</b>	<b>141 909</b>	<b>-1,4 %</b>

À pro forma, l'énergie consommée par le Groupe passe de 518 GWh en 2009 à 520 GWh en 2010, soit une très faible hausse de 0,4 %. Ce résultat témoigne de la maîtrise de la consommation énergétique par le Groupe dans le contexte d'une reprise marquée de l'activité.

La hausse des consommations de vapeur du Groupe a un impact limité sur le total des consommations énergétiques. En effet, cette énergie ne représente qu'une faible part de la consommation totale de PPR. Cette augmentation s'explique par une année complète

d'activité du siège de Puma en Allemagne (consommant de la vapeur) alors que le bâtiment avait été livré en octobre 2009. La baisse notable de la consommation de fioul est essentiellement imputable au centre logistique de la Martinoire de Redcats. Le site bénéficie en effet d'un contrat EDF EJP (Effacement Jour de Pointe) et a utilisé une plus grande quantité de fioul en 2009 pour produire de l'électricité étant donné que cette année comprenait davantage de jours de pointe que 2010 ; il s'agit donc d'une baisse conjoncturelle.

**ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES AUX TRANSPORTS ET À L'ÉNERGIE EN 2010 (EN TONNES DE CO<sub>2</sub>)**

	2010
Total Transport et déplacements professionnels aériens	269 103
Total Énergie	179 851
-Dont Énergie directe	24 671
-Dont Énergie indirecte	155 180
<b>TOTAL</b>	<b>448 954</b>

En 2010, les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe dues aux transports et à l'énergie s'élèvent au total à près de 450 000 tonnes de CO<sub>2</sub>.

**ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> SELON LES PÉRIMÈTRES DÉFINIS PAR LE GHG <sup>(1)</sup> PROTOCOL EN 2010 (EN TONNES DE CO<sub>2</sub>)**

	2010
Scope 1	42 612
Scope 2	155 180
Scope 3	251 162
<b>TOTAL</b>	<b>448 954</b>

<sup>(1)</sup> GHG protocol : Greenhouse Gas Protocol.

Le Scope 1 recouvre les émissions directes dues à l'utilisation de combustibles sur site et de la flotte « B to C » de véhicules détenue en propre par PPR.

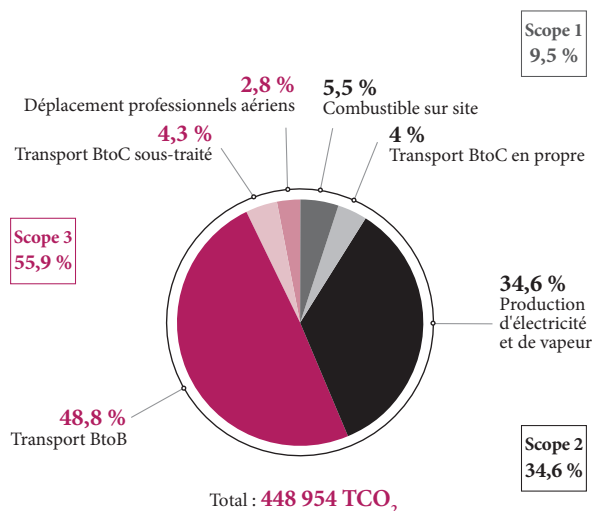
Le Scope 2 recouvre les émissions indirectes dues à la production d'électricité et de vapeur.

Le Scope 3 recouvre les émissions dues au transport de marchandises effectué par des sous-traitants

(intégralité du « B to B » et 52 % 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 2010 (EN %)

### Les engagements et initiatives pour réduire les consommations d'énergie

Les économies d'énergie constituent l'un des axes majeurs des différentes initiatives d'éco-construction des bâtiments. Bien que majoritairement locataires des sites qu'elles occupent, les enseignes de PPR mettent cependant en œuvre des mesures visant à réduire de façon significative leurs consommations d'énergies dans les infrastructures existantes.

En 2009, la Fnac a pris un engagement formel : réduire de 20 % son empreinte énergétique d'ici 5 ans. En 2010, cet engagement s'est traduit par un investissement d'un million d'euros pour la rénovation des systèmes de climatisation et d'éclairage dans de nombreux magasins et par la diffusion à grande échelle de la *Green Toolbox* (boîte à outils opérationnelle développée par PPR et ses Branches). Ainsi, la Fnac a réussi la première étape de son plan de réduction, en économisant plus de 10,7 millions de kWh électriques, soit 6 % de sa consommation totale d'électricité.

Cette démarche volontariste se décline localement avec des résultats très encourageants. Ainsi, les actions menées à la Fnac de Vélizy sur l'éclairage (remplacement de toutes les ampoules), la climatisation et le chauffage (extinction systématique en fin de journée) ont permis de réduire la consommation d'énergie de 26 %.

Les consommations d'énergie sont également considérées comme un enjeu prioritaire par Puma

qui s'est engagé à réduire de 25 % la consommation d'énergie de ses magasins d'ici à 2015.

### Le développement progressif du recours aux énergies renouvelables

Les énergies renouvelables représentent toujours une part modeste dans le mix énergétique du groupe PPR. Toutefois, une initiative d'utilisation des énergies renouvelables a été menée par la marque Puma. Celle-ci a en effet décidé de s'approvisionner exclusivement en électricité d'origine renouvelable pour son nouveau siège, un entrepôt et trois magasins en Allemagne. L'utilisation d'électricité produite à partir de sources d'énergies hydrauliques, éoliennes et solaires devrait permettre de réaliser une économie de 4 200 tonnes de CO<sub>2</sub> par an. À moyen terme, l'ensemble des magasins Puma en Allemagne bénéficiera de ce programme. Par ailleurs, Puma développe activement l'utilisation du photovoltaïque pour ses sièges sociaux et centres de recherche. Ainsi, le siège social de la marque en Allemagne ainsi qu'un nouveau centre de recherche au Vietnam disposent de panneaux photovoltaïques alimentant en partie leur consommation d'électricité.

En Italie, Bottega Veneta a initié un audit énergétique réalisé par un prestataire externe. La marque s'est engagée à enclencher au premier trimestre 2011 une démarche visant à rendre son siège social milanais neutre en carbone à court terme. Dans un premier temps, toutes les consommations et tous les impacts du bâtiment (eau,



énergie, papier, déchets, etc.) seront analysés en détail. Par la suite, des scénarii seront élaborés afin d'atteindre la neutralité carbone. À noter que des panneaux solaires photovoltaïques ont été installés sur le toit du bâtiment en décembre 2010.

Enfin, le siège social et les magasins de Stella McCartney au Royaume-Uni s'approvisionnent auprès d'un opérateur d'énergie qui investit uniquement dans le secteur des énergies renouvelables, notamment l'éolien.

## L'OPTIMISATION DES MATIÈRES PREMIÈRES

### Le papier, un enjeu majeur pour PPR

En raison de l'important volume de catalogues et documents commerciaux diffusés chaque année, la consommation de papier a été identifiée comme un enjeu environnemental important du groupe PPR. Les Bilans Carbone™ réalisés au cours de ces dernières années ont confirmé cette orientation.

### L'approvisionnement direct privilégié

Au sein du groupe PPR, trois types de consommation de papier sont différenciés :

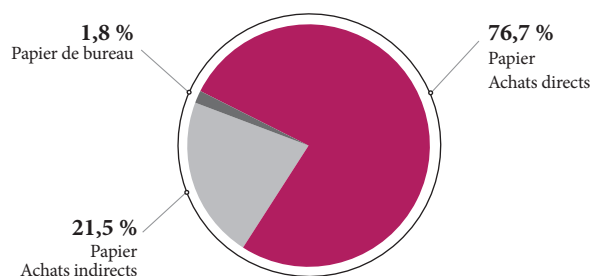
- ♦ les **achats directs** auprès des producteurs de papier pour la réalisation de publications commerciales : les catalogues, magazines et brochures. Ces achats ne concernent que les enseignes Redcats et Fnac et représentent la majorité des volumes. Redcats est en charge depuis plusieurs années de la gestion des

achats directs de papier pour l'ensemble du groupe PPR. Cette gestion centralisée permet d'optimiser les quantités de papier acheté et les coûts associés et constitue un levier d'action efficace pour mettre en œuvre la politique de maîtrise des consommations de papier dans les enseignes et marques du Groupe ;

- ♦ les **achats indirects** de papier commandés par les prestataires extérieurs au Groupe (imprimeurs, transformateurs, agences) pour l'impression de supports à usage de communication (affiches, mailing, PLV). Ces achats concernent toutes les Branches ;
- ♦ le **papier de bureau** : ces achats concernent toutes les Branches.

En 2010, PPR a consommé près de 157 000 tonnes de papier. La répartition de cette consommation entre les différents types de papier acheté est détaillée ci-dessous.

RÉPARTITION DES TYPES DE PAPIER CONSOMMÉ EN 2010 (EN %)



Total : 156 898 T

### Une stabilisation des consommations de papier

CONSOMMATION DE PAPIER EN 2010 ET ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2009-2010 (EN TONNES)

	Consommation en 2010	Périmètre pro forma 2009-2010		Évolution 2010/2009
		2010	2009	
Papier – Achats directs	120 400	120 400	111 912	7,6 %
Papier – Achats indirects	33 757	24 991	29 757	- 16 %
Papier de Bureau	2 741	2 333	2 316	0,7 %
<b>TOTAL PAPIER</b>	<b>156 898</b>	<b>147 724</b>	<b>143 985</b>	<b>2,6 %</b>



Entre 2009 et 2010, la consommation de papier du Groupe augmente de 2,6 %, en raison notamment de la hausse des consommations de papier acheté directement aux producteurs. La tendance est ainsi à la stabilisation des consommations après plusieurs années successives de baisses significatives des consommations. Les consommations de papier indirect présentent en revanche une diminution significative de 16 % entre 2009 et 2010. Cette tendance s'observe depuis plusieurs années et s'explique notamment par la rationalisation des quantités imprimées et par le développement régulier des outils électroniques. En France, les enseignes La Redoute, Cyrillus, Somewhere, Vertbaudet et Daxon de Redcats se sont ainsi rassemblées autour du *softproofing*. À partir d'un outil collaboratif, mis à disposition de tous les acteurs de la chaîne graphique, le *softproofing* permet la dématérialisation des épreuves de contrôle avant impression des documents. Des écrans calibrés prennent le relais des épreuves papier pour la validation couleur. Ce projet, qui s'autofinance par les économies qu'il génère, s'applique principalement aux catalogues.

Les collaborateurs du Groupe sont en outre invités à utiliser le mode d'impression recto verso, à privilégier les supports informatiques aux supports écrits (mails, revues de presse, documents scannés...) ou à réutiliser les versos des feuilles imprimées. Les imprimantes individuelles sont de plus en plus abandonnées pour être remplacées par des systèmes de gestion centralisée des impressions permettant de réduire de façon significative les consommations de papier. À titre d'exemple, dans le cadre de sa nouvelle politique de rationalisation, la Fnac a réduit de moitié en 2010 le nombre des imprimantes dans les magasins. Le paramétrage automatique de ces imprimantes en « recto verso » et « noir et blanc », ainsi qu'une communication pédagogique aux salariés a complété cette action volontariste.

Par ailleurs, des actions sont menées dans les marques et enseignes pour réduire la consommation de papier suivie par les départements services généraux. Ainsi, une initiative de réduction de la consommation de papier a été menée par Puma en Corée du Sud via la mise en place d'un système de documents électroniques. En France, Redcats a fait le choix en 2010 d'adopter le bulletin de paie numérique. Cette décision prendra effet à partir de janvier 2011 pour les collaborateurs qui le souhaiteront. Ces derniers pourront également bénéficier d'un nouveau service global en ligne, appelé « Digiposte ». Il s'agit à la fois d'une boîte aux lettres sécurisée et interactive, d'un coffre-fort numérique et d'un espace de partage, proposés par La Poste.

### La poursuite des actions visant une meilleure qualité du papier consommé

En 2010, PPR a participé à l'étude PAP 50 organisée par un groupe d'ONG. Cette étude visait à évaluer la politique papier de 50 grands groupes français. Le groupe PPR a été classé 6<sup>e</sup> sur 50, se situant ainsi dans le peloton de tête des entreprises ayant une politique responsable vis-à-vis du papier consommé selon les ONG à l'origine de cette étude. Celles-ci ont souligné la bonne politique du Groupe en matière de suivi des consommations de papier, l'utilisation de papier 100 % recyclé au siège de PPR et la bonne gestion du tri sélectif.

Le système centralisé de gestion des achats de papier mis en place dans le Groupe permet de sélectionner de préférence des filières d'achat de papier issu de forêts certifiées *Forest Stewardship Council (FSC)* ou *Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes (PEFC)*. Ces certifications constituent la garantie que le bois utilisé pour fabriquer le papier est issu de forêts gérées durablement.

#### ORIGINE DU PAPIER CONSOMMÉ EN 2010 PAR TYPE D'ACHAT (EN %)

	Papier certifié	Papier recyclé	Total Certifié + Recyclé
Achats directs	65,1 %	3,3 %	68,4 %
Achats indirects	4 %	1,2 %	5,2 %
Papier de bureau	37,5 %	5,7 %	43,2 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>51,5 %</b>	<b>2,9 %</b>	<b>54,4 %</b>

Au total, sur l'ensemble des trois types de papier consommés (achats directs, indirects ou bureau), 51,5 % du papier est issu de forêts certifiées en 2010, et 2,9 % issus de fibres de papier recyclé.

Concernant le papier de bureau, la part de papier recyclé ou certifié connaît une très nette augmentation en 2010 (plus de 3 fois plus de papier de bureau recyclé et certifié par rapport à 2009). En effet, le groupe PPR s'est engagé depuis avril 2010 à ne référencer que 2 références de papier de bureau (pour les ramettes de reprographie A4) pour l'ensemble de ses sites français qui peuvent exclusivement choisir entre du papier certifié PEFC ou du papier 100 % recyclé sous label ange bleu. Par ailleurs, l'engagement du Gucci Group de s'approvisionner exclusivement en papier recyclé ou certifié FSC, tant

pour ses sièges sociaux que pour ses magasins, explique également cette progression. Pour rappel, l'initiative de Gucci Group est menée en partenariat avec l'ONG Rainforests Action Network (RAN).

Concernant les achats directs de papier, qui représentent la majorité des volumes (77 %), plus de 68 % sont constituées de fibres reconnues pour leur qualité environnementale. En 2010, 65 % du papier acheté directement par le Groupe est ainsi issu de forêts certifiées et 3 % de fibres recyclées.

La totalité des approvisionnements directs en papier de PPR fait l'objet d'une traçabilité. En effet, tous les fournisseurs de PPR exigent de leurs propres fournisseurs une traçabilité des fibres papier.



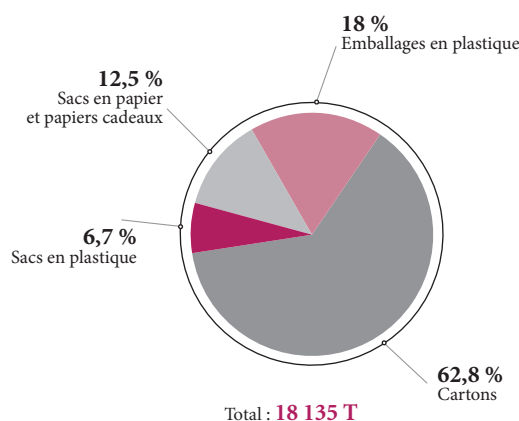
Ainsi, parmi les achats non certifiés : aucun bois ne provient de forêts protégées ou faisant partie de programmes de conservation pour lesquelles les autorités locales auraient exclu tout abattage d'arbres. De même, 100 % des usines fournisseurs de papier de PPR sont certifiées ISO 14001, 100 % ont obtenu la certification Chaîne de Contrôle (*Chain of Custody*) PEFC et/ou FSC et 56 % d'entre eux ont obtenu la certification européenne EMAS au 31 décembre 2010. Par ailleurs le Groupe encourage vivement ses imprimeurs européens à s'engager dans le processus de certification Chaîne

de Contrôle. Actuellement 77 % des sites d'impression catalogues de Redcats sont certifiés PEFC et/ou FSC.

### Les emballages, gage de sûreté des produits

Les enseignes du Groupe consomment des volumes significatifs de cartons et de plastiques pour protéger et transporter les produits distribués dans les magasins des enseignes 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.

#### RÉPARTITION DES TYPES D'EMBALLAGES CONSOMMÉS EN 2010 (EN %)



En 2010, PPR a consommé environ 18 000 tonnes d'emballages, dont plus de 60 % étaient des cartons, 18 % des emballages plastiques, le reste étant majoritairement des sacs (en papier ou en plastique).

Pour la troisième année consécutive, les quantités de sacs en papier sont supérieures à celles des sacs en

plastique en raison de l'intégration dans le périmètre de consolidation de nouvelles entités majoritairement utilisatrices de sacs en papier (notamment les marques du Gucci Group) et de la mise à disposition de sacs réutilisables dans certaines enseignes.

#### CONSOMMATION D'EMBALLAGES EN 2010 ET ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2009-2010 (EN TONNES)

	Consommation en 2010	Périmètre pro forma 2009-2010		Évolution 2010/2009
		2010	2009	
Sacs en plastique	1 219	1 115	1 293	- 13,7 %
Sacs en papier et papiers cadeaux	2 260	2 005	1 754	14,3 %
<b>Total Sacs et papier cadeau</b>	<b>3 479</b>	<b>3 120</b>	<b>3 047</b>	<b>2,4 %</b>
Emballages en plastique	3 259	3 078	3 462	- 11,1 %
Cartons	11 397	9 904	8 458	17,1 %
<b>Total Emballages hors sacs</b>	<b>14 656</b>	<b>12 982</b>	<b>11 920</b>	<b>8,9 %</b>
<b>TOTAL EMBALLAGES</b>	<b>18 135</b>	<b>16 102</b>	<b>14 967</b>	<b>7,6 %</b>

À périmètre pro forma, la consommation totale d'emballages augmente de 7,6 % au sein du Groupe. Cette augmentation concerne les cartons et les sacs et pochettes en papier. S'agissant des cartons, la hausse s'explique par l'amélioration du reporting de Redcats USA qui a entraîné une comptabilisation de la consommation de cartons plus précise. Par ailleurs, l'activité de Gucci a

cru à un rythme soutenu en 2010, ce qui s'est répercuté sur la consommation d'emballages de la marque, notamment au niveau de sa consommation de cartons.

La consommation de sacs en plastique a sensiblement diminué en 2010 (- 13,7 %), confirmant ainsi la tendance observée en 2009. Cette baisse concerne toutes les

marques et enseignes du Groupe. Toutefois, les progrès les plus significatifs ont été réalisés par la Fnac France, dont la consommation a diminué de 18,5 %. En effet, le remplacement des sacs en plastique par un nouveau sac réutilisable de grand format a été très bien accueilli par les consommateurs, qui se sont montrés demandeurs de ce nouvel emballage. Cette évolution complète les actions engagées par la Fnac pour l'utilisation d'emballages plus respectueux de l'environnement. Au total, la Fnac a réduit sa consommation d'emballages de 3,3 %. À noter enfin que dans le cadre de sa politique de sacs de caisse, la Fnac a choisi depuis 2009 de ne distribuer que des sacs en plastique recyclé (en plus de son sac réutilisable).

Même si la consommation d'emballages est en augmentation en 2010, puisque directement corrélée à l'activité, les enseignes du Groupe ont poursuivi les efforts entrepris depuis plusieurs années en vue de limiter l'impact environnemental des emballages utilisés.

L'utilisation de caisses ou de palettes réutilisables et la récupération des cartons et des films de protection se généralisent ainsi dans le Groupe. Des actions plus spécifiques ont par ailleurs été mises en œuvre dans certaines enseignes. En France, la Fnac procède au transport de produits entre les sites parisiens et l'entrepôt logistique dans des bacs réutilisables plutôt que dans des cartons. Ainsi, plus de 10 000 cartons sont économisés annuellement. Redcats France a mis en place un système de palettes « box » afin de réduire les emballages à la source. Les palettes « box » réutilisables viennent en remplacement des consommables « jetables » (palettes en bois, cartons, films plastiques) utilisés pour le transport des colis retours. La mise en œuvre de ce projet s'est déroulée entre juin et octobre 2010. Les gains annuels en consommables induits par ce projet sont estimés à plus de 220 000 euros. Enfin, la plateforme logistique mondiale de Gucci Group en Suisse utilise désormais depuis 2010 des emballages en plastique biodégradable pour le reconditionnement des marchandises.

Les emballages destinés aux consommateurs sont une autre source d'actions. Chaque enseigne en fonction de son positionnement et des produits qu'elle commercialise, a adopté des solutions spécifiques. Elles utilisent le levier d'action dont elles disposent pour contribuer à la réduction de l'impact environnemental lié aux sacs de caisse ou d'expédition. Plusieurs initiatives

ont été déployées. Ainsi, aux États-Unis, Redcats a repensé le design d'un emballage utilisé par les marques du pôle OneStopPlus pour l'envoi aux clients en utilisant du plastique biodégradable. Cette nouvelle matière permet d'assurer la décomposition en 24 mois de 500 tonnes de plastique utilisées annuellement par ces marques, et ce nouvel emballage permet en outre de mieux les valoriser visuellement. De plus, Redcats USA sélectionne pour la livraison aux consommateurs des emballages réutilisables pour le retour des marchandises. Ces emballages ont été optimisés à la fin de l'année 2010 par la suppression d'une bande de scellage supplémentaire, économisant ainsi 5 % du volume de matière nécessaire à leur fabrication.

Le *Clever Little Bag* de Puma est une autre avancée majeure dans le domaine de la réduction des emballages. Cet emballage innovant de transport et de protection est composé d'une simple armature en carton et d'un sac amovible en textile non tissé. Il a été conçu en collaboration avec le designer suisse Yves Béhar et a fait l'objet d'une présentation officielle au *Design Museum* de Londres en avril 2010. De par son concept, il constitue une réponse innovante à la problématique spécifique du suremballage de l'industrie de la chaussure (boîte rectangulaire et sac de transport). Il permet de protéger les produits de la sortie d'usine jusqu'au transport final par le consommateur et évite ainsi la génération d'emballages intermédiaires. La distribution du *Clever Little Bag* a débuté en novembre 2010 en Europe et en Amérique du Nord et se poursuivra en 2011. Le *Clever Little Bag* permet de réduire de 65 % la quantité de carton utilisé pour l'emballage des chaussures, ce qui représente une baisse de 60 % des consommations d'énergie et d'eau correspondantes. L'émission de 10 000 tonnes de CO<sub>2</sub> sera ainsi évitée ; la consommation d'un million de litres d'essence et d'un million de litres d'eau sera également économisée annuellement. Par ailleurs, la fin de l'utilisation des sacs en polyéthylène par Puma pour l'emballage des vêtements et leur remplacement par des sacs biodégradables permettra de réduire encore plus les émissions.

Rappelons enfin que Stella McCartney propose des sacs en plastique biodégradable dans ses magasins au Royaume-Uni et que depuis 2010, tous les sacs de caisse en papier distribués par Gucci sont certifiés FSC.

## L'eau, un faible enjeu pour PPR

### CONSOMMATION D'EAU EN 2010 ET ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2009-2010 (EN M<sup>3</sup>)

	Consommation en 2010	Périmètre pro forma 2009-2010		Évolution 2010/2009
		2010	2009	
Eau industrielle	139 556	135 662	128 970	5,2 %
Eau sanitaire	850 104	536 837	565 822	- 5,1 %
<b>TOTAL EAU</b>	<b>989 660</b>	<b>672 499</b>	<b>694 792</b>	<b>- 3,2 %</b>
Ratio surfacique – Eau sanitaire (m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> )	0,31	0,26	0,28	- 9 %

En 2010, la consommation d'eau du groupe PPR s'est élevée à 989 660 m<sup>3</sup>. Afin de mieux suivre cet enjeu,

la consommation d'eau à usage industriel est suivie séparément des consommations à usages sanitaires



depuis 2008. Compte tenu des activités du Groupe, la consommation d'eau à usage industriel, d'environ 140 000 m<sup>3</sup>, concerne uniquement les tanneries de Gucci Group en Italie. À périmètre pro forma, cette consommation a augmenté de 5,2 % entre 2009 et 2010, dans un contexte de hausse significative de l'activité de ces sites.

Les autres marques et enseignes du Groupe utilisent l'eau à des fins sanitaires dans leurs magasins, surfaces logistiques et sièges sociaux. En conséquence, l'impact environnemental de cette consommation d'eau est peu significatif au regard des autres consommations et impacts du groupe PPR. En 2010, la consommation d'eau sanitaire de PPR s'est élevée à 850 104 m<sup>3</sup>. À périmètre pro forma, la consommation d'eau sanitaire ramenée à la surface dans le Groupe diminue de 9 %.

Les enseignes du Groupe poursuivent leurs actions de lutte contre le gaspillage. Ainsi, des sites installent des dispositifs de détection des fuites ou de limitation des quantités d'eau nécessaire à l'arrosage des espaces verts. Le remplacement des équipements sanitaires par des installations plus économes en eau est également en voie de généralisation. Au nouveau siège de Puma en Allemagne, la consommation d'eau est suivie et affichée publiquement. Ce bâtiment dispose d'un système de récupération des eaux de pluies, d'une capacité de 226 m<sup>3</sup>, permettant d'alimenter les installations sanitaires. Le chauffage de l'eau se fait au plus près des points de consommation afin d'éviter les déperditions dans les canalisations.

## LA GESTION DES DÉCHETS

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 2010 ET ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2009-2010 (EN TONNES)

	Consommation en 2010	Périmètre pro forma 2009-2010		Évolution 2010/2009
		2010	2009	
Déchets non dangereux	40 888	32 642	32 243	1,2 %
Déchets dangereux	2 989	2 793	2 338	19,5 %
<b>TOTAL DÉCHETS</b>	<b>43 877</b>	<b>35 435</b>	<b>34 581</b>	<b>2,5 %</b>

En 2010, la production totale de déchets du groupe PPR s'élève à près de 44 000 tonnes, dont 93 % sont des déchets non dangereux. À noter que les déchets dangereux comprennent les Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE).

La production totale de déchets non dangereux présente une augmentation de 1,2 % à l'échelle du Groupe. La seule augmentation significative concerne les déchets traités par valorisation énergétique s'expliquant par une meilleure connaissance de la filière de traitement des déchets de certains entrepôts de Redcats USA

qui reportaient auparavant dans la catégorie « mise en décharge ». La production de déchets dangereux connaît pour sa part une augmentation significative d'environ 20 %, en raison de l'évacuation d'anciennes terres polluées, à la suite de travaux de terrassement pour un entrepôt du pôle Enfants-Famille de Redcats vers une filière de dépollution matière. La collecte des DEEE se maintient à un niveau satisfaisant avec près de 1 400 tonnes collectées en 2010, dont environ 800 par la Fnac France.

<sup>(1)</sup> Déchets non dangereux : anciennement dits déchets industriels banals (DIB). Ce sont majoritairement des cartons, du papier, des ferrailles, du plastique, du verre et du plâtre.

<sup>(2)</sup> 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 pneus, les emballages souillés et les cartouches d'encre.

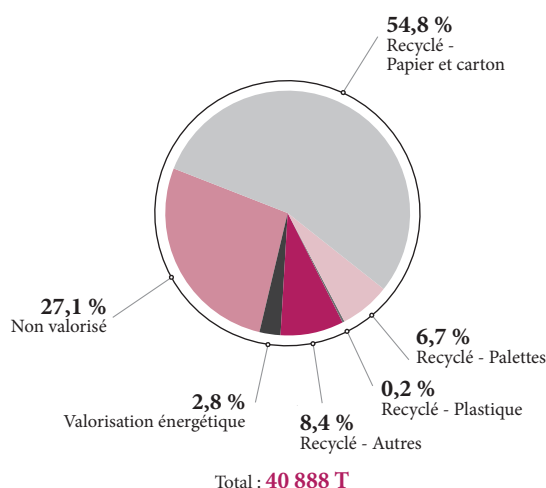


## Les déchets non dangereux, majoritaires dans le Groupe

### PRODUCTION ET FIN DE VIE DES DÉCHETS NON DANGEREUX EN 2010 ET ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2009-2010 (EN TONNES)

	Consommation en 2010	Périmètre pro forma 2009-2010		Évolution 2010/2009
		2010	2009	
Papier et carton – Recyclé	22 384	19 264	20 138	- 4,3 %
Palettes – Recyclé	2 734	2 646	2 568	3 %
Plastique – Recyclé	99	76	138	- 45,4 %
Autres – Recyclé	3 434	2 893	3 088	- 6,3 %
Valorisation énergétique	1 155	1 048	144	629,9 %
Non valorisé	11 082	6 715	6 167	8,9 %
<b>TOTAL DÉCHETS NON DANGEREUX</b>	<b>40 888</b>	<b>32 642</b>	<b>32 243</b>	<b>1,2 %</b>

### RÉPARTITION DES DÉCHETS NON DANGEREUX EN 2010 ET FILIÈRES DE TRAITEMENT ASSOCIÉES (EN %)



Parmi les 40 888 tonnes de déchets non dangereux générés par le Groupe en 2010, 70 % sont recyclés. Au cours de l'année 2010, les enseignes du groupe PPR ont poursuivi les efforts entrepris depuis plusieurs années en vue d'optimiser la gestion de leurs déchets. Cela s'est notamment traduit par une optimisation de la collecte et du tri.

Cela se traduit notamment par la mise à disposition de bacs de récupération spécifiques pour chaque type de déchets, par le développement des filières de recyclage et l'achat de compacteurs permettant de diminuer les volumes transportés. Cette démarche est mise en œuvre aussi bien au niveau des centres logistiques que des magasins et des sièges sociaux. Certaines filières de recyclage font appel à des organisations engagées pour la protection de l'environnement. Ainsi, en Turquie, Puma collecte les papiers à recycler et les confie à la fondation TEMA qui lutte contre l'érosion des sols, la déforestation et pour la protection des habitats naturels. Aux Émirats Arabes Unis, Puma a conclu un partenariat avec *Emirates Environmental Group* pour le recyclage des papiers et plastiques. Ce partenariat sera étendu en 2011 pour le recyclage d'autres déchets.

Le partenariat entre la Fnac et Kadéos pour organiser le recyclage des cartes cadeaux apparaît comme un autre exemple d'action mise en œuvre dans les enseignes pour diminuer les quantités de déchets mis en décharge. Depuis près de 5 ans, la Fnac en France organise dans ses points de vente la collecte des cartes usagées qui sont ensuite acheminées jusqu'au site logistique de Massy en empruntant les flux de transport existants. Elles sont ensuite recyclées et valorisées pour devenir des canalisations ou des boîtiers de raccordement électrique. En 2010, 3,2 tonnes de cartes cadeaux ont ainsi été collectées.

Enfin la forte croissance des déchets non dangereux valorisés énergétiquement s'explique par le fait que ne sont qualifiés de recyclés ou de valorisés que les déchets pour lesquels PPR dispose d'une parfaite traçabilité. Ainsi en 2010 la capacité des entrepôts d'Indianapolis de Redcats à suivre ses déchets a permis de requalifier une partie des déchets non dangereux des sites dans la catégorie « valorisation énergétique ».

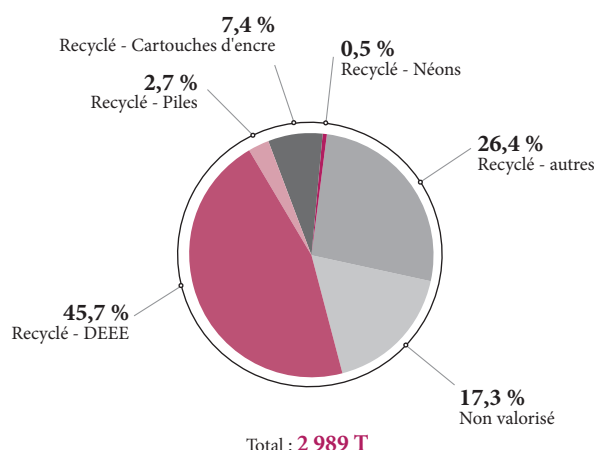


## Les déchets dangereux

### PRODUCTION ET FIN DE VIE DES DÉCHETS DANGEREUX EN 2010 ET ÉVOLUTION À PÉRIMÈTRE PRO FORMA 2009-2010 (EN TONNES)

	Consommation en 2010	Périmètre pro forma 2009-2010		Évolution 2010/2009
		2010	2009	
DEEE – Recyclé	1 367	1 304	1 364	- 4,4 %
Piles – Recyclé	82	81	31	161,9 %
Cartouches d'encre – Recyclé	221	172	148	16,2 %
Néons – Recyclé	15	14	13	4,5 %
Autres – Recyclé	788	784	70	1 017,6 %
Valorisation énergétique	0	0	0	
Non valorisé	516	438	712	- 38,5 %
<b>TOTAL DÉCHETS DANGEREUX</b>	<b>2 989</b>	<b>2 793</b>	<b>2 338</b>	<b>19,5 %</b>

### RÉPARTITION DES DÉCHETS DANGEREUX PAR TYPE EN 2010 (EN %)



Parmi les 2 989 tonnes de déchets dangereux générés par le Groupe en 2010, 83 % sont recyclés. L'augmentation de près de 20 % de la quantité de déchets dangereux est essentiellement due au recyclage d'anciennes terres de l'entrepôt de Redcats Enfants-Famille (reportées dans

la catégorie « Autres – recyclé »). À la Fnac, on observe une augmentation significative des quantités de piles et de cartouches d'encre recyclées, attestant de l'efficacité du système de collecte mis en place et de la prise de conscience croissante des clients.

### TAUX DE RECYCLAGE DES DÉCHETS EN 2010 (EN %)

	2010
Déchets non dangereux	70 %
Déchets dangereux	83 %
<b>TOTAL DÉCHETS</b>	<b>71 %</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 83 % de ses déchets dangereux et 70 % de ses déchets non dangereux, ce qui génère un taux de recyclage des déchets du Groupe de 71 %.

De nombreuses initiatives sont prises dans les enseignes pour développer la collecte et la valorisation des cartouches d'encre. La Fnac s'est notamment engagée, depuis juin 2005, dans une action originale permettant de concilier protection de l'environnement et soutien aux filières de réinsertion et d'aide à l'emploi. L'enseigne organise la collecte des cartouches d'encre usées en partenariat avec les Ateliers du Bocage et Trieur,





filiale d'Emmaüs<sup>(1)</sup>. Cette initiative a permis de collecter plus de 102 000 cartouches d'encre en 2010 dans les magasins Fnac en France, contre 88 000 en 2009. En 2010, la Fnac a reconduit son opération « Donnez une deuxième vie à votre téléphone portable » en partenariat avec Emmaüs. Grâce à ce programme, la Fnac met à disposition de ses clients au sein de ses magasins des bornes de récupération de téléphones portables usagés. Ces appareils sont ensuite collectés, triés et testés notamment au sein des Ateliers du Bocage, entreprise de réinsertion et filiale d'Emmaüs. En 2010, plus de 3 000 téléphones portables ont ainsi été récupérés, soit une hausse de 42 % par rapport à 2009.

En tant que distributeur d'équipements électriques et électroniques, le groupe PPR a pour obligation légale de reprendre les équipements usagés lors de l'achat d'un nouvel appareil par ses clients (règle dite du « un pour un »). La Fnac souhaite cependant dépasser le strict cadre réglementaire et participer activement à l'augmentation de la collecte des DEEE en France. En partenariat avec l'éco-organisme Éco-systèmes, des meubles de collecte pour les petits équipements électriques et électroniques ont ainsi été testés dans les magasins Fnac en 2010. Tous les clients de passage dans les magasins ont accès à ces meubles en libre-service et peuvent déposer gratuitement leurs équipements électriques ou électroniques en fin de vie, même s'ils n'achètent aucun produit, et même si le produit ne vient pas de l'enseigne.

### Les rejets aqueux et les nuisances olfactives

Les rejets dans l'eau ne constituent pas un impact significatif des activités de distribution du groupe PPR. Néanmoins les sites et enseignes concernés mettent en place des actions spécifiques pour mesurer et limiter leur impact environnemental.

Les tanneries de Gucci en Italie ont engagé des démarches en vue de limiter l'impact environnemental lié aux rejets aqueux de leur activité. L'une d'elle dispose ainsi d'une station de prétraitement des eaux usées permettant de réduire de façon significative la teneur en produits chimiques des effluents évacués dans le réseau d'assainissement municipal. Dans une démarche volontariste, la seconde travaille de son côté avec l'ARPAT (*Regional Public Agency for Environmental protection*) sur la problématique de pollution des eaux. De plus, les produits de tannage sont désormais sélectionnés en fonction de leur impact sur l'environnement. Ainsi, le chrome a été partiellement remplacé par le glucose dans les processus de transformation. Par ailleurs, les deux tanneries disposent d'équipements modernes en vue de maîtriser leurs nuisances olfactives et permettant ainsi aux sites de ne dégager aucune odeur nauséabonde.

En mai 2010, Redcats Nordic a participé avec une vingtaine d'autres entreprises suédoises du secteur de la distribution textile et du cuir, accompagnées par le *Stockholm International Water Institute* (SIWI), à la fondation d'une organisation nommée STWI (*Sweden Textile Water Initiative*). Cette organisation a pour but d'étudier les impacts des industries textile et du cuir sur l'eau et d'élaborer dans les deux prochaines années des lignes directrices pour promouvoir un usage responsable de l'eau dans la production textile. Pour atteindre cet objectif, l'organisation mise sur l'éducation à tous les niveaux de la chaîne de production. Elle travaillera en partenariat avec des universités pour s'assurer une compréhension scientifique des enjeux. Les thèmes de travail retenus concernent la production et la fabrication du textile et du cuir (notamment la teinture, le blanchiment, le lavage et le tannage), les effets sur l'eau du choix des matières premières, le traitement de l'eau et la défense de pratiques durables.

## L'ÉVALUATION DE L'EMPREINTE CARBONE DES SITES

### L'enseignement des Bilans Carbone™ réalisés dans le Groupe

Fin 2008, PPR a lancé des Bilans Carbone™ permettant ainsi aux Branches de confirmer et/ou fixer leurs priorités d'actions.

Redcats a complété cette première analyse en réalisant en 2009 et 2010 des Bilans Carbone™ couvrant 12 de ses sites en France (6 magasins, 3 sièges sociaux et 3 sites industriels), menés en partenariat avec le groupe

ISA et la faculté Libre des Sciences et Technologies de Lille. L'étude a mis en évidence deux principaux postes d'émissions représentant près de 80 % des émissions de Redcats France : le transport de marchandises (41 % des émissions de CO<sub>2</sub>) et la production de papier et de cartons (38 % des émissions). Des propositions d'actions visant à réduire les émissions de ces deux postes sont à l'heure actuelle à l'étude. D'ores et déjà, la réduction du grammage des catalogues et le développement du transport fluvial constituent des axes d'action prioritaire de la politique développement durable de Redcats.

<sup>(1)</sup> La collecte des cartouches est réalisée par une autre entreprise dans les régions Sud et Rhône Alpes.



Le Bilan Carbone™ réalisé en 2010 au niveau du siège de PPR a également permis d'identifier des plans d'action prioritaires pour réduire les déplacements des salariés qui représentent le principal poste d'émission du siège (55 % des émissions totales). L'étude a ainsi permis de confirmer l'importance de référencer des véhicules de fonction toujours moins émetteurs en GES et d'accélérer le développement de la visioconférence.

### Le développement des programmes de compensation carbone

Les évaluations réalisées dans le cadre du reporting environnemental du groupe PPR ont permis à certains sites de mettre en place des programmes de compensation carbone. Ces programmes ont avant tout vocation à être développés sur les sites dans lesquels des efforts de réduction de l'impact environnemental ont déjà été entrepris. L'objectif principal est en effet de rendre neutre en carbone les émissions de CO<sub>2</sub> incompressibles liées à l'activité du site.

En accord avec les engagements forts de la marque en matière de développement durable, Stella McCartney compense ainsi depuis 2006 les émissions de CO<sub>2</sub> de l'ensemble de ses sites en Angleterre et se fixe pour objectif de compenser les émissions de CO<sub>2</sub> de tous ses magasins à travers le monde avant 2012. La marque invite depuis 2008 ses clients à rendre neutre en carbone la livraison de leur commande faite en ligne. Pour cela, elle propose lors du paiement en ligne de compenser, pour 3 dollars de plus, les émissions carbone liées à l'envoi du colis. Cette contribution est reversée à *Carbon Neutral Company* qui soutient des projets en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique. Au-delà de la marque Stella McCartney, Gucci Group s'est engagé depuis 2009 dans la même démarche pour son siège londonien. Ainsi, Gucci Group a soutenu en 2010 un projet d'énergie éolienne en Mongolie intérieure visant à installer 40 turbines qui permettront d'éviter le recours à une électricité produite à partir du charbon.

Puma a rejoint en novembre 2009 le programme des Nations Unies *the Climate Neutral Network*.

À travers cette démarche, Puma a été la première marque de *Sportlifestyle* à être partie prenante de ce réseau. Cet engagement s'inscrit dans la stratégie de développement durable de la marque et s'est traduit par des mesures concrètes de réduction de son empreinte carbone à l'échelle mondiale (accentuation du recours aux énergies renouvelables ou encore optimisation de la logistique et du transport). Puma a également travaillé avec un fournisseur sud-africain en vue de l'accompagner dans la réduction de ses propres émissions de CO<sub>2</sub>. Grâce à ce partenariat, celui-ci a été le premier fournisseur de vêtements neutre en carbone sur le continent africain.

Par ailleurs, Puma investit dans des Certificats de Réduction Volontaire pour compenser ses émissions de CO<sub>2</sub> en portant une attention particulière aux bénéfices sociétaux suscités par ces projets en plus de leur contribution à la réduction des émissions. L'un des projets concernés, situé en Ouganda, soutient des fermiers locaux pour leurs cultures vivrières, joignant ainsi la capture du CO<sub>2</sub> à la recherche de bénéfices pour les populations. L'autre projet *Soil and More* a consisté en la fabrication de compost à partir de déchets organiques dans une installation dédiée au Cap en Afrique du Sud et a permis de compenser les émissions dues au transport aérien des sept équipes de football sponsorisées par Puma depuis et vers l'Afrique du Sud à l'occasion de la Coupe du Monde en 2010. Ces deux projets sont suivis et vérifiés par des auditeurs externes. Enfin, Puma compense également les émissions de CO<sub>2</sub> de son nouveau siège social en Allemagne qui de par sa conception, sa fabrication et son fonctionnement dispose d'une empreinte environnementale limitée. Ces efforts permettent au siège de Puma d'être en 2010 le premier siège social neutre en carbone dans le secteur des équipements sportifs.

À noter enfin que le siège de PPR est également neutre en carbone depuis 2009. Suite à la réalisation de son Bilan Carbone™, le siège a ainsi compensé les 868 tonnes équ. CO<sub>2</sub> liés à son activité en soutenant un projet de fabrication et de diffusion de cuiseurs solaires en Bolivie et au Pérou. À travers ce partenariat, ce sont 340 nouveaux fours solaires qui seront construits et entretenus pendant 5 ans.



## Enjeu 6 : Promouvoir des produits et usages responsables

La responsabilité de l'entreprise dans la commercialisation de ses produits n'est pas un sujet nouveau. Toutes les entreprises mettent en œuvre des mesures visant à garantir des normes de qualité et de sécurité de leurs produits. Mais l'amplification des problématiques liées à la RSE et les attentes accrues de la Société sur les sujets de RSE renforcent encore la responsabilité des entreprises à qui il est désormais demandé de s'engager bien au-delà d'un simple respect des normes.

Dans le cadre de leurs démarches de développement durable, les Branches du groupe PPR travaillent de manière constante à garantir des produits sûrs et de qualité, à développer les produits responsables, à leur

accorder une place croissante dans l'offre et à sensibiliser clients et consommateurs aux usages responsables et solidaires des produits qu'ils achètent.

En choisissant cet axe comme enjeu prioritaire, les marques du Groupe réaffirment ainsi leur volonté de jouer un vrai rôle de promotion ou de prescription de produits et usages responsables auprès de leurs clients partout dans le monde.

Dans ce cadre de cet engagement, les marques et enseignes du Groupe se sont fixé depuis 2009 des objectifs en la matière, synthétisés dans le tableau suivant.

Branches	Objectifs
	Utiliser 100 % de papier FSC, certifié ou recyclé, y compris pour les sacs de caisse, d'ici fin 2010 Dispenser en 2010 des formations aux équipes « produits » des marques sur les principes du « design durable »
Gucci Group	Développer l'offre de produits responsables des marques
	Proposer 25 % de produits durables en 2015 (produits intégrant au moins un critère de développement durable : coton biologique, commerce équitable...)
Puma	Atteindre 100 % d'emballages durables en 2015 (sacs biodégradables, papier recyclé...)
	Étendre et pérenniser la démarche d'affichage environnemental à l'ensemble des téléviseurs et des supports (Internet et étiquette magasin)
Fnac	Sensibiliser aux usages responsables les 2 millions d'adhérents France en 2010 Faire certifier ISO 14001 la société SFL, filiale de la Fnac, en 2013
	Maintenir l'objectif de 65 à 70 % de l'origine des fibres contenues dans le papier pour catalogue issues de forêts gérées durablement
Redcats	Atteindre 100 % des produits en bois vendus par Redcats Nordic certifiés FSC en 2011 Vendre 1 produit sur 3 en matière biologique ou recyclée chez Somewhere en 2010

### LA QUALITÉ ET LA TRAÇABILITÉ DES PRODUITS

#### Le respect des réglementations produit en vigueur

Le respect des législations en vigueur constitue un élément clé du Code de conduite des affaires de PPR auquel se réfère l'ensemble des marques du groupe PPR. Afin de soutenir les marques dans ce domaine, PPR dispose d'un Comité de pilotage depuis 2007 visant à accompagner les marques dans le suivi et leur mise en conformité avec les législations en cours et à venir. Ce Comité de pilotage inter-Branches se réunit tous les 2 à 3 mois.

Le règlement REACH (*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*), entré en vigueur en 2007, vise à améliorer la connaissance des impacts sur la santé humaine et sur l'environnement des substances chimiques contenues dans tous les produits mis sur le marché européen afin, à terme, d'interdire ou de restreindre l'utilisation des plus dangereuses d'entre elles. Le Comité de pilotage aujourd'hui dédié au suivi des réglementations environnementales a été constitué au départ pour suivre la réglementation REACH.



Depuis 2009, ce Comité de pilotage travaille également sur la mise en conformité des Branches vendant des produits électriques et électroniques en marque propre à la réglementation ErP (*Energy-related Products*). Les Branches ont travaillé à faire évoluer leurs cahiers des charges en vue d'y intégrer les exigences de la directive et de ses mesures d'exécution et ont défini des modalités pour accompagner leurs fournisseurs, notamment ceux situés hors d'Europe, dans la compréhension et le respect des textes.

Enfin, les membres de ce Comité de pilotage ont également suivi de près les articles de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (dite « Loi Grenelle 2 ») relatifs aux produits. Une attention particulière a donc été portée au projet d'affichage environnemental contenu dans le texte. La plupart des membres sont d'ailleurs parties prenantes de ces réflexions au sein de leur Fédération et participent aux échanges de la plateforme ADEME/AFNOR. PPR est ainsi présent à la plateforme générale et plusieurs branches participent aux réunions des différents groupes de travail sectoriels en lien avec les activités du Groupe (textile, papier...). À noter que Redcats et Fnac ont lancé des projets d'expérimentation en matière d'affichage environnemental.

### Des procédures de tests produits dans toutes les Branches

Toutes les Branches de PPR qui font fabriquer des produits disposent de procédures en vue de vérifier les capacités de production des sites de fabrication, leur gestion efficace ainsi que l'utilisation de procédés stricts et fiables de contrôle qualité et de contrôle de respect des restrictions imposées, par exemple, par les réglementations en vigueur. En fonction de leur spécificité, chaque Branche formalise ces exigences de manière différente. A titre d'exemple, ces éléments sont expliqués chez Puma dans le *Handbook for Health and Safety*, le *Handbook for Social Standards* et le *Handbook for Environmental Standards* de la marque qui sont disponibles sur le site Internet de la marque ([safe.Puma.com](http://safe.Puma.com)).

En raison de son statut quasi exclusivement de distributeur, la Fnac a développé, pour sa part, une approche tout à fait inédite dans son secteur. L'enseigne s'est dotée d'un laboratoire d'essais qui teste chaque année les performances d'environ 1 500 produits en toute indépendance par rapport aux constructeurs, dans les conditions d'utilisation des consommateurs. Pour évaluer les produits de manière impartiale, le laboratoire d'essais dispose des appareils de tests les plus évolués et fait même réaliser des bancs de mesures spécifiques sur un cahier des charges très strict. Un tel équipement et une telle diversité de mesures en font un laboratoire unique au monde. Les résultats de ces tests sont publiés dans des dossiers techniques comparatifs imprimés à plus de 6 000 000 d'exemplaires par an et disponibles gratuitement en magasin. Ils sont également disponibles sur le site Internet de l'enseigne. 150 000 dossiers sont téléchargés chaque mois sur le site [Fnac.com](http://Fnac.com).

### La protection et la promotion du savoir-faire des marques de Luxe

La protection des savoir-faire est un sujet stratégique pour l'ensemble des marques du Gucci Group. Toutes développent des programmes en la matière qui s'appuient sur 3 piliers complémentaires : une production principalement européenne, le soutien aux écoles d'artisanat d'art et des relations partenariales pérennes avec les fournisseurs.

La production des pièces vendues par les marques du Gucci Group est principalement européenne. Elles sont même avant tout fabriquées en Italie et en France car ces deux pays disposent des savoir-faire permettant aux marques de maintenir leur exigence en matière de qualité. De manière plus précise, les marques font même fabriquer leurs produits dans des zones géographiques très précises en lien avec les techniques locales que leurs produits exigent. Gucci produit ainsi majoritairement dans la région Toscane, Bottega Veneta s'appuie de son côté sur des artisans de la Vénétie alors que Sergio Rossi capitalise sur les savoir-faire de la région de L'Émilie-Romagne en Italie également. La Suisse constitue, pour sa part, le lieu de fabrication des produits horlogers vendus par l'ensemble des marques du Gucci Group en raison de la très forte expertise de la région en la matière.

Soucieuses de conserver, développer et promouvoir les savoir-faire locaux dont elles ont besoin, les marques travaillent parallèlement à soutenir les écoles d'artisanat d'art localisées sur leur territoire d'implantation. Ainsi, Boucheron a développé depuis plusieurs années un partenariat avec l'École de la Joaillerie à Paris. Ce partenariat vise à soutenir des jeunes dans leur parcours professionnel en leur permettant notamment de réaliser leur apprentissage dans les ateliers de la Maison. De son côté, Bottega Veneta qui porte une attention toute particulière à la protection de son réseau d'artisans, a directement créé son école : la Scuola diella Pelleteria. Celle-ci enseigne à des étudiants pendant 3 années les techniques de tressage utilisées pour fabriquer une partie des produits vendus par la Maison Italienne. Grâce à ce dispositif, Bottega Veneta assure le maintien d'un savoir faire exceptionnel et contribue au développement économique de son territoire. À l'issue de leur formation, ce sont 10 étudiants de la première promotion qui ont rejoint les ateliers de la marque en 2009. Dans le même esprit, notons enfin que la Maison Yves Saint Laurent a développé un programme visant à transférer certains savoir-faire internes, en particulier les compétences « couture », entre les collaborateurs les plus expérimentés et les derniers arrivés.

Enfin, les marques du Gucci Group développent des relations partenariales pérennes avec leurs fournisseurs. À titre d'exemple, 90 % des fournisseurs de Gucci travaillent pour la Maison depuis plus de 10 ans. Outre les relations stables, les marques veillent à accompagner le développement de leurs fournisseurs. Dans ce contexte, Bottega Veneta et Gucci ont par exemple développé une démarche de certification SA 8000, qui est unique dans le secteur du Luxe (cf. enjeu n° 3).



À travers ce programme, les marques reconnaissent leur attachement à la production italienne et leur volonté de développer les fournisseurs quelle que soit leur taille. Tous les fournisseurs Gucci sont en effet formés aux enjeux de la responsabilité sociale à travers ce programme et disposent ainsi de pratiques responsables certifiées par un tiers externe.

### La traçabilité des matières premières pour protéger la biodiversité

En 2010, année déclarée Année Internationale de la Biodiversité par les Nations unies, le groupe PPR a développé des programmes en matière de protection de la biodiversité. Le groupe PPR a donné sa priorité à 4 sujets indispensables à la bonne conduite de ses activités : le cuir, les peaux précieuses, la fourrure et le bois.

#### Le cuir, les peaux précieuses et la fourrure

Les marques de Gucci Group utilisent majoritairement dans leurs collections du cuir bovin qui provient d'Europe et notamment de France. Par ailleurs, Gucci Group assure également la traçabilité des peaux précieuses utilisées par ses marques (alligators, crocodiles et pythons principalement) qui ont d'ailleurs fait l'objet d'une vérification par les Commissaires aux comptes de PPR en 2009. Toutes les peaux précieuses proviennent de fermes d'élevage ou, pour les peaux issues de la chasse, de ventes aux enchères. Elles sont accompagnées de certificat attestant de leur origine légale afin de ne pas menacer la survie des espèces, conformément aux exigences de la Convention CITES.

À noter que Gucci Group est également membre du groupe de travail *Sustainable Luxury* mis en place par l'organisation BSR (Business for Social Responsibility) visant notamment à l'élaboration d'une politique ambitieuse et transparente en matière de sourcing et de traçabilité des cuirs et des peaux précieuses.

Chez Puma, les enjeux du cuir sont également pris en compte en vue de pouvoir assurer l'origine des peaux utilisées. Face à l'enjeu mondial de cette problématique, la marque a décidé en 2010 de travailler conjointement avec d'autres entreprises et plusieurs ONG au sein du LGW (Leather Working Group). La marque s'est d'ailleurs fixée comme objectif d'utiliser uniquement du cuir en provenance de tanneries certifiées LWG. En 2010, Puma travaillait déjà en majorité avec des tanneries répondant aux standards LWG ou en cours de certification.

Concernant la fourrure, son utilisation reste très limitée au sein du Gucci Group et est même bannie par certaines marques comme Stella McCartney et Bottega Veneta. Bien que cette utilisation soit restreinte, le Gucci Group a lancé en 2010 une réflexion en vue d'encadrer le recours à la fourrure dans les collections.

#### Les diamants et l'or

Boucheron, Gucci et Bottega Veneta veillent à s'assurer de la traçabilité des diamants utilisés et à en garantir l'origine. Pour cela, les 3 marques respectent le processus de Kimberley qui vise à certifier l'origine des diamants vendus sur le marché international. Initiée par l'ONU, les États producteurs de diamants, l'industrie du diamant et les ONG, cette disposition a pour but de lutter contre le financement de guérillas en zones de conflit via la vente de diamants provenant de zones contrôlées par des forces ou factions opposées aux gouvernements en place. Au-delà du respect du processus de Kimberley, ces 3 marques sont soucieuses de développer des pratiques responsables au sein du secteur de la joaillerie et sont donc membres du RJC (*Responsible Jewellery Council*). Cette Organisation agit pour la généralisation de pratiques sociales et environnementales responsables et transparentes dans la filière joaillière, de la mine au point de vente. Boucheron est membre du RJC depuis 2006, Gucci depuis 2009 et Bottega Veneta depuis mai 2010.

Bien qu'il soit complexe de tracer les métaux précieux depuis leur origine, certaines marques du Groupe s'engagent en vue de soutenir un approvisionnement plus responsable de ces métaux précieux. Boucheron est ainsi signataire depuis janvier 2009 de la campagne *No Dirty Gold* qui vise, comme son nom l'indique, à assurer le respect de l'environnement et des droits et libertés des travailleurs par les entreprises d'exploitation minière aurifère.

#### Le bois dans l'ameublement

Concernant les enjeux de traçabilité du bois dans l'ameublement, le groupe PPR a continué en 2010 la démarche initiée en 2009 visant à renforcer la connaissance de l'origine des bois dans les produits commercialisés par ses marques et à formaliser leurs niveaux d'exigence en la matière, au-delà du respect de la Convention CITES. L'année 2010 a ainsi été marquée par le lancement d'un module de formation « bois » à destination des directions achats, sourcing et marketing produits et animé en partenariat avec l'ONG TFT. Ce module, qui s'est voulu pragmatique, a permis d'expliquer les enjeux actuels du sourcing bois avec un zoom sur les zones et les essences à risque ainsi que les conséquences pour leur activité du règlement FLEGT n° 995/2010 <sup>(1)</sup>. Ce module de formation comprenait également un éclairage sur les différents labels existants dans le secteur du bois en vue de présenter aux personnes présentes les caractéristiques de chacun d'entre eux.

En plus de ce module, une méthodologie d'évaluation de la chaîne d'approvisionnement bois a également été développée en 2010 permettant aux enseignes concernées de s'auto-diagnostiquer et d'identifier les éventuelles zones à risques (en termes d'essences, de pays d'origine...) dans leur chaîne logistique.

<sup>(1)</sup> Le règlement FLEGT – Forest Law Enforcement, Governance and Trade – a été publié au journal officiel européen en octobre 2010. Il établit des obligations incombant aux distributeurs et opérateurs qui mettent pour la première fois sur le marché européen du bois et des produits dérivés.



En raison de la cession de Conforama et de Fnac éveil & jeux, Redcats devient la seule branche concernée par ces enjeux au sein du groupe PPR. En accord avec la méthodologie développée, Redcats a ainsi lancé en 2010 une étude menée en interne afin de connaître l'origine géographique du bois commercialisé par ses marques. Les résultats de l'étude ont permis à la Branche d'identifier des futures étapes pour sa politique bois et vont permettre de renforcer les procédures internes déjà existantes. La Branche dispose en effet d'engagements fermes notamment vis-à-vis du teck (moins de 2 % des ventes de produits en bois) puisqu'elle demande à ses fournisseurs des documents attestant l'origine du bois depuis l'autorisation par les autorités du prélèvement dans la forêt avec traçabilité des lots utilisés jusqu'à la fabrication du produit fini.

Enfin, Redcats a continué en 2010 à faire vivre son partenariat avec l'ONG brésilienne ESSOR dans le cadre d'un projet de replantation d'arbres dans le Nord et le Nord-Est du Brésil. Dans le cadre de ce partenariat historique lancé en 2003, la Branche s'associe à ses fournisseurs brésiliens qui, avec Redcats, reversent une partie des achats effectués dans le pays dans ce programme. Les arbres replantés sont principalement des espèces d'arbres fruitiers qui permettent ainsi à des familles démunies de revendre sur le marché les fruits récoltés. Depuis le début de ce partenariat, près de 350 000 arbres ont ainsi été plantés.

À noter enfin que le Groupe est consommateur de bois dans le cadre de sa consommation de papier. Concernant ces enjeux spécifiques, PPR dispose d'une politique de référencement de papier responsable (cf. enjeu n° 5).

## LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS RESPONSABLES

En la matière, les actions des Branches se sont structurées en 2010 autour de 2 axes : l'appropriation des principes de l'éco-conception dans le développement des produits et le recours à des matières biologiques.

### L'appropriation des principes de l'éco-conception dans le développement des produits

L'éco-conception consiste à intégrer l'impact d'un produit sur l'environnement dès sa phase de conception. De ce fait, cette démarche repose sur une approche globale et multicritères de l'environnement et est fondée sur la prise en compte de toutes les étapes du cycle de vie des produits. Année après année, le nombre de produits éco-conçus augmente.

Si les Branches ne commercialisent qu'un nombre limité de produits éco-conçus au sens strict du terme, toutes travaillent au développement de produits qui s'inscrivent dans la logique de l'éco-conception.

Cela se traduit dans un premier temps par la mise en place de politiques volontairement restrictives vis-à-vis de certaines substances chimiques. Puma dispose ainsi de sa liste restrictive de substances chimiques (*The Puma Restricted Substances List*) qui limite et bannit plusieurs dizaines de substances chimiques considérées comme dangereuses pour l'Homme et la nature. Ces restrictions concernent un certain nombre de métaux lourds, le formaldéhyde et divers phtalates. À noter que Puma interdit depuis plusieurs années l'utilisation du PVC pour l'ensemble de ses produits et ses emballages. Cette politique est mise en lumière auprès des consommateurs par des étiquettes « PVC free ».

De son côté, Redcats France a également appliqué dans sa collection Printemps/Été 2010 son programme visant à bannir certains phtalates de ses produits comme par exemple dans les matières de recouvrement des sièges vendus par la Branche. Outre les phtalates, la Branche travaille actuellement au déréférencement des produits comportant des PVC. Seuls les matelas pneumatiques, majoritairement en PVC, sont encore tolérés mais ils ne doivent pas contenir certains phtalates. Dans le cadre de ces programmes de substitution, la Branche travaille en collaboration avec ses fournisseurs en vue de trouver des substitutions possibles. En 2010, La Redoute a également travaillé sur le référencement de produits disposant du label Oeko-Tex garantissant au consommateur que le produit qu'il achète ne contient pas de substances chimiques dangereuses présentant un risque pour la santé et l'environnement. La Redoute s'est fixé comme objectif que 100 % de sa gamme de linge de maison – Scenario – dispose de ce label.

La recherche de matières premières innovantes respectueuses de l'environnement est également un élément important dans le cadre du développement de produits responsables. Gucci Group a ainsi lancé en 2009 le premier doctorat en technologie durable appliqué à l'industrie du luxe. Créé en partenariat avec le *Central Saint Martins College of Art and Design*, l'objectif de ce pôle de recherche est d'encourager la technologie et la convergence afin d'améliorer l'interface entre science et design, la recherche sur le développement durable, l'évolution des produits textiles et des nouvelles applications. Dans le cadre de ce projet, Gucci Group a organisé à Londres en 2010 le *Sustainable Luxury Designer's Forum* au sein du *Central Saint Martins College of Art and Design Innovation Centre* à destination des équipes R&D des



marques du Gucci Group. Ce séminaire a été l'occasion de découvrir les nouveaux matériaux durables ainsi que les dernières technologies existantes et d'approfondir les possibilités d'utilisation. Ce fut également une véritable opportunité pour les marques de prendre conscience de l'importance grandissante des enjeux du développement durable dans le secteur du luxe en matière de création et de design.

Yves Saint Laurent a lancé depuis juin 2009 3 collections capsules appelée *New-Vintage* créées à partir de tissus inutilisés provenant des collections antérieures. En inscrivant le recyclage et la réutilisation des matériaux au cœur d'un processus créatif, Stefano Pilati, Directeur de création de la marque réussit à créer des pièces uniques qui allient raffinement féminin et développement durable. De par son concept créatif, la collection se compose seulement d'une centaine de pièces disponibles uniquement dans les trois *flagships* de la marque, à Paris, New York et Londres. Les 3 collections *New-Vintage* ont connu un véritable succès dès leur sortie.

### Le recours aux matières biologiques

En 2010, les Branches du Groupe ont continué par ailleurs à proposer à leurs clients des produits en matières biologiques. Dans la continuité des efforts menés en 2009, l'année 2010 est marquée par un renforcement du nombre de produits responsables.

Puma a ainsi développé en 2010 plusieurs gammes de produits en coton biologique à l'instar des collections *Play For Life* et *Jamaica Jam*. Au total, Puma a ainsi vendu deux millions de pièces en coton biologique, qui correspond à 3,15 % de l'ensemble des collections Puma. Afin d'atteindre son objectif de commercialiser 25 % de produits responsables d'ici à 2015, Puma a pour objectif que 10 % de l'ensemble de ses collections soit en coton biologique d'ici à fin 2011. Dans le cadre de son engagement en faveur de la promotion du coton biologique, Puma est également membre de l'organisation à but non lucratif Organic Exchange, devenue Textile Exchange. Cette organisation soutient la culture et l'utilisation du coton biologique et, de manière plus générale, la promotion du textile durable.

Outre les produits en coton biologique, la marque a continué de soutenir en 2010 l'initiative *Cotton made in Africa* porté par la fondation Aid by Trade. À travers ce programme, Puma se procure un coton en provenance d'Afrique produit dans une démarche d'agriculture raisonnée et plus responsable vis-à-vis des producteurs. Les fermiers reçoivent en effet un prix plus élevé pour leur coton et disposent d'un marché plus régulier ce qui leur procure des revenus plus stables. De plus, l'utilisation réduite des pesticides dans la culture du coton

*made in Africa* contribue à la protection de leurs terres. Actuellement, le programme *Cotton made in Africa* permet à 130 000 petits agriculteurs et un million de familles de produire et de distribuer plus de 85 000 tonnes de coton chaque année. Puma, qui soutient l'initiative depuis le printemps 2008, a commercialisé 1,5 million de pièces labellisées *Cotton made in Africa* en 2010, ce qui représente 2,4 % de l'ensemble des collections Puma. À noter que tous les produits faits à partir de *Cotton made in Africa* disposent d'une étiquette spécifique destinée à expliquer la démarche aux consommateurs.

De son côté, Redcats a continué en 2010 à commercialiser des produits en matières biologiques au travers de ses différentes marques. La Redoute a ainsi proposé à ses clients une centaine de références en coton biologique comprenant du linge de maison ainsi que du prêt à porter hommes, femmes et enfants. La Redoute appose à proximité des produits en coton biologique un pictogramme vert « Respecter la nature » permettant de mettre en avant le caractère responsable du produit. Seuls les produits pouvant justifier leur origine biologique peuvent bénéficier de ce pictogramme.

Au sein du groupe Redcats, l'année 2010 a été marquée par une nette augmentation des références en coton biologique chez Vertbaudet et Cyrillus. Ainsi après une année 2009 déjà caractérisée par un accroissement des références biologiques notamment dans ses produits de décoration, Vertbaudet a pratiquement doublé en 2010 le nombre de ses références biologiques. Ce sont ainsi près de 100 références qui ont été proposées à la vente cette année contre 55 en 2009 regroupant des produits de linge de maison et du prêt-à-porter enfants et futures mamans. De la même manière, Cyrillus a largement augmenté le nombre de ses références en 2010 puisque l'enseigne a plus que doublé les produits en coton biologique dans son offre.

Somewhere a maintenu ses efforts en 2010 lui permettant de commercialiser 20 % de produits en matières premières biologiques ou innovantes pour l'environnement – laine <sup>(1)</sup>, coton <sup>(2)</sup>, denim <sup>(3)</sup>. Somewhere a lancé sa première gamme en matière biologique en 2005 et n'a cessé depuis d'augmenter le nombre de références. En 2010, la marque avait annoncé qu'elle souhaitait que 1 produit sur 3 de sa collection soit en matière respectueuse de l'environnement, objectif que la marque n'a pas pu atteindre en raison de contraintes d'approvisionnement.

À noter enfin que Stella McCartney a continué de proposer des collections biologiques à ces clientes. Depuis sa première collection en 2008 de sous-vêtements, la créatrice développe deux fois par an, au printemps et à l'automne, des collections capsules <sup>(4)</sup> en matières biologiques.

<sup>(1)</sup> Laine : laine issue d'élevages respectueux de l'environnement.

<sup>(2)</sup> Produits fabriqués à partir de matières issues de l'agriculture biologique.

<sup>(3)</sup> Fils créés à partir de matières recyclées.

<sup>(4)</sup> Mini-collections proposées en édition limitée et lancées en dehors du calendrier traditionnel de la mode.



## DES CLIENTS RESPONSABLES ET SOLIDAIRES

PPR s'est donné pour objectif d'offrir à ses clients les moyens d'agir en tant que « consommateurs ». En 2010, le Groupe a continué de sensibiliser ses clients au développement durable et toutes les Branches développent désormais des opérations de produits-partage avec le monde associatif.

### La promotion d'une prise de conscience en faveur du développement durable

#### L'affichage environnemental des produits

Dans le cadre du Grenelle de l'environnement <sup>(1)</sup>, le gouvernement français a décidé de généraliser l'affichage des informations environnementales sur les produits et services. Pour cela, une plateforme animée par l'ADEME <sup>(2)</sup> et abritée par l'AFNOR <sup>(3)</sup> a été mise en place en vue d'élaborer un « Référentiel de bonnes pratiques ». Cette plateforme vise également à définir par catégorie de produits une méthodologie permettant de définir le mode de calcul du contenu en CO<sub>2</sub> des produits devant faire partie de l'affichage environnemental et de déterminer les 2 autres principaux impacts sur l'environnement qui devront également faire partie de l'affichage environnemental. Ces deux autres impacts seront spécifiques à chaque catégorie de produits. Dès le lancement de la démarche, le groupe PPR a souhaité y être associé et a donc participé aux différents échanges dans le cadre de la plateforme ADEME-AFNOR. Au-delà des échanges, deux Branches de PPR ont souhaité de manière volontaire et proactive lancer des projets pilotes permettant de venir alimenter les réflexions en cours au sein des groupes de travail sectoriels.

Dès 2009, la Fnac qui est membre du groupe de travail sectoriel n° 2 (matériels/équipement consommateur d'énergie, piles et accumulateurs) a lancé un vaste projet d'expérimentation sur les téléviseurs, une première en France. Outre les enseignements tirés par le groupe de travail – dans le cadre des téléviseurs, la consommation énergétique pendant la phase d'utilisation représente la principale source d'émission de CO<sub>2</sub> – ce projet a permis à la Fnac de proposer à ses clients un nouvel axe de lecture dans son cahier technique destiné aux téléviseurs : un axe environnemental.

Le Laboratoire d'Essais de la Fnac, qui a piloté le projet, ajoute désormais une note environnementale (une, deux, trois ou quatre feuilles), correspondant à l'empreinte carbone générée par l'utilisation des téléviseurs, aux côtés des critères habituellement retenus (contraste, couleur, directivité et mouvement...). Cette empreinte est calculée grâce aux mesures de la consommation énergétique des appareils effectuées de façon identique par chaque fabricant selon la réglementation européenne. Cependant, dans un souci d'indépendance et

d'objectivité le Laboratoire d'Essais Fnac contre-teste de manière aléatoire des modèles afin de vérifier l'exactitude des données utilisées. L'affichage environnemental des téléviseurs est en vigueur sur les étiquettes prix en magasin et sur Fnac.com depuis avril 2010 en plus d'être disponible dans les dossiers techniques.

De son côté, Redcats, à travers sa marque Somewhere, a également joué un rôle moteur dans le cadre de cette plateforme puisque la Branche a lancé en 2010 un projet d'expérimentation portant sur 5 catégories de produits textile (tee-shirts, pull, chemise, manteau et pantalon). Somewhere a souhaité se lancer dans cette initiative dans un triple objectif : alimenter les réflexions du Groupe de travail sectoriel n° 5 (Habillement, textile de maison, chaussures et maroquinerie), acquérir une expertise interne et être en mesure de proposer à ses clients un affichage environnemental sur une gamme de produit. Pour réaliser cette étude, Somewhere a travaillé conjointement avec un cabinet expert tout au long de l'année 2010. Au fur et à mesure du projet, la marque a partagé les avancées de cette étude avec le groupe de travail.

#### La mise en avant des produits responsables

En tant que prescripteur de produits, le groupe PPR souhaite donner la possibilité à ces consommateurs de mieux comprendre et plus facilement sélectionner les produits responsables qui leur sont proposés.

Puma a ainsi lancé en avril 2010 son *S-Index* pour *Sustainability Index* (Indice de développement durable). Cet indice vise à expliquer aux consommateurs en quoi le produit Puma qu'ils achètent est un produit durable et à leur assurer qu'il répond en conséquence à des critères sociaux et environnementaux reconnus. Pour obtenir le *S-Index*, les produits doivent en effet répondre à un cahier des charges précis prenant en compte les conditions de production du produit et le caractère responsable des matières premières utilisées (Coton biologique, coton labellisé *Cotton made in Africa*, Polyester recyclé, matières premières issues du commerce équitable, caoutchouc naturel...). À terme, Puma s'est fixé comme objectif que 50 % de ses collections internationales de chaussures, de vêtements et d'accessoires et que 100 % de ses emballages puissent disposer du *S-Index* en 2015.

De son côté, Redcats a développé en 2010 plusieurs initiatives allant dans le même sens. Somewhere a ainsi mis à l'honneur ses produits biologiques (20 % de l'offre) auprès de ses clients en lançant l'opération BIO à l'occasion de la semaine du développement durable en France qui s'est déroulée du 1<sup>er</sup> au 7 avril 2010. Le dispositif s'est voulu très impactant visuellement : en magasin, les produits bios étaient balisés, des étiquettes ont été ajoutées sur les cintres. Des vitrines dédiées aux

<sup>(1)</sup> La loi Grenelle 2 est le nom commun de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.

<sup>(2)</sup> ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

<sup>(3)</sup> AFNOR : Agence française de normalisation.





produits biologiques ont également été mises en place. L'opération a également été relayée sur le site Internet de la marque.

Parallèlement et toujours en 2010, La Redoute a travaillé à développer une « green boutique » visant à créer un espace dédié sur son site Internet regroupant l'ensemble des produits responsables en ligne. Ce projet s'est traduit par la réalisation d'un cahier des charges permettant de définir les critères justifiant la présence des produits dans la green boutique. 6 catégories de produits ont été prévues : le petit électroménager, le gros électroménager, image et son, le prêt-à-porter, le linge de maison et les meubles, décorations et literies. Cet espace a également été pensé pour être également un lieu d'information sur la collecte des équipements usagés.

### Accompagner les clients dans l'utilisation des produits qu'ils achètent

Dans le cadre de son activité, la Fnac a poursuivi en 2010 son programme de collecte de cartouches d'encre et de téléphones portables en vue de favoriser le recyclage et/ou le réemploi de certains produits vendus par l'enseigne. L'opération de collecte de cartouches d'encre, mise en place depuis 2005, a ainsi permis d'en recycler 102 000 en 2010. Concernant la collecte de téléphones portables intitulée « Donnez une deuxième vie à votre téléphone portable », la Fnac travaille en partenariat avec Emmaüs. Grâce à ce programme, la Fnac met à disposition de ses clients au sein de ses magasins des bornes de récupération de téléphones portables usagés. Ces appareils sont ensuite collectés, triés et testés notamment au sein des Ateliers du Bocage, entreprise de réinsertion et filiale d'Emmaüs. En 2010, plus de 3 000 téléphones portables ont ainsi été récupérés.

En plus de ses programmes historiques, la Fnac a réalisé en 2010 une importante campagne de sensibilisation auprès de ses adhérents. En juin 2010, les 2 millions d'adhérents de la Fnac en France ont ainsi reçu via leur magazine Contact un « mini-guide des éco-gestes ». À travers quelques exemples d'éco-gestes, des chiffres clés, des éclairages et des conseils, la Fnac a invité ses adhérents à construire avec elle une démarche d'éco-responsabilité partagée. Dans ce mini-guide, 3 univers ont été plus particulièrement abordés en lien avec les activités de l'enseigne : la téléphonie, l'informatique et la télévision.

De son côté, Daxon a invité en 2010 ses clients à partager sur leur façon de « consommer responsable ». Pour cela, l'enseigne a organisé un concours intitulé « Quel est votre éco-geste pour la planète ? » qui a permis de recueillir des bonnes pratiques et qui a donné naissance à un guide de conseils pratiques permettant de mieux consommer. Ce concours a par ailleurs été l'occasion pour le Pôle Senior de proposer une gamme de produits avec « un plus environnemental » à tarifs réduits (brise-jet

économiseur d'eau, lampe de poche sans pile ni prise de courant...).

Enfin, Stella McCartney a profité de la refonte de son site Internet pour créer une rubrique développement durable destinée à ses clients. Cette rubrique, intitulée *Green me*, propose aux fans de la marque de mieux comprendre l'engagement de la créatrice mais leur offre surtout les moyens de s'associer à l'engagement de Stella McCartney. À travers des illustrations, des témoignages et la diffusion des « petits trucs de Stella » pour être plus responsable chez soi (*Green tips at Home*), les internautes peuvent ainsi être eux-mêmes des consommateurs responsables au-delà de leur acte d'achat.

### Le soutien à l'année internationale de la Biodiversité en 2010

À l'occasion de l'année de la Biodiversité, Puma a noué en 2010 un partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) dans le cadre de l'opération *Play for life*. La marque a ainsi profité de la première Coupe du Monde de la FIFA<sup>(1)</sup> sur le continent africain pour mener une importante campagne de sensibilisation en Afrique et à l'échelle mondiale en faveur de la protection de la biodiversité.

Cet engagement s'est également traduit par le reversement d'une partie de la vente des produits spécialement conçus par la marque à l'occasion de la campagne *Play for life* à des projets du PNUE en faveur de la biodiversité en Afrique. Afin d'impliquer un maximum de personnes dans cette campagne, Puma a eu l'idée de faire voter les internautes pour qu'ils choisissent les 3 projets de conservation qu'ils souhaitaient voir sélectionnés. Suite aux votes, ce sont le projet *The African Lion : King Without A Kingdom*, le projet *Transboundary Migration Corridors for Elephants in Ivory Coast and Liberia* et le projet *GRASP (Great Apes Survival Partnership) : Promoting Community Participation in Gorilla Conservation* qui ont été soutenus par la marque.

De son côté, Gucci Group a soutenu en 2010 la création d'une plateforme intitulée *Bio Trade Initiative* à destination de l'industrie de la Mode. Cette plateforme, initiée par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et pour laquelle Gucci Group est membre du Comité consultatif, vise à promouvoir la collaboration intra-industrie en vue d'accroître la connaissance et la compréhension des liens entre l'industrie et de la biodiversité. Elle vise également à soutenir les efforts internationaux visant à créer un engagement plus efficace du secteur privé pour lutter contre la perte de biodiversité et à le sensibiliser sur l'importance du problème. En tant que membre actif de cette plate-forme, Gucci Group a participé à la dixième réunion de la Conférence des Parties (COP 10) de la Convention sur la diversité biologique (CDB) qui a eu lieu en octobre 2010 à Nagoya, au Japon.

<sup>(1)</sup> FIFA : Fédération Internationale de Football Association.



### La Redoute promeut les créateurs engagés en faveur de la mode éthique

En 2010, La Redoute a une nouvelle fois participé à l'*Ethical Fashion Show*, un salon dédié à la mode éthique à Paris. Cet événement annuel a pour mission de faciliter les relations commerciales et le dialogue entre les différentes entreprises concernées par les thèmes du développement durable dans le textile et le design. Le Redoute remet depuis 2006 à cette occasion le prix « Entreprendre la Mode Éthique avec La Redoute ». Les créations du lauréat du prix sont distribuées sur laredoute.fr permettant ainsi d'offrir à la jeune création un tremplin et de renforcer l'engagement de la marque lauréate dans la voie d'un commerce éthique.

En 2010, c'est la marque néerlandaise Studio JUX qui a séduit le jury par ses créations épurées et équitables. Toutes les pièces sont en effet constituées de matériaux durables comme le coton biologique, le bambou ou le polyester et le cuir recyclés. Les pièces sont fabriquées au Népal dans des conditions socialement responsables. Dès la saison Automne-Hiver 2011, la marque proposera donc sa collection sur tous les sites marchands de La Redoute en France et à l'international. La marque lauréate en 2009 a, pour sa part, été mise en avant dans la saison Automne/Hiver 2010. Ce sont 10 références qui ont ainsi été proposées aux clientes de La Redoute et 2 049 pièces qui ont été vendues.

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

La volonté de PPR de promouvoir auprès de ses clients des usages responsables pousse l'ensemble des marques du Groupe à offrir la possibilité aux clients de soutenir des associations à travers leurs actes d'achats. Pour cela, les 4 Branches du Groupe donnent les moyens à leurs clients de participer à des opérations de produits-partage. Le produit-partage est un produit ou un service réalisé par une entreprise et à destination d'un particulier, d'une association ou d'une autre entreprise, sur lequel, sans majoration de prix, une somme prédéterminée est versée au profit d'une cause.

### Gucci Group

Le Gucci Group et ses marques sont très engagés dans le développement de produits responsables. Cette volonté se traduit par une approche innovante de design de produits, ainsi que par la mise en place de partenariats avec des organisations de défense de l'environnement. Boucheron a ainsi reversé 5 % des bénéfices de sa collection haute joaillerie *Inspira*, également exposée au Fine Arts Museum of Montreal, au profit de la One Drop Foundation pour la préservation des ressources en eau. Stella McCartney a poursuivi son soutien à l'initiative *Meat Free Monday* (Lundi Sans Viande), qui cherche à sensibiliser au changement climatique lié à la consommation excessive de viande. Une ligne de Tee-shirts en édition limitée a été créée à cette occasion.

En 2010, Gucci a de son côté pérennisé son partenariat avec l'Unicef avec une donation de 1 million de dollars et la création de produits-partage au profit du programme *Schools for Africa*. Depuis le début du partenariat en 2005, ce sont ainsi plus de 9 millions de dollars qui ont été versés à l'Unicef. À l'occasion de l'ouverture de son *flagship* à Singapour, Gucci a créé une collection spéciale d'habillement pour enfants, dont l'intégralité des ventes a été reversée à l'association *Mainly I Love Kids* (MILK) qui soutient les enfants défavorisés à Singapour. À noter que Francesco Russo, Directeur de la Création de Sergio Rossi, a dessiné des modèles de chaussures exclusivement destinés aux ventes aux enchères du *China Style Awards* de Marie Claire et du 160<sup>e</sup> anniversaire de Lane Crawford, dont les fonds récoltés ont permis de soutenir des associations locales.

### Puma

Dans le cadre de ses partenariats, Puma crée régulièrement une gamme de produits spécifiques dont le bénéfice des ventes contribue au projet de l'association soutenue. Ainsi, dans le cadre de l'année Internationale de la Biodiversité, PUMA.Safe a organisé la campagne *Play for Life* en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP). Puma s'est ainsi engagé à reverser 100 % des bénéfices des ventes de la ligne *Africa Unity* au profit de cette campagne. L'*Africa Unity Kit* a été conçu comme le premier « continental kit ». Il a été utilisé par les 12 équipes de football africaines sponsorisées par Puma pendant la Coupe Africaine des Nations et la Coupe du Monde en Afrique du Sud. Reconnu officiellement par la FIFA, l'*Africa Unity Kit* représente non seulement une initiative unifiée pour une cause globale, mais également le versement de plus de 800 000 dollars générés par la vente de produits associés au profit de trois initiatives environnementales de défense des espèces menacées en Afrique.

En 2010, PUMA.Peace a de nouveau soutenu la campagne *One Day, One Goal* en partenariat avec l'association *Peace One Day*. Des kits de footbals, constitués de tee-shirts fabriqués avec du coton labellisé *Cotton made in Africa* et de ballons issus du commerce équitable, ont été distribués aux équipes des 194 pays participants. Des produits de cette ligne sont également donnés directement à l'association pour qu'elle puisse les revendre en ligne. Enfin, PUMA.Creative a également conçu et diffusé de nombreux produits pour soutenir les campagnes marketing d'événements partenaires dans le cadre des *Creative Africa Network* et *Creative Caribbean Network*.

### Fnac

À la Fnac, le développement d'offres de produits-partage est une tradition qui s'inscrit dans l'engagement sociétal de la marque. En France, l'enseigne a vendu plus de 25 000 exemplaires des albums photos « Géo », « Magnum », « Boulat », « Burnett » et c'est l'intégralité des bénéfices qui a été reversée à l'association RSF (Reporters Sans Frontières) qui lutte pour la défense de



la liberté d'expression dans le monde. En 2010, l'offre de produits-partage s'est fortement développée à l'international : en Suisse, 74 produits-partage (livres, CD, DVD...) ont été proposés durant la période de Noël et 8 354 euros ont été reversés à des associations défendant l'enfance en difficulté ; En Italie, un CD spécifique *Save The Children* réalisé par des artistes italiens reconnus a été vendu à 1 033 exemplaires au profit de la scolarité d'enfants éthiopiens ; Au Portugal, 4 livres et 1 CD ont été vendus au profit l'association AMI (Assistance Médicale Internationale) pour un montant global de 8 170 euros. En Belgique, l'intégralité des frais d'inscription du marathon photo 2010 a été reversée à l'association Clap Education engagée dans l'accès à la Culture pour les familles défavorisées ; en Espagne, la vente de produits-partage a permis de verser 3 409 euros à la Croix Rouge espagnole.

Dans le cadre de son programme d'adhésion solidaire lancé en 2008, la Fnac propose à ses adhérents de faire don de leurs points fidélité acquis dans le cadre de leur adhésion. Tous les 4 000 points fidélité Fnac, l'adhérent dispose d'un chèque-cadeau d'un montant de 10 euros qu'il peut choisir de verser à une des quatre associations partenaires du programme : l'apfEE (association pour favoriser l'égalité des chances à l'école), la FIDH (Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme), RSF (Reporters Sans Frontières) et Emmaüs-Ateliers du bocage (entreprise d'insertion qui agit contre la fracture numérique). Au total en 2010, plus de 10 000 euros ont été versés à ces associations.

### Redcats

Toutes les marques et enseignes de Redcats ont une nouvelle fois réaffirmé en 2010 leurs engagements sociétaux en développant des gammes de produits-partage.

En 2010, en partenariat avec la Fondation Elle, la Redoute a poursuivi son soutien au programme ELLE Solidarité Mode. Cette initiative permet à 3 jeunes filles, sans moyens financiers, d'entreprendre des études de stylisme. La Redoute a ainsi vendu en produits-partage

un sac dessiné par la lauréate de la troisième promotion ELLE Solidarité Mode, Delphine Katterbach, au profit de l'association. Fort du succès des années précédentes, Cyrillus a reconduit son soutien à l'association L'enfant @ l'hôpital, qui équipe, forme en informatique et accompagne les enfants et les adolescents malades et handicapés hospitalisés dans une cinquantaine de services pédiatriques en France. La marque s'est ainsi engagée à reverser 5 euros à l'association sur les 9,90 euros issus de la vente d'un bracelet Liberty, entre début novembre et fin décembre 2010. Les fonds récoltés, 35 000 euros, serviront à équiper et animer des ateliers d'informatique à Paris (La Pitié-Salpêtrière), Strasbourg, Toulouse et Brest.

Après Cyrillus en 2009, Vertbaudet a développé en 2010 un partenariat avec l'association à but humanitaire ABC d'Ailleurs, en faveur de l'éducation au Mali, via la construction d'écoles et le parrainage scolaire. À l'occasion de son opération « Rentrée des classes », les clients et collaborateurs de Vertbaudet se sont ainsi vus proposer l'achat d'une trousse à 3 euros, l'intégralité de cette somme étant reversée à l'association. Les fonds récoltés et le soutien de Vertbaudet ont permis de reverser 29 280 euros qui permettront la construction d'une école primaire dans le village de Banankoro. Le partenariat noué entre Vertbaudet et l'Unicef a lui permis de reverser, au travers de plusieurs opérations sur son site Internet et dans ses magasins, plus de 135 000 euros à l'association en 2010.

Aux États-Unis, les marques de Redcats USA s'engagent chaque année en faveur de projets locaux, nationaux comme internationaux. Woman Within a reversé 40 000 dollars, grâce à la vente d'un sac réversible en coton biologique, à l'association Carol M. Baldwin Breast Cancer Research Fund qui soutient la recherche de traitement contre le cancer du sein. L'association Susan G. Komen for the Cure, soutenant également la recherche contre le cancer du sein, a été parrainée en 2010 par la marque Avenue. Plus de 75 000 dollars ont ainsi été reversés à l'association au travers de la vente de 2 produits-partage et des dons des clients Avenue aux caisses des magasins.



## Enjeu 7 : Mettre en place des programmes de solidarité en lien avec l'activité des sociétés

S'engager vis-à-vis de la société civile, auprès des communautés locales et du tissu associatif fait partie intégrante de la responsabilité sociale des entreprises. De manière plus pragmatique, la participation de l'entreprise au développement de ses partenaires est pour elle un gage de pérennité. En contribuant aux besoins sociétaux et à l'information des enjeux qui y sont liés, l'entreprise fonctionne de manière harmonieuse et dynamique avec son environnement.

Les enseignes et marques du groupe PPR sont implantées dans 58 pays et territoires aux environnements

socioculturels très divers et dont les enjeux en matière d'accès à l'éducation, à l'emploi ou à la santé sont parfois cruciaux. Dans ce contexte, si les possibilités d'actions sont nombreuses, pour ne pas dire illimitées, le Groupe choisit d'agir là où il est le plus légitime, en cohérence avec ses métiers et dans la proximité.

Dans le cadre de cet engagement, les marques et enseignes du Groupe se sont fixé depuis 2009 des objectifs en la matière, synthétisés dans le tableau suivant.

Branches	Objectifs
Gucci Group	Développer les initiatives de solidarité autour de 3 axes clés : la dignité et les droits des femmes, les arts et la culture et la biodiversité et le changement climatique
Puma	Soutenir la création contemporaine (programme PUMA.Creative) et s'engager pour la défense des droits de l'homme (programme PUMA.Peace)
Fnac	Promouvoir la liberté d'expression et combattre l'exclusion culturelle
Redcats	Poursuivre les actions de solidarité des marques de Redcats partout dans le monde En France, soutenir l'éducation et l'insertion professionnelle à travers l'association SolidarCité Redcats

### HOME, UNE DIFFUSION MONDIALE QUI S'EST POURSUIVIE EN 2010

Dans la continuité du succès rencontré par *HOME* en 2009, l'année 2010 a été une année riche en événements pour le film. De nombreuses projections ont en effet été effectuées à travers le monde portant à 400 millions le nombre de personnes ayant vu le film depuis sa sortie le 5 juin 2009 : projection lors du Festival « Bonjour India » à Mumbai et présenté par le célèbre acteur Shahrukh Khan, doublage par la célèbre actrice Zhou Xun en chinois et diffusion sur la chaîne nationale CCTV6, vu par

plus d'un million de téléspectateurs, projection gratuite pendant une semaine au Village East Cinema à New York et en avant première à Columbia University, projection à Davos en Suisse lors du *World Economic Forum Annual Meeting*, etc.

De nombreuses autres initiatives en la matière sont d'ores et déjà prévues pour 2011.

### LA FONDATION D'ENTREPRISE PPR POUR LA DIGNITÉ ET LES DROITS DES FEMMES

Depuis plus de 10 ans, le groupe PPR a développé une politique ambitieuse de Responsabilité Sociale et Environnementale et s'est engagé pour l'égalité des chances et la promotion de la diversité. Le Groupe a ainsi soutenu de nombreux programmes de solidarité en lien avec ses activités, notamment grâce à SolidarCité,

association créée en 2001 pour appuyer les initiatives solidaires et citoyennes de ses collaborateurs. 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. Présidé par François-Henri Pinault, le Conseil d'administration s'est



réuni pour la première fois le 29 janvier 2009 pour entériner la stratégie, la gouvernance et le budget de la Fondation.

Face au constat qu'au moins une femme sur trois dans le monde a été battue, victime de violence sexuelle ou d'autres sévices au cours de sa vie et que les femmes, parce qu'elles sont au cœur des équilibres familiaux, culturels, économiques et sociaux, jouent un rôle central au sein de leurs communautés, la Fondation poursuit deux objectifs : la lutte contre les violences à l'égard des femmes et l'aide au développement au bénéfice des femmes, de leurs familles et de leurs communautés.

S'inscrivant dans l'un des 8 objectifs du millénaire fixés par l'ONU en 2000, « promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes », le programme de la Fondation engage le Groupe sur une thématique forte, en cohérence avec les activités et la clientèle des marques de PPR, et sur laquelle l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics.

La Fondation développe des partenariats avec des associations locales et internationales et encourage la mobilisation des collaborateurs du Groupe en faveur de la dignité et des droits des femmes.

Ses actions s'organisent autour de quatre axes :

- ♦ le soutien à des actions de lutte contre les violences et d'aide au développement, à travers des partenariats avec des ONG, le soutien à des projets associatifs parrainés par des collaborateurs du Groupe et l'opportunité donnée à tout employé de partir en mission solidaire pendant ses congés ;
- ♦ le parrainage d'entrepreneurs sociaux ;
- ♦ des actions de sensibilisation et de prévention ;
- ♦ le conseil et l'appui aux marques et enseignes du Groupe.

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

### Partenariats avec des ONG

La Fondation soutient des projets émanant d'associations locales et internationales qui luttent contre les violences faites aux femmes et accompagnent le développement socio-économique des femmes.

La sélection s'organise selon un parcours et des critères de sélection très précis : à l'issue d'une présélection par l'équipe de la Fondation, le Comité de validation évalue et analyse les projets sur les plans opérationnel et financier, avec une attention particulière portée au renforcement des capacités des bénéficiaires et à l'évaluation de l'impact social. Il décide de leur soutien et fixe le montant attribué. Si ce montant est supérieur à 70 000 euros, le comité émet des recommandations et le projet est soumis au Conseil d'administration (2 fois par an) pour décision finale.

En 2010, la Fondation a suivi 20 partenariats pour un budget global de 503 000 euros. 2 projets d'envergure ont été reconduits par le Conseil d'administration et 17 projets, dont 3 projets portés par des collaborateurs du Groupe, ont été choisis par le Comité de validation. À titre d'exemple, la Fondation PPR soutient à hauteur de 75 000 euros l'association AFESIP, qui accompagne au Cambodge les femmes victimes de la traite à des fins sexuelles.

En 2010, 3 906 femmes et filles ont ainsi été prises en charge par les ONG partenaires de la Fondation PPR et 26 363 femmes et filles ont participé à des programmes de sensibilisation soutenus par la Fondation.

### Projets Collaborateurs

La Fondation encourage l'engagement bénévole des collaborateurs du Groupe au sein d'associations et propose son soutien aux projets dans lesquels ils s'impliquent : membre de l'association, le collaborateur s'engage en parrainant le projet à en assurer le suivi et à remettre un rapport 1 an après le versement de la subvention. Le parcours et les critères de sélection sont les mêmes que pour les partenariats ONG.

En 2010, 3 projets de développement parrainés par des collaborateurs du Groupe ont reçu le soutien de la Fondation pour un montant global de 19 500 euros. L'un de ces projets, porté par l'association Care International et parrainé par un collaborateur de Gucci Group, vise à promouvoir l'hygiène et la santé auprès des femmes travaillant dans les usines de textile au Bangladesh.

### Missions solidaires

Depuis 2005, tout collaborateur de PPR peut partir deux semaines en mission solidaire pendant ses congés payés.

Comme en 2009, la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes a choisi de proposer, en 2010, 25 missions centrées sur l'aide au développement au bénéfice des femmes dans les pays du Sud. En plus de ses deux partenaires historiques – l'association Coup de Pouce qui propose des missions de construction et de rénovation de bâtiments en groupe, et Planète Urgence, qui propose des missions de formation – la Fondation a désormais un troisième partenaire : France Volontaires. La majorité des volontaires 2010 sont des collaborateurs de la Fnac même si des collaborateurs de Redcats et du siège PPR sont également partis. 50 % des missions ont eu lieu en Afrique, 25 % en Amérique Latine et 25 % en Asie.

À l'automne 2010, la Fondation PPR s'est rendue dans les sièges des différentes enseignes, afin de faire connaître plus largement les missions solidaires. Les collaborateurs intéressés ont ainsi pu rencontrer les représentants des trois associations partenaires. En 2011, la Fondation souhaite poursuivre ces rencontres. La Fondation veut également pouvoir proposer aux collaborateurs de partir en mission solidaire au sein d'ONG qu'elle soutient financièrement.



## Le parrainage d'Entrepreneurs Sociaux

Dans la continuité du programme initié par SolidarCité en 2008, la Fondation a récompensé en 2010 de nouveaux projets d'entrepreneuriat social au bénéfice des femmes, de leurs familles et de leurs communautés. Le Comité de validation a ainsi choisi trois entrepreneurs sociaux pour leurs qualités entrepreneuriales et pour leurs projets qui allient viabilité économique et valeur ajoutée sociale. Ces 3 projets ont permis de prendre en charge 717 femmes et filles.

En juin 2010, François-Henri Pinault a personnellement remis une bourse à chaque lauréat. Au-delà d'un soutien financier de 15 000 euros, chaque lauréat bénéficie d'un accompagnement humain et professionnel par un collaborateur du groupe PPR. Anne Roos-Weil, directrice de l'association Pesinet, qui lutte contre la mortalité infantile et maternelle au Mali, est ainsi parrainée par le Directeur adjoint de la Stratégie de PPR. En 2011, Maria-Teresa Leal, fondatrice d'une coopérative de femmes couturières issues d'un bidonville de Rio au Brésil, va mettre en vente un de ses produits sur le site Internet de la Fnac grâce à son parrain de Fnac Brésil. Et Sakina M'Sa, créatrice de l'atelier Trevo, une entreprise d'insertion par la couture pour des femmes très éloignées de l'emploi, développe sa politique de commercialisation avec l'aide d'une collaboratrice d'Yves Saint Laurent.

Sakina M'Sa a par ailleurs bénéficié de la collaboration entre la Fondation PPR et l'UniverCité PPR dans le cadre du programme de formation à destination des hauts potentiels du Groupe. Afin de développer leur leadership individuel et collectif, dix cadres dirigeants ont réalisé un projet solidaire concret, sous contrainte de temps : ils ont ainsi réalisé un audit pour l'Atelier Trevo, dans le quartier de la Goutte d'Or à Paris. Lors de cette semaine de travail, Sakina M'Sa a pu rencontrer une collaboratrice Puma. Un sac griffé Puma et partiellement confectionné dans l'Atelier Trevo est né de cette rencontre.

En 2011, la Fondation PPR souhaite apporter son soutien et celui de collaborateurs du Groupe à 3 nouveaux entrepreneurs sociaux.

## Des actions de sensibilisation et de prévention

La Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes apporte son soutien à des actions qui favorisent l'information et la sensibilisation des collaborateurs du Groupe et du grand public, sur les violences faites aux femmes et l'aide au développement des femmes.

En 2010, la Fondation PPR a décidé de soutenir le combat contre l'excision mené par Waris Dirie, membre de son Conseil d'administration. La Fondation a ainsi largement mobilisé le Groupe et ses marques autour de la sortie du film *Fleur du Désert*, réalisé par Sherry Hormann, qui retrace la vie de Waris Dirie et dénonce les Mutilations Sexuelles Féminines (MSF). À l'externe comme auprès de leurs collaborateurs, les marques ont largement diffusé l'information sur la sortie du film et sa thématique (bannières, bande-annonce, jeu-concours...).

En mars, à l'occasion de la Journée internationale de la femme, la Fondation PPR a organisé, avec le soutien de PPR, une avant-première de charité dont l'intégralité des recettes (55 000 euros) a été versée à l'association Équilibres&Populations pour son projet d'abandon des MSF au Mali. Enfin, en partenariat avec la Fnac, la Fondation a animé une semaine d'information et de rencontres dans les magasins Fnac de Paris, Boulogne, Nantes, Lyon et Grenoble. Dans chaque ville, ces rencontres à destination du grand public ont rassemblé des spécialistes de la question de l'excision. À cette occasion, l'exposition *Blessures de femmes* de la photographe Catherine Cabrol, qui rassemble des portraits et des témoignages de femmes victimes de violence, a été installée dans les magasins Fnac.

Par ailleurs en novembre 2010, la Fondation PPR, le groupe PPR, ses marques et la Fédération Nationale Solidarité Femmes (FNSF) ont signé une charte qui les engage à informer, sensibiliser et mobiliser les 30 500 collaborateurs du Groupe en France <sup>(1)</sup> à la problématique des violences conjugales, déclarée « Grande cause nationale 2010 » par le gouvernement français. À l'occasion de la Journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes, tous les collaborateurs en France ont ainsi reçu une lettre cosignée de François-Henri Pinault et du Président de leur Branche présentant notamment le numéro du service national d'écoute-information-orientation pour les violences conjugales géré par la FNSF : le 3919.

En 2011, la Fondation proposera aux enseignes de sensibiliser des personnes « relais » aux problématiques de la violence conjugale, afin qu'ils puissent orienter les collaborateurs qui le souhaitent vers les associations de la FNSF. En 2011, la Fondation souhaite aussi s'engager auprès de l'ONG Plan International et relayer sa campagne de sensibilisation et de promotion des droits des filles : *Because I am a Girl*.

## LES ENJEUX QUI MOBILISENT LES BRANCHES

Le soutien des marques et enseignes du Groupe apparaît comme un vrai levier pour les projets associatifs qui se déploient dans leurs zones d'implantation, et peuvent faire appel à des compétences et savoir-faire

de l'entreprise. Si chacune des Branches de PPR développe ses propres programmes de solidarité, en lien avec ses activités et en proximité avec ses sites, la Fondation PPR continue d'accompagner les enseignes

<sup>(1)</sup> Ce chiffre correspond au nombre de collaborateurs PPR en France avant la cession de Conforama.



dans leur réflexion en apportant son expertise dans l'identification des partenaires et la mobilisation des collaborateurs. Elle favorise également un partage des bonnes pratiques entre les diverses marques et enseignes du Groupe. Enfin, elle propose aux marques et enseignes de s'associer aux projets de la Fondation, au bénéfice des femmes.

### Gucci Group, engagé pour l'insertion, l'éducation, la santé et la culture

Gucci Group et l'ensemble de ses marques sont activement engagés dans une stratégie de développement respectueux des communautés et de leur environnement. En lien avec ses activités, les marques du Gucci Group mènent des actions visant à promouvoir l'éducation et l'insertion en partageant ses savoir-faire, et à soutenir l'accès à la santé et à la culture.

#### S'engager contre l'exclusion

À travers toutes ses marques, Gucci Group mobilise ses collaborateurs et s'engage contre l'exclusion des minorités et des plus démunis en soutenant des programmes d'accueil et d'éducation.

Plusieurs marques se sont engagées pour le développement économique et social des femmes, partageant les valeurs de la Fondation PPR. En 2010, un challenge sportif et solidaire a ainsi réuni des employés de Gucci Group, Gucci, Stella McCartney, Alexander McQueen et PPR pour un parcours de 3 jours à vélo entre Paris et Londres. Cet événement a permis de collecter 33 000 euros au bénéfice d'un projet d'éducation et de santé pour des femmes au Bangladesh porté par l'association CARE. La cause des femmes a également été soutenue par Gucci aux États-Unis suite au partenariat avec la fondation de Mary J Blige et la *Foundation For the Advancement of Women Now* (FFAWN) établi en 2009. Pour la deuxième fois le 10 septembre 2010, 20 % des ventes de la journée du magasin de Fifth Avenue ont été donnés à l'association FFAWN. Les autres marques du Groupe se sont également engagées, Bottega Veneta a soutenu la *Fondation V Day*, qui met en place des initiatives créatives de prévention des violences faites aux femmes, et Stella McCartney a apporté son soutien à l'ONG Women for Women International, qui soutient les femmes victimes de la guerre. Yves Saint Laurent a poursuivi son partenariat avec l'UNIFEM, le fond spécial des Nations Unies pour les femmes, qui soutient des programmes de développement au bénéfice des femmes.

Les marques ont également soutenu de nombreuses initiatives de lutte contre l'exclusion économique et sociale des plus vulnérables. Pour la première fois cette année, Gucci US a sponsorisé à hauteur de 34 867 dollars la *John Legend's Show Me Campaign* qui œuvre pour briser le cercle de la pauvreté. Les équipes de Gucci en Italie ont, de leur côté, poursuivi leur soutien à La Ronda della Carità e della Solidarietà, une association qui aide des sans-abri à se réinsérer par le biais d'ateliers artisanaux. Devant l'urgence des inondations en Italie, Bottega Veneta a également débloqué 100 000 euros

pour répondre aux besoins les plus pressants. De son côté, Yves Saint Laurent a choisi de soutenir le combat de la communauté LGBT – Lesbian, Gay, Bisexual and Transgendered people – en sponsorisant le centre Gay et Lesbien de Los Angeles, ainsi que la mission de la Rehab Foundation. Sergio Rossi a contribué à la création d'un centre d'accueil pour les jeunes Palestiniens, en soutenant l'association Terre des Hommes, une fédération s'engageant pour les droits économiques, sociaux et culturels des enfants dans 70 pays. Au Royaume-Uni, Alexander McQueen a participé à une vente aux enchères en faveur du ICAP Yoga Centre, qui propose des thérapies par le yoga pour les enfants handicapés.

#### Éducation

En Chine pour la deuxième année consécutive, Gucci a proposé à quatre étudiants de l'Académie des Arts et du Design de l'université Tsing Hua de Beijing, issus de milieux défavorisés, des bourses d'études et voyages de découverte de la marque en Italie. Un défilé de mode Gucci a pour la première fois été organisé au sein même de l'université, une étape clé dans la mise en place d'un partenariat en 2011.

Nommée « Meilleure Entreprise pour le bien-être des enfants en Chine » en 2009, Gucci a poursuivi son engagement avec le Fonds chinois pour les Enfants et les Adolescents (*China Children & Teenagers' Funds*), une association qui apporte son aide aux enfants souffrant d'amblyopie, une maladie oculaire chronique caractérisée par une baisse de l'acuité visuelle. Gucci s'est engagé sur un partenariat de 5 ans à hauteur de 100 000 euros, également soutenu par Bottega Veneta. Le jour de l'annonce du partenariat, 15 enfants malvoyants ont été accompagnés pour visiter l'exposition universelle de Shanghai.

Pour la troisième année consécutive, Boucheron se mobilise pour l'éducation des jeunes issus de milieux défavorisés : la marque a soutenu un partenariat entre le Comité Colbert et le Rectorat de Paris, en donnant à des élèves l'opportunité de découvrir ses métiers pendant trois jours. 2010 a également marqué la quatrième année du soutien de Boucheron à l'association pour l'insertion par le sport de jeunes issus de quartiers sensibles en France, Sport dans la Ville : l'équipe de la marque a participé au tournoi de football interentreprises organisé par l'association. Boucheron soutient également l'association FIDES pour la promotion de l'éducation à l'étranger, en finançant notamment la construction d'écoles et de centres de formation à Madagascar.

Les marques s'engagent pour l'éducation dans de nombreux pays. Alexander McQueen, Bottega Veneta et Yves Saint Laurent, ont ensemble participé à une vente aux enchères solidaire au profit du ESAFRO Education Center au Nigeria, un centre qui facilite l'accès à l'éducation pour les jeunes issus de milieux défavorisés. En Amérique du Sud, Gucci Group a apporté son soutien à la *Fondazione AVSI* pour les enfants au Pérou, ainsi qu'au *Proyecto Ueré*, un projet scolaire innovant pour les enfants au Brésil.



### Accès à la santé

Les marques du Gucci Group ont apporté leur soutien à de nombreuses associations en 2010, notamment des organismes consacrés à la lutte contre le VIH/SIDA, le cancer et autres pathologies lourdes touchant, entre autres, les femmes et les enfants.

Pour la sixième année consécutive, Gucci a lancé l'opération *Gucci for Unicef* en proposant un sac à main solidaire, dont 25 % du prix de vente finance des programmes de soins médicaux et d'éducation à destination des orphelins du SIDA et aux enfants atteints du SIDA ou séropositifs en Afrique subsaharienne. Depuis le début de son partenariat, Gucci s'est engagé pour plus de 9 millions de dollars au bénéfice des programmes de l'Unicef. En plus de son engagement massif et pérenne dans la collecte de fonds au profit de l'Unicef, Gucci a aussi accordé en 2010 des dons financiers à des organismes de lutte contre le Sida, comme amfAR, Sidaction, Anlaids, Fundacion de lucha contra el Sida, la Fondation Carla Bruni-Sarkozy, et Dignitas International.

En 2010, les marques du Gucci Group se sont fortement engagées dans la lutte contre le cancer. Gucci a ainsi apporté son soutien au Society of Memorial Sloan-Kettering Cancer Center (75 911 dollars), EIF Women's Cancer Research Fund (30 000 dollars), American Cancer Society et National Breast Cancer Coalition Fund. La marque a poursuivi son partenariat avec Korea Breast Cancer Foundation (KBCF), en participant notamment à une vente aux enchères solidaire. Pour la deuxième année consécutive, Bottega Veneta a apporté son soutien à la campagne *Behind a Miracle* qui permet de collecter des fonds pour le Luci Cursi Cancer Center en Californie. En 2010, Stella McCartney s'est engagée dans la lutte contre le cancer au profit de nombreuses associations, particulièrement celles luttant contre les cancers touchant les femmes, comme Ovarian Cancer Research Fund, Joyce Ostin Breast Cancer Research Fund, et Too Many Women Breast Cancer Research Center.

### Soutien à la culture

Gucci Group et ses marques ont poursuivi leur ambitieux programme de mécénat artistique et culturel en 2010.

Gucci a de nouveau soutenu la Film Foundation, un organisme à but non lucratif dédié à la préservation des vieux films. En 2010, Gucci a ainsi financé la restauration de *Il Gattopardo*, le film réalisé en 1963 par Luchino Visconti. La marque a par ailleurs parrainé la troisième édition du Gucci Tribeca Documentary Fund, en finançant à hauteur de 150 000 dollars des subventions remises chaque année à quatre réalisateurs documentaristes traitant de sujets sociaux. Une initiative similaire est mise en place depuis 4 ans au Mexique, avec le *Gucci/Ambulante Grant* reconnaissant le talent de deux réalisateurs de documentaires. Yves Saint Laurent, Bottega Veneta, Stella McCartney et Sergio Rossi ont tous sponsorisé P.S. Arts, une ONG californienne proposant des cours d'art dans les écoles pour améliorer la vie des enfants issus de milieux défavorisés.

Les marques du Gucci Group soutiennent fortement la mission éducatrice et artistique des musées à travers le monde. Cette année, Gucci a développé son partenariat avec Dia Art Foundation en sponsorisant la première exposition américaine de l'artiste allemande Blinky Palermo. Gucci, Balenciaga, Yves Saint Laurent et Stella McCartney ont tous apporté un soutien financier au Metropolitan Museum of Art's Costume Institute, un institut unique en son genre présentant près de 35 000 costumes et accessoires historiques. La collection *Inspira* de Boucheron a été présentée au Fine Arts Museum of Montreal, attirant près de 67 000 personnes les premiers mois pour découvrir la collection.

### Puma

Puma a développé une politique ambitieuse et créative de Responsabilité Sociale et Environnementale : PumaVision. Avec pour objectif de promouvoir le développement durable, la paix et la créativité, Puma propose une stratégie holistique et cohérente avec ses activités et ses zones d'influence, autour de trois programmes : *PUMA.Safe*, *PUMA.Peace* et *PUMA.Creative*. Sur les enjeux sociétaux, Puma développe des partenariats pour la paix et la créativité.

#### ***PUMA.Peace* : le sport au service de la paix, en partenariat avec Peace One Day**

Depuis 2007, Puma soutient l'association Peace One Day dont l'objectif est de promouvoir la paix dans le monde à travers l'instauration d'une Journée internationale de cessez-le-feu et de non-violence, le 21 septembre, instaurée depuis 1999. Plus particulièrement, l'initiative *One Day, One Goal* met le sport au service des objectifs de paix et d'éradication des conflits. Lauréat en 2010 du prix *Best Corporate Social Responsibility (CSR) Initiative* au 4<sup>e</sup> forum international du sport et de la paix à Monaco, Puma s'est de nouveau mobilisé pour le soutien à l'initiative *One Day, One Goal*. Plus de 3 000 matchs amicaux ont ainsi été joués avec la participation des 192 nations membres de l'ONU, dont certains dans des zones sensibles : match interethnique au Ghana et match dans le stade national d'Haïti par exemple. À cette occasion, *Puma.Peace* a spécialement conçu des kits sportifs pour les matchs, fabriqués à partir de coton de l'association Cotton made in Africa et des ballons issus du commerce équitable. Globalement, Puma a massivement promu cette initiative : participation à un prestigieux concert de lancement à Paris en présence d'ambassadeurs internationaux pour la paix, diffusion d'une gamme dédiée de produits-partage, remise de *Peace Awards* aux matchs les plus symboliques, et enfin organisation d'un tournoi emblématique entre les employés de Puma et de adidas grâce à la mobilisation de plus de 700 collaborateurs. *Peace One Day Part Three*, un documentaire incluant un reportage sur *One Day, One Goal* a été diffusé auprès de 306 millions de personnes dans 200 pays.





### **PUMA.Creative : soutenir la créativité des artistes émergents**

La créativité est au cœur des valeurs de Puma. Vecteur privilégié des changements de mentalité, elle interpelle le public et peut l'amener à réfléchir sur les grands enjeux sociétaux de demain. À travers son réseau *Creative Art Networks*, PUMA.Creative souhaite encourager la collaboration et l'échange multiculturel entre artistes, organisations et festivals. Le réseau *Creative Africa Network* (CAN) réunit ainsi plus de 2 600 membres et constitue le premier lieu d'échange pour les artistes africains du continent et de la diaspora. Lancé en décembre 2010, le *Creative Caribbean Network* (CCN) ambitionne de devenir un lieu d'échange de référence pour les artistes des Caraïbes en partenariat avec de nombreuses institutions culturelles, dont le *Bass Museum of Art* à Miami. Des partenariats privilégiés ont également été mis en place avec la *17th Biennale of Sydney* en Australie et *Danse l'Afrique danse! Biennale* à Bamako au Mali. Des centaines d'artistes d'Afrique et des Caraïbes ont pu participer à ces deux événements, grâce aux *PUMA.Creative Mobility Awards*, subventions de soutien pour permettre aux artistes de participer à des événements artistiques à travers le monde.

En septembre 2010, PUMA.Creative a inauguré un partenariat d'envergure avec la Fondation Channel 4 BRITDOC pour soutenir et encourager la réalisation de documentaires sur des sujets aussi variés que la justice sociale, la paix ou l'environnement au niveau global. Dans ce cadre, plusieurs prix ont été remis dont le *PUMA.Creative Catalyst Award*, constitué de plus de 40 subventions de 5 000 euros pour la production de bande-annonce, et le *PUMA.Creative Impact Award* qui récompense à hauteur de 50 000 euros le documentaire le plus impactant de l'année au niveau social. Cette somme est partagée entre l'équipe du film et la campagne de sensibilisation associée au documentaire.

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

En 2010, la Fnac a continué de développer sa politique solidaire autour de deux objectifs principaux : lutter contre l'exclusion culturelle des plus démunis, en particulier la fracture numérique, et promouvoir la liberté d'expression.

#### **La lutte contre l'exclusion culturelle**

Leader sur le marché des nouvelles technologies, la Fnac souhaite agir contre la fracture numérique en s'engageant notamment pour l'accès du plus grand nombre aux nouvelles technologies et à la formation.

En 2010, la Fnac Digitale a de nouveau apporté son soutien au Lycée Henri IV, à Paris, offrant 30 ordinateurs portables et des formations adaptées pour contribuer au programme de classes préparatoires aux études supérieures. Ce programme, destiné aux élèves issus de lycées en zones sensibles, permet de créer les conditions d'un accès plus diversifié aux Grandes Écoles.

Alliant solidarité et développement durable, la Fnac a également donné 100 ordinateurs à l'association Jeunes Espoirs 2000, qui offre une seconde vie au matériel informatique pour les distribuer aux plus démunis. En France, la Fnac s'engage depuis plusieurs années contre l'analphabétisme et soutient l'Association pour favoriser l'égalité des chances à l'école (ApfEE) à travers son dispositif d'adhésion solidaire.

À l'international, Fnac Portugal a initié depuis 2 ans un grand projet intitulé *Infoteca* afin de lutter contre la fracture numérique en partenariat avec l'AMI (Assistance Médicale Internationale). Ces espaces multimédia sont équipés par la Fnac et financés par la vente de produits solidaires comme le livre de poésie *Resumo*, le livre de contes *Prazer da leitura*, et le CD *Nouveaux Talents Fnac*. En 2010, Fnac Portugal a ainsi inauguré une nouvelle infothèque à Funchal, capitale de Madère, portant à 4 le nombre d'infothèques déjà mises en place. Ces espaces multimédia sont mis à disposition des utilisateurs de l'AMI locale pour leur donner accès à la société de l'information et de la connaissance, premier pas vers l'inclusion sociale et l'insertion professionnelle. Les premiers résultats sont très encourageants : de nombreuses formations ont réuni plusieurs centaines de stagiaires, et plusieurs milliers d'utilisateurs ont utilisé l'infothèque en libre accès. Une vaste campagne de sensibilisation et de collecte de fonds dans les Fnac du Portugal a été mise en place au profit de l'AMI.

### **La Fnac, un médiateur culturel engagé en faveur de la liberté d'expression**

Engagement historique de la Fnac, la défense de la liberté d'expression s'inscrit clairement dans le rôle de médiateur culturel que la Fnac entend tenir entre la création et le public. Dans ce cadre, la Fnac a noué un partenariat privilégié avec la Fédération Internationale des ligues des droits de l'homme (FIDH) et Reporters Sans Frontières (RSF) pour défendre la liberté d'expression et les droits de l'homme. En 2010, la Fnac a poursuivi et amplifié son partenariat initié il y a plus de 16 ans avec Reporters Sans Frontières remettant pour la 2<sup>e</sup> année le prix RSF-Fnac. Ce prix récompense un journaliste et un média qui incarnent le combat pour la liberté d'expression et d'information. L'Iranien Abdolreza Tajik, emprisonné puis libéré, a été nommé « Journaliste de l'Année 2010 » pour son engagement. Radio Shabelle, une radio somalienne, a été récompensée dans la catégorie « Média » pour son combat pour le droit d'informer et d'être informé.

À l'international, la Fnac se mobilise également. En Belgique, la Fnac s'est associée dès 2006 au projet « Contre toutes les intolérances » lancé par les artistes Tom Barman (dEus), Axelle Red, Arno... Les magasins de la Fnac ont ainsi relayé cette initiative et favorisé la prise de conscience du plus grand nombre. Fnac Belgique sélectionne des festivals et œuvres représentatives pour illustrer cet engagement et met à disposition un mur photo à l'entrée de ses magasins afin que chacun puisse apporter son témoignage. En 2010, Fnac Belgique a activement participé au festival « Les voies de la liberté » et affiché le slogan : « La Fnac dit NON à toutes les intolérances » qui prône l'esprit d'ouverture et la richesse



de la diversité culturelle. À noter enfin que Fnac Belgique a engagé un partenariat en 2010 avec le projet *Nuestro Silencio* pour défendre la liberté d'expression.

### Redcats : l'engagement des collaborateurs

En 2010, les marques du groupe Redcats ont poursuivi et intensifié leurs actions et programmes de solidarité. Ce qui fait la force des engagements de Redcats, c'est la mobilisation de ses collaborateurs dans les pays où les 17 marques sont présentes.

#### SolidarCité Redcats : engagé en France pour l'éducation et l'insertion

L'association SolidarCité Redcats, créée en 2009, mobilise de nombreux collaborateurs en France à travers la multiplication d'actions solidaires et citoyennes, autour de deux axes clés : l'éducation et l'insertion par l'économie. En 2010, plus de 800 collaborateurs du Groupe se sont impliqués, chaque projet étant proposé puis développé par un collaborateur référent.

Afin de prolonger les nombreux partenariats avec des associations d'insertion fournissant des services à la personne, SolidarCité Redcats a mis en place en octobre 2008 une conciergerie solidaire. Les prestations réalisées en 2010 représentent l'équivalent de 6,5 emplois temps plein (ETP) créés grâce à la conciergerie en légère progression par rapport à 2009. Fin 2010, près de 40 % des collaborateurs Redcats ayant accès aux services de la conciergerie avaient déjà fait appel à au moins un des services proposés.

Le centre de stockage *Espoir en stocks*, initié par les équipes SolidarCité pour récupérer et stocker les dons en nature d'enseignes de Redcats (surstocks, retours clients ou échantillons), a mobilisé en 2010 une vingtaine de bénévoles. Plus de 100 collaborateurs ont participé aux braderies solidaires et permis de récolter plus de 50 000 euros au profit d'associations soutenues par SolidarCité Redcats. En 2010, SolidarCité Redcats a continué d'offrir des produits à 3 épiceries sociales (à Wattrelos, Waziers et Lomme) qui s'adressent à des populations en grande difficulté, leur permettant ainsi d'acquérir des produits neufs à bas prix. En décembre 2010, près de 50 bénévoles de La Redoute se sont mobilisés pour offrir un après-midi récréatif et ludique à des familles issues de quartiers défavorisés, avec école de cirque et distribution de

cadeaux. L'association s'est également engagée avec le centre social de La Marlière de Tourcoing (France). Les cadeaux récoltés par les collaborateurs des marques du pôle Enfants-Famille de Redcats ont été distribués à une soixantaine de familles.

SolidarCité Redcats a poursuivi son partenariat avec Janus, entreprise d'intérim d'insertion. En 2010, 28 Equivalents Temps Plein (ETP) par mois ont été délégués dans les sites Redcats du nord de la France contre 25 ETP en 2009.

À l'occasion de la semaine nationale école-entreprise, du 22 au 27 novembre 2010, SolidarCité Redcats a organisé la 10<sup>e</sup> édition de son opération « Un collégien, un jour, un métier ». Les 115 élèves de 3<sup>e</sup> du collège Anne-Franck de Roubaix ont été accueillis par une centaine de collaborateurs des enseignes du groupe Redcats, dans le Nord-Pas-de-Calais. L'objectif de cette journée est de faire découvrir un métier aux élèves de cet établissement. Ce sont près de 1 000 collégiens qui ont participé à cette opération depuis 2003.

#### La mobilisation des marques de Redcats

En complément de sa ligne de lingerie spéciale « après mon opération du sein », La Redoute s'engage dans la prévention auprès de l'association « Le cancer du sein, parlons-en » depuis 2007. Elle participe à l'opération Ruban rose tous les ans au mois d'octobre en sensibilisant ses clients par une bannière sur les pages « Lingerie » de son site Internet. Redcats UK s'est également impliqué dans la campagne annuelle contre le cancer du sein. Le dernier vendredi d'octobre, baptisé *Wear It Pink Day*, les collaborateurs ont pu être sensibilisés à ce problème de santé et réunir des fonds pour la recherche d'un traitement. Les collaborateurs de Redcats USA ont levé des fonds contre le cancer, apportant leur soutien à Carol M. Baldwin Breast Cancer Research Fund et Susan G. Komen Race for the Cure. Enfin, Redcats Nordic et les collaborateurs d'Ellos en Scandinavie se sont également mobilisés contre le cancer, collectant près de 10 000 euros pour les enfants atteints de cancers avec la Swedish Child Cancer Foundation.

Dans la continuité des actions engagées, ce sont donc toutes les marques et enseignes du Groupe qui, en 2010, ont réaffirmé leurs engagements vis-à-vis de la société civile, des communautés locales et du tissu associatif, au plus près des spécificités de leurs implantations et de leurs activités.



# Rapport des Commissaires aux comptes

## exprimant une assurance modérée sur certains indicateurs de responsabilité sociale et environnementale publiés dans le chapitre Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) du Document de référence du groupe PPR

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux comptes du groupe PPR, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les indicateurs de responsabilité sociale et environnementale (« les Données ») sélectionnés par le groupe PPR et identifiés par le symbole ✓ dans les tableaux, graphes et textes figurant aux pages 58, 69, 70, 87, 88, 89, 90, 95 et 101 du Document de référence de l'exercice 2010.

Les conclusions formulées ci-après portent sur ces seules Données et non sur l'ensemble des indicateurs présentés. Ces Données sélectionnées par le groupe PPR sont :

- (1) le nombre de salariés formés (hors formation sécurité) pour l'ensemble des activités du Groupe en France ;
- (2) le pourcentage de femmes parmi les managers pour l'ensemble des activités du Groupe en France ;
- (3) le nombre d'audits sociaux réalisés au sein du Groupe ;
- (4) les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports « B to B » du Groupe ;
- (5) les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie du Groupe ;
- (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.

Ces Données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale et de la Direction des Ressources Humaines, conformément au protocole de reporting disponible auprès de ces directions (ci-après « le Référentiel »).

Les notes méthodologiques figurant sur le site Internet du groupe 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>(a)</sup> (« les Entités ») ; et
- ♦ mené des tests de cohérence sur la consolidation de ces Données.

La contribution des Entités sélectionnées représente :

- ♦ 41 % des effectifs du Groupe en France pour les indicateurs (1) et (2) ;

<sup>(a)</sup> Pour les indicateurs (1) et (2) : FNAC SA, FNAC Codirep, FNAC Paris, Gucci France, Puma France, La Redoute France ; pour l'indicateur (3) : Gucci Group, Puma, Redcats ; pour l'indicateur (4) : Gucci Group, Puma, Redcats USA – activités de vente à distance ; pour l'indicateur (5) : FNAC France, Gucci Logistics (3 sites), Puma USA, Groupe Redoute – La Redoute, Redcats USA – Avenue ; pour l'indicateur (6) : Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes.



- ◆ 100 % des audits sociaux réalisés au sein du Groupe pour l'indicateur (3) ;
- ◆ 64 % du total des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport « B to B » pour l'indicateur (4) ;
- ◆ 34 % 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 environnement et développement durable de nos cabinets.

### Observation sur les procédures

Lors de nos travaux nous avons pu constater la nécessité de renforcer le dispositif de contrôle interne à chaque niveau de collecte et de consolidation en ce qui concerne les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports « B to B ».

### 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 examinées figurant aux pages 58, 69, 70, 87, 88, 89, 90, 95 et 101 du Document de référence, identifiées par le symbole ✓, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel mentionné.

Le 7 mars 2011,

à Paris-La Défense

à Neuilly-sur-Seine

KPMG Audit

Deloitte & Associés

*Département de KPMG S.A.*

Philippe Arnaud

Hervé Chopin

Eric Dugelay

Jean-Paul Picard

Associé

Responsable  
du Département

Associé

Développement Durable  
& Changement Climatique

Associé

Responsable des services  
en Développement Durable

Associé

# Table de concordance R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce

(ex-article 116 Loi NRE)

Article	Description	Chapitre du document de référence
<b>Social (R. 225-104 du Code du commerce)</b>		
§ 1°a	Effectif total	Introduction
	Embauches en contrats à durée déterminée	Enjeu 1
	Embauches en contrats à durée indéterminée	Enjeu 1
	Difficultés éventuelles de recrutement	Enjeu 1
	Licenciements (nombre et motifs)	Introduction
	Heures supplémentaires	Introduction
	Main-d'œuvre extérieure à la Société	Introduction
§ 1°b	Informations relatives aux plans de réduction des effectifs	Enjeu 1
	Sauvegarde de l'emploi	Enjeu 1
	Efforts de reclassement	Enjeu 1
	Réembauches	Enjeu 1
	Mesures d'accompagnement	Enjeu 1
§ 2°	Organisation du temps de travail	Introduction
	Durée du temps de travail pour les salariés à temps plein	Introduction
	Durée du temps de travail pour les salariés à temps partiel	Introduction
	Absentéisme (nombre et motifs)	Introduction
§ 3°	Rémunérations	Enjeu 1
	Évolution de la rémunération	Enjeu 1
	Charges sociales	Enjeu 1
	Application des dispositions du titre IV du livre IV du Code du travail (= intéressement, participation et plan d'épargne salariale)	Enjeu 1
	Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	Enjeu 2
§ 4°	Relations professionnelles	Enjeu 1
	Bilan des accords collectifs	Enjeu 1
§ 5°	Conditions d'hygiène et de sécurité	Introduction
§ 6°	Formation	Enjeu 1
§ 7°	Emploi et l'insertion des travailleurs handicapés	Introduction, Enjeu 2
§ 8°	Œuvres sociales	Enjeu 7
§ 9°	Sous-traitance	Enjeu 3
	Prise en compte par la Société de l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.	Enjeu 3
	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	Enjeu 2
	Importance de la sous-traitance	Enjeu 3
	Promotion auprès des sous-traitants du respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	Enjeu 3
	Respect par les filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	Enjeu 3



Article	Description	Chapitre du document de référence
	Prise en compte par les filiales étrangères de l'impact de leurs activités sur le développement régional et sur les populations locales	Enjeu 3
<b>Environnement (R. 225-105 du Code de commerce)</b>		
§ 1°	Consommation de ressources en eau	Enjeu 5
	Consommation de matières premières	Enjeu 5
	Consommation d'énergie	Enjeux 4 et 5
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	Enjeux 4 et 5
	Recours aux énergies renouvelables	Enjeux 4 et 5
	Conditions d'utilisation des sols	NC
	Rejets dans l'air, l'eau et le sol	Enjeux 4 et 5
	Nuisances sonores et olfactives	Enjeu 5
	Traitement des déchets	Enjeu 5
§ 2°	Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique	Enjeu 6
§ 3°	Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement	Enjeu 5
§ 4°	Mesures prises pour assurer la conformité de l'activité aux dispositions législatives	Enjeu 6
§ 5°	Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement	Enjeu 5
§ 6°	Existence de services internes de gestion de l'environnement	Enjeu 4
	Formation et information des salariés	Enjeu 4
	Moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement	Enjeu 5
	Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution au-delà des établissements de la Société	Enjeu 5
§ 7°	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Enjeu 5
§ 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	Introduction



## 4

# Éléments financiers



<b>RAPPORT D'ACTIVITÉ 2010</b>	<b>134</b>	<b>NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b>	<b>176</b>
Préambule – Définitions	134		
Faits marquants de l'exercice	135		
Commentaires sur l'activité de l'exercice 2010	136	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>263</b>
Analyse des performances opérationnelles par segment	140		
Commentaires sur la structure financière	151	<b>COMPTES SOCIAUX</b>	<b>264</b>
Résultat de la Société PPR et dividende	157	Bilan actif	264
Transactions avec les parties liées	158	Bilan passif	265
Événements postérieurs à la clôture	158	Compte de résultat	266
Perspectives	159	Tableau des flux de trésorerie	266
		Variation des capitaux propres	267
<b>POLITIQUE D'INVESTISSEMENT</b>	<b>160</b>	Annexe comptable	267
Investissements financiers	160	Tableau des filiales et participations	280
Investissements opérationnels	161		
		<b>RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>282</b>
<b>GESTION DES RISQUES</b>	<b>164</b>	Opérations relatives au capital social	283
Risques financiers	164	Résultats au cours des cinq derniers exercices	292
Risques juridiques	166		
Risques assurances	167	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>293</b>
Risques opérationnels	168		
		<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>295</b>
<b>COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>171</b>		
Compte de résultat consolidé	171		
État du résultat global consolidé	172		
État de la situation financière consolidée	173		
Tableau des flux de trésorerie consolidés	174		
Variation des capitaux propres consolidés	175		



# Rapport d'activité 2010

## 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.

### Retraitement des périodes comparatives

Comme mentionné dans la Note 2.23 de l'annexe aux comptes consolidés, les états financiers de l'exercice 2009 ont été retraités afin de refléter les ajustements liés à la découverte, dans la filiale grecque de Puma, d'irrégularités comptables portant essentiellement sur les exercices antérieurs à 2010.

### 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 chiffre d'affaires hors Groupe est défini comme le produit des activités ordinaires de chaque enseigne ou marque, après élimination des ventes intragroupe.

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 2009 d'une part, des effets de variations de périmètre intervenues en 2009 ou 2010 et, d'autre part, des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2009 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 de l'endettement financier net consolidé du Groupe

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.





## 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.

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

### 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 réglera 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 sera finalisée au cours du premier trimestre 2011, après approbation des autorités de la concurrence puis de l'Assemblée générale de Steinhoff International. Plusieurs actionnaires représentant ensemble plus de 50 % du capital et des droits de vote de Steinhoff International se sont déjà irrévocablement engagés à voter en faveur de l'opération.

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.

Compte tenu des restrictions majeures sur la gestion de Conforama imposées par l'accord avec Steinhoff, PPR ne dispose plus du pouvoir de diriger les politiques opérationnelles et financières de Conforama, telles que les décisions d'investissements, la négociation de nouveaux contrats significatifs, ou encore le versement de dividendes. Du fait de la signature de cet accord qui entraîne la perte de contrôle effective du Groupe, Conforama est consolidé par intégration globale dans les comptes consolidés du Groupe jusqu'au 9 décembre 2010.

Conformément aux dispositions d'IFRS 5, le résultat net de Conforama jusqu'au 9 décembre 2010 ainsi que le résultat de cession sont présentés sur la ligne distincte du compte de résultat « Résultat net des activités abandonnées » ; le compte de résultat ainsi que le tableau des flux de trésorerie de l'exercice précédent font l'objet d'un retraitement similaire.

### 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.

### Renforcement de la solidité financière

En 2010, PPR a poursuivi sa politique de renforcement de sa solidité financière par l'allongement de la maturité de sa dette et la diversification de ses sources de financement.

Dans le cadre de son programme EMTN, PPR a émis un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros à échéance avril 2015, assorti d'un coupon de 3,75 %.

### Autre fait marquant

Le 25 octobre 2010, PPR a pris acte des conclusions de l'audit diligenté par Puma AG révélant des fraudes et des irrégularités commises au sein de sa joint-venture grecque Puma Hellas SA. Conformément à la norme IAS 8, les comptes consolidés du groupe PPR ont été retraités à hauteur de sa quote-part dans le capital de Puma AG (voir la Note 2.23 dans l'annexe aux comptes consolidés) : les capitaux propres de PPR au 1<sup>er</sup> janvier 2009 ont été retraités de 58,0 millions d'euros (dont 40,2 millions d'euros pour la part revenant au Groupe), le résultat net 2009 a été retraité de 48,6 millions d'euros (dont 33,7 millions d'euros pour la part revenant au Groupe) et le résultat net de l'exercice 2010 a été impacté de 31,0 millions d'euros (dont 22,2 millions d'euros pour la part revenant au Groupe).



## COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2010

Les principaux indicateurs financiers extraits des états financiers consolidés de PPR pour 2010 reflètent la performance très satisfaisante du Groupe au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
Chiffre d'affaires	14 605,1	13 584,3	+ 7,5 %
Résultat opérationnel courant	1 531,3	1 239,6	+ 23,5 %
en % du chiffre d'affaires	10,5 %	9,1 %	+ 1,4 pt
EBITDA	1 860,6	1 574,4	+ 18,2 %
en % du chiffre d'affaires	12,7 %	11,6 %	+ 1,1 pt
Résultat net part du Groupe	964,5	950,9	+ 1,4 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	931,9	598,0	+ 55,8 %
Investissements opérationnels bruts	342,6	279,7	+ 22,5 %
Cash-flow libre opérationnel	1 081,4	1 191,8	- 9,3 %
Capitaux propres	11 651,2	10 946,8	+ 6,4 %
dont part du Groupe	10 599,2	9 880,6	+ 7,3 %
Endettement financier net	3 780,6	4 367,4	- 13,4 %
Effectifs moyens	50 245	51 493	- 2,4 %

## Chiffre d'affaires (produit des activités ordinaires)

Le chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de l'exercice 2010 s'élève à 14 605 millions d'euros, en hausse de 7,5 % en réel et de 4,0 % en comparable par rapport à l'exercice 2009 :

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation réelle	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Fnac	4 473,3	4 375,1	+ 2,2 %	+ 1,3 %
Redcats	3 435,8	3 386,4	+ 1,5 %	+ 0,8 %
Puma	2 706,4	2 447,3	+ 10,6 %	+ 2,2 %
Luxe	4 010,7	3 390,3	+ 18,3 %	+ 12,2 %
Éliminations et autres	(21,1)	(14,8)	ns	ns
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>14 605,1</b>	<b>13 584,3</b>	<b>+ 7,5 %</b>	<b>+ 4,0 %</b>

<sup>(1)</sup> À périmètre et taux de change comparables.

L'exercice 2010 a été marqué par un solide rebond de l'économie mondiale et a bénéficié d'un net regain du commerce international. Cette reprise n'a toutefois pas été uniforme à travers le monde. Les économies émergentes ont continué de croître à un rythme soutenu et se sont imposées comme les moteurs de la croissance mondiale. Les économies avancées sont toutes sorties du rouge ; l'activité est bien répartie, même si elle est restée modérée du fait, notamment, des tensions persistantes sur les dettes souveraines en Europe.

Dans ce contexte de consolidation de la reprise économique mondiale, PPR a tiré profit des initiatives à dominante commerciale, lancées par ses marques et enseignes, visant à accélérer la croissance rentable du chiffre d'affaires.

Par rapport à la même période de 2009, l'activité des trois derniers mois de l'année a progressé de 9,6 % en réel et de 5,4 % à périmètre et taux de change comparables. À périmètre et taux de change comparables, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a augmenté de 1,1 % au

premier trimestre 2010, de 1,4 % au deuxième trimestre et de 7,8 % au troisième trimestre.

La part du pôle Luxe dans le chiffre d'affaires consolidé de PPR s'élève à 27,5 % en 2010 (25,5 % en 2009 en comparable) et celle de Puma s'établit à 18,5 % (18,9 % en 2009 en comparable).

La variation du chiffre d'affaires intègre un effet négatif des variations de périmètre de près de 28 millions d'euros.

En 2010, les fluctuations de taux de change ont affecté positivement le chiffre d'affaires à hauteur de 485 millions d'euros, dont 115 millions d'euros liés à l'appréciation du dollar américain contre l'euro (chez Redcats pour 50,1 %, dans le pôle Luxe pour 31,4 % et chez Puma pour 18,5 %), et 98 millions d'euros liés à l'appréciation du yen japonais contre l'euro (dans le pôle Luxe pour 64,8 % et chez Puma pour 35,2 %). Le quatrième trimestre a affiché un impact favorable des variations monétaires à hauteur de 172 millions d'euros, sous l'effet, notamment, de la hausse du dollar américain (pour 51 millions d'euros).



## Chiffre d'affaires par zone géographique

Le poids de l'activité du Groupe à l'international a continué de s'accroître ; elle représente 66,6 % du chiffre d'affaires total en 2010, à comparer à 65,2 % pour l'exercice précédent (à périmètre et taux de change comparables) :

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation réelle	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Europe de l'Ouest	8 687,4	8 482,9	+ 2,4 %	+ 2,1 %
Amérique du Nord	2 394,5	2 182,1	+ 9,7 %	+ 3,2 %
Japon	875,7	817,8	+ 7,1 %	- 4,7 %
<b>Pays matures</b>	<b>11 957,6</b>	<b>11 482,8</b>	<b>+ 4,1 %</b>	<b>+ 1,8 %</b>
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	506,9	487,8	+ 3,9 %	- 1,7 %
Amérique du Sud	598,7	426,8	+ 40,3 %	+ 24,1 %
Asie-Pacifique (hors Japon)	1 541,9	1 186,9	+ 29,9 %	+ 19,1 %
<b>Pays émergents</b>	<b>2 647,5</b>	<b>2 101,5</b>	<b>+ 26,0 %</b>	<b>+ 15,5 %</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>14 605,1</b>	<b>13 584,3</b>	<b>+ 7,5 %</b>	<b>+ 4,0 %</b>

<sup>(1)</sup> À périmètre et taux de change comparables.

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 particulier, le Groupe devient moins dépendant de la conjoncture européenne. Ainsi, le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro a représenté 48,8 % des ventes totales du Groupe en 2010 contre 47,2 % au cours de l'exercice 2009 en comparable. PPR a poursuivi ses efforts d'expansion dans les pays émergents dont l'activité a progressé de 15,5 % en 2010 et qui représentent désormais 18,1 % du chiffre d'affaires total du Groupe, soit 180 points de base de plus qu'au 31 décembre 2009 (à périmètre et taux de change comparables).

## Chiffre d'affaires réalisé via Internet

Pour l'exercice 2010, le chiffre d'affaires Internet des activités poursuivies du Groupe s'élève à 2 262 millions d'euros, en progression de 16,2 % en réel par rapport à l'exercice précédent, soit une croissance de 14,3 % à périmètre et taux de change comparables. Au quatrième trimestre 2010, les ventes de PPR sur le Web ont augmenté de 15,3 % en réel et de 12,9 % en comparable.

Sur l'exercice 2010, le commerce électronique représente 15,5 % du chiffre d'affaires total du Groupe contre 14,1 % en 2009 à périmètre et taux de change comparables. Sur les trois derniers mois de l'année, le poids des activités Internet dans les ventes totales de PPR est passé de 14,7 % en 2009 à 15,8 % en 2010.

## Résultat opérationnel courant et EBITDA

Au 31 décembre 2010, le résultat opérationnel courant de PPR s'élève à 1 531 millions d'euros, en hausse de 23,5 % par rapport à celui de l'exercice 2009. Le Groupe est ainsi parvenu à améliorer de 140 points de base son taux de marge opérationnelle qui s'établit à 10,5 % en 2010 :

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
Fnac	188,1	182,1	+ 3,3 %
Redcats	165,0	114,7	+ 43,9 %
Puma	337,1	299,0	+ 12,7 %
Luxe	897,4	692,1	+ 29,7 %
Holdings et autres	(56,3)	(48,3)	- 16,6 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 531,3</b>	<b>1 239,6</b>	<b>+ 23,5 %</b>

À taux de change comparables, le résultat opérationnel courant progresse de 14,2 % en 2010 et le taux de marge opérationnelle s'améliore de 100 points de base par rapport à l'exercice précédent.

En 2010, la marge brute du Groupe s'est élevée à 7 429 millions d'euros, en hausse de 746 millions d'euros, soit 11,2 % en données publiées (+ 6,4 % à taux de

change comparables) par rapport à l'exercice précédent. Sur la même période, les charges opérationnelles ont augmenté de 8,3 % en données publiées et de 4,5 % à taux de change comparables. En particulier, en 2010, les frais de personnel ont progressé de 8,6 % en données publiées et de 2,4 % à taux de change comparables. PPR a employé en moyenne 50 245 personnes en 2010, soit une baisse de 2,4 % par rapport à l'exercice 2009.



L'EBITDA s'est établi à 1 861 millions d'euros en 2010, en progression de 18,2 % par rapport à l'exercice précédent en données publiées, ce qui se traduit par une amélioration notable du ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires à 12,7 % au 31 décembre 2010 contre 11,6 % un an auparavant :

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
Fnac	252,4	258,1	- 2,2 %
Redcats	213,6	169,3	+ 26,2 %
Puma	393,0	359,9	+ 9,2 %
Luxe	1 055,8	833,9	+ 26,6 %
Holdings et autres	(54,2)	(46,8)	- 15,8 %
<b>EBITDA</b>	<b>1 860,6</b>	<b>1 574,4</b>	<b>+ 18,2 %</b>

À taux de change comparables, l'EBITDA progresse de 10,9 % et le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires s'améliore de 80 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 2010, ces autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de 194 millions d'euros, qui inclut notamment :

- des charges de restructuration de 33 millions d'euros ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de 122 millions d'euros portant principalement sur les goodwill de Fnac Italie (28 millions d'euros) et de Sergio Rossi (18 millions d'euros), sur la marque Avenue chez Redcats aux États-Unis (21 millions d'euros), ainsi que sur les actifs de Puma en Grèce (31 millions d'euros).

Au 31 décembre 2009, les autres produits et charges opérationnels non courants constituaient une charge nette de 374 millions d'euros. Ils incluaient notamment des produits nets de cessions d'actifs pour 486 millions d'euros, des dépréciations d'actifs pour 556 millions d'euros et des coûts de restructuration à hauteur de 246 millions d'euros.

### Charges financières nettes

Au 31 décembre 2010, la charge financière nette du Groupe s'améliore de 30,1 % et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
Coût de l'endettement financier net	(231,1)	(228,5)	+ 1,1 %
Autres produits et charges financiers	(23,1)	(135,0)	ns
<b>Charges financières nettes</b>	<b>(254,2)</b>	<b>(363,5)</b>	<b>- 30,1 %</b>

En 2010, le coût de l'endettement financier net s'est établi à 231 millions d'euros, en hausse de 1,1 % par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution est due principalement :

- à la diminution de 24,5 % de l'encours moyen d'endettement net du Groupe par rapport à l'exercice précédent, du fait, pour l'essentiel, de la perception, en toute fin d'année 2009, du produit de la mise en bourse de Cfao et de l'optimisation du cycle de génération de cash-flow du Groupe ;
- à la hausse de 120 points de base du taux moyen de financement de PPR, malgré un contexte favorable de baisse des principaux indices de référence. Cette augmentation provient d'une contribution accrue de la dette plafonnée à taux fixe suite à la mise en place de financements obligataires intégrant une

composante « *spread* de crédit » plus élevée ; elle est due corrélativement à la baisse de la dette à taux variable, accentuée par les remboursements opérés sur des lignes de crédit « à court terme » indexés sur des taux d'intérêt particulièrement bas.

La variation favorable de 112 millions d'euros des Autres produits et charges financiers est principalement imputable :

- à l'augmentation, pour près de 21 millions d'euros, des charges d'actualisation de certains actifs et de l'obligation du Groupe au titre de ses engagements de retraite à prestations définies ;
- à des traitements comptables liés à la norme IAS 39. Ces écritures techniques incluent, pour l'essentiel, la variation favorable, à hauteur de 44 millions



d'euros, du résultat sur opérations de couverture de taux et de change, ainsi que l'écart positif, pour 92 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 242 millions d'euros en 2010, identique à celui de l'exercice précédent.

## Impôt sur le résultat

Pour l'exercice 2010, la charge d'impôt du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
Charge d'impôt sur résultat courant	(312,9)	(227,6)	+ 37,5 %
Impôt sur éléments non courants	8,9	55,1	ns
<b>Charge totale d'impôt</b>	<b>(304,0)</b>	<b>(172,5)</b>	<b>+ 76,2 %</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>28,1 %</b>	<b>34,3 %</b>	<b>(6,2 pts)</b>
<b>Taux d'impôt courant</b>	<b>24,5 %</b>	<b>26,0 %</b>	<b>(1,5 pt)</b>

Au 31 décembre 2010, le taux effectif d'impôt de PPR a sensiblement baissé du fait, en particulier, de la diminution de l'impact défavorable des éléments non courants.

Retraité de l'effet des éléments non courants et de l'impôt y afférent, le taux d'impôt courant s'améliore de 150 points de base à 24,5 %. Cette amélioration s'explique, pour l'essentiel, par l'accroissement de la part du pôle Luxe (dont le taux d'impôt s'est amenuisé en 2010) dans le résultat du Groupe.

## Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence

Pour l'exercice 2010, la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à 36 millions d'euros, contre moins de 1 million d'euros en 2009.

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 2010), pour 35 millions d'euros, qui correspond au résultat du premier semestre 2010 publié par Cfao complété par une estimation au titre du second semestre.

## Résultat net des activités poursuivies

Pour l'exercice 2010, le résultat net consolidé des activités poursuivies de PPR s'élève à 815 millions d'euros ; il atteignait 331 millions d'euros un an auparavant.

La part de ce résultat revenant au Groupe s'établit à 764 millions d'euros au 31 décembre 2010, pour 314 millions d'euros au titre de l'exercice précédent.

## 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 2010, le résultat net des activités arrêtées ou cédées représente un profit de 200 millions d'euros (Note 12 des comptes consolidés annuels).

Il regroupe d'une part des plus-values de cession nettes d'impôt et de frais pour près de 136 millions d'euros et, d'autre part, les résultats nets des activités abandonnées pour 64 millions d'euros.

Au 31 décembre 2009, le résultat des activités abandonnées constituait un profit de 665 millions d'euros qui incluait des plus-values de cession nettes d'impôt pour 686 millions d'euros et les résultats nets des activités abandonnées, en perte de 21 millions d'euros.

## Intérêts non contrôlés

Le poste Intérêts non contrôlés s'élève à 51 millions d'euros au 31 décembre 2010 ; il s'établissait à 44 millions d'euros un an auparavant.

Les Intérêts non contrôlés du Groupe n'incluent plus aucune contribution de Cfao au 31 décembre 2010, consécutivement à la perte de contrôle par PPR. En revanche, les intérêts minoritaires dans le résultat de Puma ont augmenté en 2010 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 69,4 % au 31 décembre 2009 à 71,6 % au 31 décembre 2010).

## Résultat net part du Groupe

Pour l'exercice 2010, le résultat net part du Groupe s'établit à près de 965 millions d'euros, en progression de 1,4 % par rapport à 2009.

En 2010, 79,2 % du résultat net part du Groupe a été généré par les activités poursuivies de PPR, à comparer à 33,0 % en 2009.



Retraité des effets après impôts des éléments non courants, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'élève en 2010 à 932 millions d'euros, soit une hausse de 55,8 % par rapport au 31 décembre 2009.

### Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions PPR utilisé pour le calcul du résultat par action s'élève à 126,6 millions pour l'exercice 2010, à comparer à 126,5 millions pour 2009, soit une légère augmentation de 0,1 % (Note 13 des comptes consolidés annuels).

Au 31 décembre 2010, le résultat net par action de PPR s'établit à 7,62 euros, soit une croissance de 1,3 % par rapport au 31 décembre 2009.

Le résultat net par action des activités poursuivies atteint 6,04 euros en 2010 (2,48 euros pour l'exercice précédent) et celui afférent aux activités abandonnées s'élève à 1,58 euro (5,04 euros en 2009).

Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies s'affiche à 7,36 euros ; il s'améliore de 55,6 % par rapport à l'exercice précédent.

L'effet des instruments dilutifs est quasi-neutre sur le calcul du résultat net par action en 2010.

## ANALYSE DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES PAR SEGMENT

### Fnac

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>4 473,3</b>	<b>4 375,1</b>	<b>+ 2,2 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>188,1</b>	<b>182,1</b>	<b>+ 3,3 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>4,2 %</b>	<b>4,2 %</b>	<b>+ 0,0 pt</b>
EBITDA	252,4	258,1	- 2,2 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	5,6 %	5,9 %	(0,3 pt)
Investissements opérationnels bruts	62,3	56,4	+ 10,5 %
Effectifs moyens	14 364	14 632	- 1,8 %

En 2010, dans un environnement de consommation toujours ralentie, la Fnac a une fois encore démontré sa robustesse, la puissance de sa marque et la pertinence de son modèle économique. L'enseigne a affiché un chiffre d'affaires de 4 473 millions d'euros en 2010, en progression par rapport à l'exercice précédent, de 2,2 % en réel et 1,3 % à périmètre et taux de change comparables. Au quatrième trimestre, l'activité de la Fnac a été fortement perturbée par des mouvements sociaux en France et par les fortes intempéries en Europe durant la période de Noël. Dans ce contexte, les ventes sont restées quasi stables (+ 0,1 % en réel et - 0,7 % en comparable), en retrait par rapport aux tendances des trimestres précédents. En 2010, la Fnac a réalisé des ventes sur Internet à hauteur de 387 millions d'euros, soit 8,7 % de son chiffre d'affaires total, en progression de 19,1 % par rapport à 2009, où elles représentaient 7,4 % de l'activité totale.

En France, la Fnac a été confrontée, au quatrième trimestre 2010, à des marchés en repli pour ses principales catégories de produits ; le chiffre d'affaires a baissé de 2,4 %. Sur l'exercice, les ventes sont en léger retrait, de 0,9 %. Les magasins de Périphérie ont continué d'afficher une meilleure dynamique commerciale que ceux de centre-ville et l'enseigne a poursuivi le déploiement des *Espaces Passion*, qui permettent de mettre en exergue l'excellence de l'offre et l'expertise des vendeurs par familles de produits. La Fnac confirme le succès de son

canal Internet : en 2010, le chiffre d'affaires de Fnac Direct a encore sensiblement progressé, de 15,6 % sur douze mois et de 13,4 % sur les trois derniers mois. En France, le Web représente désormais 10,7 % de l'activité de l'exercice (9,1 % en 2009) et 11,5 % des ventes du dernier trimestre (10,0 % en 2009). La *Market Place*, lancée en 2009, se développe rapidement et démontre sa forte complémentarité avec le site Fnac.com. Sur l'exercice 2010, le nombre de visites s'accroît fortement, le taux de transformation s'améliore et le panier moyen augmente légèrement.

Au total, les ventes en France de *Produits Techniques* sont en hausse de 2,2 % sur l'exercice 2010 mais en repli de 1,5 % sur les trois derniers mois de l'année. Au 31 décembre 2010, cette catégorie de produits représente 52,2 % du chiffre d'affaires de la Fnac en France (50,6 % en 2009). Sur Internet, le chiffre d'affaires des *Produits Techniques* a progressé de 20,8 % sur douze mois et de 11,5 % au quatrième trimestre 2010. La Fnac a enregistré une bonne performance en micro-informatique, en croissance de 7,5 % sur l'année et de 2,2 % au dernier trimestre.

Le chiffre d'affaires des *Produits éditoriaux* est en retrait de 4,8 % sur douze mois et de 3,8 % au quatrième trimestre ; sur Internet, il progresse de 10,3 % et 14,0 % respectivement. Les ventes de *Livres* ont augmenté de 1,3 % au quatrième trimestre et de 0,1 % sur l'exercice ;



elles bénéficient de la bonne performance du nouveau secteur Papeterie. La catégorie *Disques & Gaming* a vu son activité baisser de 8,7 % sur l'exercice et de 7,6 % au quatrième trimestre, avec une bonne contribution de *Okaz Gaming*, activité de vente de jeux d'occasion en plein essor.

Les activités de la Fnac hors de France sont en hausse de 6,1 % en 2010 en comparable, avec un quatrième trimestre en progression de 3,1 % ; elles représentent 32,6 % du chiffre d'affaires de l'enseigne en 2010 (31,1 % en 2009). Les ventes sur Internet ont augmenté de 43,5 % sur douze mois et de 36,9 % sur les trois derniers mois de 2010. Le Web représente un gros potentiel de croissance pour la Fnac à l'international ; les ventes en ligne ne représentent en effet que 4,3 % de l'activité de l'enseigne en 2010 (mais 14,6 % au Brésil). Les ventes hors de France de *Produits Techniques* sont en hausse de 13,6 % sur l'exercice 2010 et de 9,1 % sur les trois derniers mois de l'année. Au 31 décembre 2010, cette catégorie de produits représente 55,4 % du chiffre d'affaires de la Fnac hors de France (51,4 % en 2009).

La Fnac a affiché des performances solides en Espagne et au Portugal, en hausse de 3,3 % et 5,3 % en 2010, avec une activité particulièrement dynamique en *Produits Techniques* ; au quatrième trimestre, l'enseigne a progressé de 0,7 % en Espagne et de 0,6 % au Portugal, dans un environnement de consommation plus dégradé. En 2010, le chiffre d'affaires du Brésil a augmenté de 19,2 % en comparable, avec un quatrième trimestre en hausse de 11,5 % ; toutes les catégories de produits y sont en croissance. Les ventes de la Fnac en Belgique se sont accrues de 4,6 % sur l'exercice et au quatrième trimestre. L'Italie a réalisé une performance très satisfaisante dans toutes les catégories de produits, avec des ventes en progression de 7,5 % sur l'exercice et de 8,7 % sur les trois derniers mois de l'année. Le chiffre d'affaires de la Fnac en Suisse a baissé de 4,4 % à taux de change comparable au quatrième trimestre et de 2,7 % sur l'année.

Au 31 décembre 2010, la Fnac a affiché un résultat opérationnel courant de 188 millions d'euros, en croissance de 3,3 % par rapport à l'exercice précédent. La Fnac a ainsi maintenu, en 2010, son taux de

rentabilité opérationnelle à 4,2 %, une performance très satisfaisante dans son secteur. Sur la période, l'EBITDA a atteint 252 millions d'euros, et le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires s'est établi à 5,6 % contre 5,9 % en 2009.

Le taux de marge brute a fléchi de 20 points de base du fait de l'accroissement du poids des Produits Techniques dans le chiffre d'affaires total. La Fnac a poursuivi avec rigueur ses actions de contrôle des coûts. À taux de change réels, les charges opérationnelles ont augmenté de 1,1 % en 2010, compte tenu de l'expansion du réseau de magasins et du développement des activités sur Internet. Hors impact des points de vente ouverts au cours des douze derniers mois, les coûts d'exploitation ont diminué de 0,8 % à taux de change comparables, dont une réduction de 2,0 % en magasins.

En France, le résultat opérationnel courant de la Fnac a légèrement fléchi en 2010. En magasins, la perte de ressources, due à la baisse d'activité et à une légère érosion du taux de marge brute, n'est que partiellement compensée par la baisse des charges opérationnelles. Le résultat opérationnel courant de Fnac Direct a augmenté de 37,5 % et sa rentabilité a progressé de 130 points de base, à 4,6 %.

En 2010, le résultat opérationnel courant de la Fnac hors de France a progressé de 4,5 %, malgré le poids des magasins récemment ouverts. Le taux de marge brute a légèrement diminué par rapport à 2009 et la rentabilité opérationnelle à magasins constants a été maintenue sur l'exercice. La Fnac a amélioré son résultat opérationnel courant en Belgique, en Suisse, en Espagne et au Portugal, mais ni au Brésil, ni en Italie où l'ouverture du magasin de Florence a pesé sur la rentabilité.

En 2010, le cash-flow libre opérationnel de la Fnac s'est accru, grâce notamment à une nouvelle réduction significative du Besoin en Fonds de Roulement. Les investissements opérationnels bruts de la Fnac ont augmenté de 10,5 % en 2010, traduisant ainsi la reprise des programmes d'ouverture et la poursuite des opérations de remodelage de magasins. En 2010, la Fnac a inauguré cinq nouveaux magasins hors de France, dont un en Espagne et un au Brésil au quatrième trimestre ; en fin d'année, l'enseigne exploite 148 magasins.

## Redcats

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>3 426,7</b>	<b>3 382,2</b>	<b>+ 1,3 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>165,0</b>	<b>114,7</b>	<b>+ 43,9 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>4,8 %</b>	<b>3,4 %</b>	<b>+ 1,4 pt</b>
EBITDA	213,6	169,3	+ 26,2 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	6,2 %	5,0 %	+ 1,2 pt
Investissements opérationnels bruts	33,7	32,5	+ 3,7 %
Effectifs moyens	14 105	15 672	- 10,0 %



En 2010, Redcats a poursuivi la transformation de son modèle et le basculement sur Internet de ses opérations commerciales, de ses processus, ainsi que de l'ensemble de son organisation. De ce fait, grâce à ses positions commerciales solides, à ses marques reconnues, à ses clients fidèles et à ses savoir-faire précieux de distribution sur Internet, Redcats a renoué avec la croissance de son chiffre d'affaires qui a progressé de 1,5 % en réel et de 0,8 % en comparable par rapport à l'exercice précédent, pour atteindre 3 436 millions d'euros.

Les tendances d'activité s'étaient déjà améliorées quelque peu en fin d'année 2009 ; le rétablissement s'est poursuivi au premier semestre 2010, en baisse de 1,2 % seulement, et Redcats a confirmé son retournement au second semestre, en augmentation de 2,8 % en comparable, avec, au quatrième trimestre, un chiffre d'affaires en hausse de 2,2 % en réel et de 0,4 % en comparable.

Redcats conforte son leadership sur Internet dans la Mode et la Décoration. Les ventes en ligne ont ainsi atteint 1 805 millions d'euros en 2010 ; elles ont progressé de 12,8 % en comparable sur l'exercice et de 10,7 % au quatrième trimestre. En année pleine, elles représentaient 52,6 % du chiffre d'affaires total et 62,1 % des ventes à distance de Redcats (contre respectivement 46,9 % et 56,1 % en 2009 en comparable). 2010 aura été l'année de l'innovation avec la mise en œuvre de formes alternatives de communication (réseaux sociaux, *Large Size fashion week*,...), de nouvelles plateformes applicatives dans un contexte de mobilité (iPad, iPhone, Android,...) et le lancement de nouveaux sites (shoestyle.fr, ventespriveesbylaredoute.fr, osp.fr, *market place*).

En 2010, les ventes de La Redoute ont progressé de 1,5 % en France, avec un quatrième trimestre en retrait de 2,9 %. Les ventes en ligne ont augmenté de 15,9 % sur douze mois en 2010 et de 7,6 % sur les trois derniers mois ; au 31 décembre 2010, elles représentaient 71,6 % du chiffre d'affaires total, contre 62,7 % un an auparavant. La relance commerciale, axée sur la mise en avant du produit, s'est accompagnée d'une accélération du rythme des collections, passées de deux à six en 2009 puis à dix en 2010, et d'une activité publicitaire renforcée sur tous les grands médias. Le secteur Habillement a enregistré une croissance de 3,3 % en 2010 (baisse de 4,0 % au quatrième trimestre) et le secteur Maison Loisirs augmente de 1,6 % (retrait de 3,9 % au quatrième trimestre).

Le chiffre d'affaires du pôle Senior a reculé de 5,0 % en 2010 en comparable, avec un quatrième trimestre en retrait de 7,8 %.

Par rapport à 2009, les ventes de La Redoute International ont baissé de 2,9 % au quatrième trimestre et ont augmenté de 5,6 % en comparable sur l'année ; elles ont bénéficié du renouvellement de l'offre produits et du lancement de nouveaux catalogues. Les ventes en ligne se sont accrues de 23,4 % en 2010 (6,3 % au T4) et représentaient 55,7 % de l'activité totale de l'exercice (contre 47,6 % en 2009). La Russie et l'Italie ont poursuivi leur forte croissance ; la Belgique, la Grèce et la Suisse ont bien progressé alors que l'Espagne, le Portugal, l'Autriche et le Royaume-Uni ont souffert de conjonctures locales déprimées et d'effets calendaires

défavorables. Deux nouveaux sites ont été lancés en 2010, en Allemagne et en Ukraine.

Le pôle Scandinave a réalisé une bonne performance, avec une croissance de 10,0 % au quatrième trimestre et de 6,6 % sur l'exercice 2010. Les ventes sur Internet ont progressé de 12,3 % en 2010 (17,3 % au quatrième trimestre) et représentaient 65,7 % de l'activité totale de l'exercice (contre 62,3 % en 2009). La progression des marques Ellos et Jotex ainsi que le franc succès des ventes « pur Web » des marques externes ont dynamisé l'activité. La marque Ellos a été lancée en Russie en mars 2010, et en France en septembre.

En 2010, le chiffre d'affaires des marques du pôle Enfant-Famille a augmenté de 2,5 % en comparable au quatrième trimestre et de 0,3 % sur l'ensemble de l'année. Vertbaudet a affiché des tendances commerciales plus favorables et a enregistré une meilleure performance en magasins qu'en ventes à distance alors que chez Cyrillus, les ventes à distance ont mieux résisté que l'activité en magasins. Together For Kids, la nouvelle collection créée par Stella McCartney et produite par Redcats, a été lancée sur Internet en novembre 2010 et a rencontré un succès prometteur.

Aux États-Unis, les ventes du pôle Grandes Tailles ont baissé de 1,7 % en comparable en 2010, avec une amélioration de tendance au quatrième trimestre, en hausse de 0,5 %. Dynamisée par ses sites Internet, l'activité de vente à distance a progressé grâce, notamment, à la relance prometteuse de Jessica London et à la bonne performance des marques Woman Within et Roaman's. Par ailleurs, le chiffre d'affaires apporté aux marques du pôle Grandes Tailles par le site Onestopplus.com a fortement augmenté. L'activité d'Avenue en magasins a baissé, compte tenu de la rationalisation du réseau de points de vente qui compte désormais 437 unités contre 447 au 31 décembre 2009 ; la tendance s'est néanmoins améliorée au cours de l'année.

Le pôle Sport & Outdoor aux États-Unis a enregistré une croissance de 1,4 % en comparable sur l'exercice et de 8,9 % sur les trois derniers mois de l'année 2010. Les ventes en ligne ont augmenté de 3,3 % sur douze mois en 2010 et de 14,3 % sur les trois derniers mois ; au 31 décembre 2010, elles représentaient 72,2 % du chiffre d'affaires total, contre 70,9 % un an auparavant.

En 2010, Redcats a réussi à significativement améliorer, de 50 millions d'euros (soit + 43,9 %), son résultat opérationnel courant, à 165 millions d'euros ; à taux de change comparables, le taux de croissance s'établit à 36,7 %. Au 31 décembre 2010, le taux de rentabilité opérationnelle a atteint 4,8 %, en hausse de 140 points de base en données publiées (130 points de base à taux de change comparables) par rapport à l'exercice précédent. Redcats a affiché un EBITDA de 214 millions d'euros, en croissance de 26,2 % par rapport à 2009, et le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires a progressé, à 6,2 % contre 5,0 % au 31 décembre 2009.

Le taux de marge brute s'est apprécié de 180 points de base en 2010, grâce à des effets de mix favorables, des gains supplémentaires aux achats et une bonne maîtrise de la démarque. Les différents plans d'actions mis en œuvre par Redcats pour restaurer la compétitivité





ont continué de produire leurs effets en 2010 et des programmes d'économie supplémentaires ont été mis en place cette année. Sur la période, les investissements commerciaux ont été intensifiés (croissance de 6,2 % à périmètre et taux de change comparables) afin de dynamiser l'activité, recruter de nouveaux clients et revitaliser les fichiers. Les autres charges opérationnelles de Redcats ont baissé de 1,6 % à périmètre et taux de change comparables en 2010.

En 2010, La Redoute France a affiché un profit et une rentabilité opérationnelle en hausse significative par rapport à l'exercice précédent. Le taux de marge brute a progressé avec un taux de marque initial en légère hausse et une baisse significative des remises accordées. Les investissements commerciaux ont augmenté du fait des lancements des catalogues thématiques, des campagnes publicitaires et des dépenses de marketing interactif sur le Web. Les autres frais de fonctionnement ont diminué sensiblement.

Pour le pôle Senior, l'appréciation du taux de marge brute et les réductions de coûts n'ont pas suffi à compenser les effets de la baisse d'activité.

En 2010, la bonne progression du taux de marge brute de La Redoute International et le plein effet des plans d'économies de frais de fonctionnement ont permis de faire croître son résultat opérationnel courant et de remarquablement améliorer son taux de marge opérationnelle.

Pour le pôle Scandinave, le tassement du taux de marge brute a été plus que compensé par des plans d'économies particulièrement efficaces, de sorte que le résultat opérationnel courant et le taux de marge opérationnelle ont fortement progressé.

Le pôle Enfant-Famille a affiché une progression significative de son résultat opérationnel courant et de sa rentabilité grâce à la bonne tenue du taux de marge brute et à une baisse marquée des charges opérationnelles.

En 2010, le résultat opérationnel courant du pôle Grandes Tailles aux États-Unis a fortement progressé et le taux de rentabilité opérationnelle s'est sensiblement apprécié. Le taux de marge brute s'est notablement accru (sous l'effet de gains aux achats notamment) et les plans d'économies ont engendré une baisse des charges opérationnelles à taux de change comparable.

Le pôle Sport & Outdoor a une fois encore livré, en 2010 aux États-Unis, un résultat en croissance solide, avec un bon accroissement de sa rentabilité opérationnelle, grâce en particulier à l'amélioration de son taux de marge brute.

Au 31 décembre 2010, les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont un peu en retrait par rapport au niveau record de l'exercice précédent. En effet, alors que ses stocks avaient très significativement baissé en 2009, Redcats a reconstitué, sur l'exercice 2010, un niveau de stocks plus conforme aux tendances récentes d'activité. Cette hausse a été partiellement compensée par l'évolution favorable des crédits fournisseurs de sorte que le ratio de Besoin en Fonds de Roulement exprimé en jours de chiffre d'affaires s'est amélioré. En 2010, les investissements opérationnels bruts ont augmenté de 3,7 % par rapport à l'exercice précédent. Les investissements ont été principalement consacrés aux projets d'évolution des Systèmes d'Information et du schéma Logistique, à hauteur de 52,6 % et 24,3 % respectivement en 2010 (41,3 % et 30,0 % respectivement en 2009).

## Puma

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>2 695,1</b>	<b>2 438,2</b>	<b>+ 10,5 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>337,1</b>	<b>299,0</b>	<b>+ 12,7 %</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>12,5 %</b>	<b>12,3 %</b>	<b>+ 0,2 pt</b>
EBITDA	393,0	359,9	+ 9,2 %
en % du chiffre d'affaires	14,6 %	14,8 %	(0,2 pt)
Investissements opérationnels bruts	55,1	54,5	+ 1,1 %
Effectifs moyens	9 697	9 646	+ 0,5 %

En 2010, l'environnement de consommation de Puma a d'abord été convalescent en début d'année puis a connu un rebond solide marqué notamment par un renforcement progressif du pouvoir d'achat de ses clients. Cette reprise n'a toutefois pas été uniforme à travers le monde. Les économies émergentes ont continué de croître à un rythme soutenu et l'activité est bien répartie dans les économies matures, même si elle est restée modérée.

Dans ce contexte de consolidation de la reprise économique mondiale, le chiffre d'affaires hors Groupe de Puma s'est établi à 2 695 millions d'euros au 31 décembre 2010, en croissance de 10,5 % en données publiées par rapport à 2009 ; à périmètre et taux de change

comparables, le chiffre d'affaires a augmenté de 2,2 % en 2010 par rapport à l'exercice précédent. Cet écart résulte des variations favorables des taux de change et de l'acquisition, en avril 2010, de l'équipementier de golf Cobra (opération incluant la marque Cobra, les stocks, les droits de propriété intellectuelle et les contrats de sponsoring).

Au quatrième trimestre 2010, l'activité de Puma s'est accrue de 28,2 % en données publiées et de 15,3 % à périmètre et taux de change comparables. Après un premier semestre 2010 en retrait de 4,7 % en comparable, Puma aura donc affiché une croissance solide au second semestre, en hausse de 9,5 %.



Significativement affectées par les effets du programme de rationalisation du parc de magasins, les ventes de Puma dans son réseau de magasins en propre ont diminué de 5,3 % à taux de change comparables sur douze mois en 2010. Elles représentaient 17,4 % du chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2010, contre 18,7 % en 2009. Au quatrième trimestre, elles ont augmenté de 0,7 % à taux de change comparables par rapport aux trois derniers mois de l'exercice précédent. À parc de magasins équivalent, les ventes au sein du réseau de magasins en propre s'affichent en croissance sur l'exercice 2010 et sur le quatrième trimestre.

À fin décembre 2010, les carnets de commandes de Puma sont en croissance significative. Toutes les régions et catégories de produits affichent des progressions sensibles, la hausse étant particulièrement notable en Amérique Latine, au Japon, en Chine, en Russie et aux États-Unis.

En 2010, Puma a enregistré de très bonnes performances sur ses segments Fondamentaux et Course, en particulier sur les trois derniers mois de l'exercice. Les lignes Lifestyle ont affiché une croissance solide et les Sports Mécaniques se sont améliorés tout au long de l'année, avec un quatrième trimestre en forte hausse. Les Sports d'équipe ont fortement progressé, en particulier pour le Football qui a largement bénéficié de la Coupe du Monde en Afrique du Sud. Cette performance 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.

Par produit, la Chaussure (52,6 % des ventes totales au 31 décembre 2010) a progressé de 1,1 % en 2010 à périmètre et taux de change comparables, le Textile (34,8 % du total) a affiché une croissance de 3,9 % et les Accessoires (12,6 % du total) de 2,4 %. Au quatrième trimestre 2010, la Chaussure et le Textile sont en forte hausse, de 15,7 % et 17,0 % respectivement ; les ventes d'Accessoires ont augmenté de 8,4 % en comparable et de 25,5 % en réel. L'acquisition de Cobra a alimenté la progression de la catégorie Accessoires et renforce l'activité de Puma dans le Golf ; elle ouvre de nouveaux horizons à la marque dans ce domaine. Héritier d'une véritable tradition d'innovation produit, toujours à la pointe de la création, et leader incontesté du marché des clubs hybrides, Cobra est un partenaire idéal pour Puma dont l'offre couvre dorénavant la gamme complète des produits de la catégorie Golf : clubs, chaussures, vêtements et accessoires.

En comparable, la zone EMEA <sup>(1)</sup> (45,1 % du chiffre d'affaires consolidé de Puma au 31 décembre 2010) a vu ses ventes diminuer de 3,1 % sur l'exercice 2010 ; la tendance s'est bien améliorée au quatrième trimestre, en croissance de 9,8 %. Cette zone a été plus spécifiquement affectée par la forte réduction des ventes promotionnelles et par la restructuration du réseau de magasins en propre. Les ventes de Textile et d'Accessoires ont correctement progressé mais l'activité a été plus difficile en Chaussures. Depuis le début de

l'année, les opérations en Grèce ont été lourdement pénalisées par un environnement très perturbé et par le programme de restructuration de la filiale.

Le Continent Américain (31,6 % du total) a affiché une hausse très soutenue de son activité, de 25,5 % au quatrième trimestre 2010 et de 16,3 % sur douze mois en comparable. Le Textile et la Chaussure ont été très dynamiques, et les Accessoires sont restés quasi stables. Les performances de Puma ont été tout à fait remarquables en Amérique Latine, et plus particulièrement au Brésil, au Chili, en Argentine et au Mexique. En Amérique du Nord, la marque a enregistré des ventes en croissance notable sur la période, et plus spécifiquement dans les segments Course et Sports Mécaniques (chaussures en particulier).

Le chiffre d'affaires en Asie-Pacifique (23,2 % des ventes) a cédé 3,3 % sur l'exercice en comparable ; les tendances se sont redressées au second semestre 2010, avec une progression de 11,3 % sur les trois derniers mois. Le Textile et les Accessoires ont correctement résisté sur l'exercice ; l'activité a été difficile en Chaussures mais s'est redressée au quatrième trimestre. En 2010, l'Inde a poursuivi sa forte croissance. Au Japon, en Corée et en Chine, après un fléchissement sur les neuf premiers mois de l'année, les ventes ont fortement rebondi au quatrième trimestre. Dans un environnement de consommation encore difficile, le chiffre d'affaires de Puma a baissé en Australie en 2010.

La contribution de Puma au résultat opérationnel courant du groupe PPR s'est élevée à 337 millions d'euros en 2010, soit une croissance de 12,7 % par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rentabilité s'est apprécié de 20 points de base, à 12,5 % au 31 décembre 2010. À taux de change comparables, le résultat opérationnel courant de Puma s'accroît de 8,4 % et le taux de rentabilité s'améliore de 50 points de base sur la période. La contribution de Puma à l'EBITDA du groupe PPR a atteint 393 millions d'euros au 31 décembre 2010, en progression de 9,2 %, et le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires s'est établi à 14,6 %, contre 14,8 % en 2009.

En 2010, la rentabilité opérationnelle de Puma a été significativement obérée par la mise en œuvre du processus d'intégration de Cobra, qui n'a pas encore atteint sa rentabilité normative, par les opérations de redémarrage de l'activité en Espagne suite à la reprise en propre de l'activité, ainsi que par le programme de rationalisation des dispositifs dans la filiale grecque.

Le taux de marge brute de Puma est en retrait de 110 points de base en 2010, la réduction globale de la démarque n'ayant pas suffi à compenser les effets de la restructuration en Grèce, de la relance en Espagne et de l'intégration de Cobra. Le taux de marge brute a baissé pour les ventes aux distributeurs tiers et s'est amélioré pour celles des magasins exploités en propre. Il a fléchi de 90 points de base en Chaussures, de 70 points de base en Textile et de 50 points de base en Accessoires (hors impact de l'acquisition de Cobra). Le taux de marge brute de la zone EMEA a fléchi de 110 points de base, avec une baisse en Europe de l'Ouest et une amélioration en Europe de l'Est,

<sup>(1)</sup> Europe, Moyen-Orient et Afrique.



Moyen-Orient et Afrique ; il s'est tassé de 40 points de base sur le Continent Américain et a progressé de 230 points de base en Asie-Pacifique, avec une excellente performance en Chine et au Japon.

En 2010, Puma a poursuivi avec rigueur l'exécution de programmes efficaces de réduction de coûts qui ont permis d'abaisser les charges opérationnelles de 3,1 % par rapport à l'exercice précédent, à périmètre et taux de change comparables. En particulier, le plan de rationalisation du réseau de magasins exploités en propre par Puma a eu un effet très favorable sur le résultat opérationnel courant de la marque. La hausse des dépenses de marketing et de communication a été contenue malgré les effets de la Coupe du Monde de Football ; Puma a poursuivi ses investissements visant à développer l'attractivité de la marque et à alimenter son dynamisme commercial mais a été plus sélectif dans ses programmes, en particulier en matière de sponsoring. Les dotations aux amortissements ont diminué sur

l'exercice, du fait de la baisse des investissements enregistrée en 2010 et 2009.

En 2010, les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles de Puma ont baissé par rapport à l'exercice précédent. La capacité d'autofinancement a augmenté mais la variation du Besoin en Fonds de Roulement a eu un effet très négatif cette année. En effet, alors que ses stocks avaient très significativement baissé en 2009, Puma a reconstruit, sur l'exercice 2010, un niveau de stocks plus conforme aux tendances récentes d'activité. Cette hausse a été partiellement compensée par l'évolution favorable des crédits fournisseurs mais l'accroissement des créances clients a généré un besoin de trésorerie très significatif. Au 31 décembre 2010, les investissements opérationnels bruts de Puma ont augmenté de 1,1 %. Puma a ouvert 38 nouveaux magasins en 2010, presque tous localisés dans les pays émergents.

## Pôle Luxe

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>4 010,0</b>	<b>3 388,8</b>	<b>+ 18,3 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>897,4</b>	<b>692,1</b>	<b>+ 29,7 %</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>22,4 %</b>	<b>20,4 %</b>	<b>+ 2,0 pts</b>
EBITDA	1 055,8	833,9	+ 26,6 %
en % du chiffre d'affaires	26,3 %	24,6 %	+ 1,7 pt
Investissements opérationnels bruts	187,6	135,1	+ 38,9 %
Effectifs moyens	11 941	11 371	+ 5,0 %

En 2010, dans un contexte d'amélioration des tendances de consommation, 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 2010, le chiffre d'affaires de Gucci Group a atteint 4 010 millions d'euros, soit une augmentation de 18,3 % en données publiées et de 12,2 % à 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, Gucci Group a affiché un chiffre d'affaires en hausse de 23,3 % en réel et de 14,4 % en comparable. L'activité s'est accrue de 15,5 % en comparable au second semestre 2010, ce qui constitue une amélioration significative par rapport aux six premiers mois de l'exercice, en croissance de 8,5 %.

En 2010, les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre ont progressé de 13,3 % en comparable par rapport à l'exercice précédent ; au quatrième trimestre elles se sont accrues de 16,5 %. Par rapport à 2009, les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont augmenté de

9,6 % en comparable, le quatrième trimestre 2010 ayant affiché une croissance de 10,2 %.

En 2010, les ventes de Gucci Group ont progressé de 20,3 % en comparable dans les pays émergents qui représentent désormais 35,2 % de l'activité du pôle Luxe contre 32,8 % un an auparavant. L'Asie-Pacifique (hors Japon) a continué d'afficher un rythme de croissance élevé (+ 25,1 %), tiré notamment par une hausse de 36,9 % en Grande Chine. La croissance des pays émergents au quatrième trimestre s'est établie à 21,6 % avec une hausse en Grande Chine de 35,9 %.

Sur ses marchés historiques, plus matures, Gucci Group a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de 10,9 % au quatrième trimestre et de 8,3 % sur l'exercice 2010. Sur cette période, l'activité en Europe de l'Ouest s'est accrue de 14,9 % ; elle a progressé de 13,4 % au quatrième trimestre. En Amérique du Nord, qui représentait 17,5 % du chiffre d'affaires total au 31 décembre 2010, les ventes ont augmenté de 6,9 % sur l'exercice, avec une accélération de la croissance, à + 14,1 %, au quatrième trimestre. Enfin, le Japon (14,2 % du chiffre d'affaires annuel total) a affiché des ventes en retrait de 3,2 % sur douze mois mais a renoué avec la croissance, à + 2,9 %, au quatrième trimestre 2010.



Au 31 décembre 2010, le résultat opérationnel courant du pôle Luxe a progressé de 29,7 % pour atteindre le chiffre record de 897 millions d'euros ; à taux de change comparables, il s'est accru de 15,8 %. Le taux de rentabilité opérationnelle s'est établi à 22,4 %, soit une augmentation notable de 200 points de base en données publiées et de 70 points de base à taux de change comparables. L'EBITDA de l'exercice s'est élevé à 1 056 millions d'euros soit une hausse de 26,6 % par rapport à 2009, pour un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 26,3 %, contre 24,6 % un an auparavant.

Malgré l'effet défavorable des dénouements des couvertures de change, le taux de marge brute s'est amélioré de 220 points de base en 2010 grâce d'une part, au succès des collections de toutes les marques de Gucci Group et à leurs stratégies de montée en gamme, et, d'autre part, à des gains en amont sur les achats, la fabrication et la chaîne d'approvisionnements. Par ailleurs, toutes les entités de Gucci Group ont poursuivi leur contrôle strict des charges opérationnelles ; compte tenu de l'expansion du réseau de magasins et de la progression des dépenses de communication et de publicité, elles ont augmenté de 13,8 % à taux de change comparables sur la période. L'accroissement des frais centraux de Gucci Group, qui s'établissent à 64 millions d'euros au 31 décembre 2010, est dû à la hausse de la charge de réévaluation des SARs ainsi qu'à l'augmentation des charges à payer au titre des bonus et du Plan de rémunération incitative à long terme.

En 2010, Gucci Group a enregistré une solide progression de son cash-flow libre opérationnel. Les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles ont augmenté fortement malgré une variation du Besoin en Fonds de Roulement plus normalisée qu'en 2009, eu égard aux tendances récentes d'activité.

En 2010, Gucci Group 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 75 unités supplémentaires (26 de plus qu'en 2009), dont 25 en Grande Chine (Chine continentale, Hong Kong et Macao) et 16 dans les autres pays émergents. Avec 23 ouvertures au quatrième trimestre, le nombre total de magasins a ainsi été porté à 684 au 31 décembre 2010.

Les investissements opérationnels bruts du pôle Luxe ont augmenté de 38,9 % en 2010 par rapport à l'exercice précédent. Les investissements en magasins se sont accrus de 26,4 %, alors même que des économies substantielles et structurelles ont été réalisées, grâce à un mix pays favorable (prépondérance des opérations dans les pays émergents) et à la réduction des coûts unitaires d'exécution rapportés aux surfaces remodelées ou inaugurées. Gucci Group a également acquis, en 2010, 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.

## Gucci

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>2 666,1</b>	<b>2 266,4</b>	<b>+ 17,6 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>765,2</b>	<b>617,7</b>	<b>+ 23,9 %</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>28,7 %</b>	<b>27,3 %</b>	<b>+ 1,4 pt</b>
EBITDA	872,6	710,0	+ 22,9 %
en % du chiffre d'affaires	32,7 %	31,3 %	+ 1,4 pt
Investissements opérationnels bruts	87,1	100,7	- 13,5 %
Effectifs moyens	7 302	6 938	+ 5,2 %

Marque phare du pôle Luxe de PPR, Gucci a réalisé, en 2010, un chiffre d'affaires de 2 666 millions d'euros, en hausse de 17,6 % en données publiées et de 11,0 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. Au quatrième trimestre, les ventes ont augmenté de 23,3 % en réel et de 13,8 % en comparable. La croissance de Gucci s'est accélérée au second semestre, en progression de 14,2 % en comparable, après une première moitié d'année en hausse de 7,4 %.

Les ventes au détail réalisées par Gucci dans ses magasins en propre ont augmenté de 14,5 % au quatrième trimestre et de 11,6 % sur l'exercice 2010 en comparable, reflétant ainsi le grand succès des collections de la marque. En particulier, les ventes à plein tarif ont fortement progressé, Gucci n'ayant pas reconduit cette

année la politique d'ajustement rapide des stocks mise en œuvre en 2009. Le trafic en magasins a continué de progresser vers ses niveaux historiques 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 indirectes aux distributeurs tiers ont augmenté de 12,6 % au quatrième trimestre et de 9,2 % sur douze mois. Elles ont été alimentées par la très forte croissance de l'activité Timepieces<sup>(1)</sup> et par les bonnes livraisons des collections Automne/Hiver 2010 et Croisière 2011 dont les commandes étaient en progression sensible.

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

<sup>(1)</sup> 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 Gucci.



accueillies partout dans le monde à la fois par la clientèle, la presse spécialisée et les célébrités. La Maroquinerie a affiché une croissance solide (+ 10,0 % sur l'année et + 14,4 % sur les trois derniers mois), 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. La nouvelle collection Enfants, récemment lancée dans quelques magasins en propre seulement, a reçu un accueil très encourageant de la part de la clientèle et de la presse. 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.

Gucci poursuit son développement sur les marchés émergents, en essor rapide. En 2010, les ventes dans ces régions ont progressé de 20,1 % et ont représenté 39,9 % du chiffre d'affaires total de la marque (36,9 % un an auparavant). L'Asie-Pacifique (hors Japon) continue sur sa lancée avec une croissance de 22,8 % sur la période ; la Grande Chine représente 21,1 % des ventes totales et a enregistré une hausse de 33,8 % sur l'exercice. Au quatrième trimestre 2010, le chiffre d'affaires de Gucci dans les pays émergents a augmenté de 22,7 % avec une croissance de 30,8 % en Grande Chine. Au 31 décembre 2010, Gucci exploitait 39 magasins dans 28 villes de Chine Continentale.

Les marchés historiques de Gucci représentaient 60,1 % du chiffre d'affaires de la marque au 31 décembre 2010, contre 63,1 % un an plus tôt. L'activité en Europe de l'Ouest, qui pèse désormais 29,9 % des ventes totales, a progressé de 11,9 % au quatrième trimestre et de 14,7 % sur l'exercice. Le poids relatif du Japon dans le chiffre d'affaires total de la marque a continué de s'amenuiser : il s'établissait à 12,5 % au 31 décembre 2010 contre 14,8 % un an auparavant. Gucci a renoué avec la croissance au Japon au quatrième trimestre 2010, en hausse de 1,4 %, mais a affiché une activité en baisse de 5,8 % sur l'exercice. En Amérique du Nord (17,7 % des ventes totales de la marque), les tendances d'activité se sont significativement améliorées au second semestre, avec en particulier un quatrième trimestre en croissance de 10,1 % au total, alimenté par des ventes au détail dans les magasins en propre en hausse de 18,1 % ; ces progrès ont permis de compenser une performance en retrait au premier semestre. Sur l'exercice 2010, les ventes de Gucci en Amérique du Nord ont progressé de 1,1 %, avec des ventes au détail en augmentation de 5,4 %.

En 2010, le résultat opérationnel courant de Gucci a progressé de 23,9 % pour atteindre 765 millions d'euros,

soit une croissance de 13,6 % à taux de change comparables. Le taux de rentabilité opérationnelle s'est établi à 28,7 %, en hausse de 140 points de base en données publiées et de 70 points de base à taux de change comparables. Hors impact du dénouement des couvertures de change, Gucci a affiché, en 2010, la plus haute marge opérationnelle de son histoire. L'EBITDA de l'exercice s'est élevé à 873 millions d'euros soit une hausse de 22,9 % (14,3 % à taux de change comparables) pour un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires porté à 32,7 % contre 31,3 % en 2009.

En 2010, le taux de marge brute de Gucci s'est notablement apprécié par rapport à l'exercice précédent, malgré l'impact très défavorable du dénouement des couvertures de change. Ceci traduit le grand succès des collections et résulte d'une part de gains en amont sur les achats, la fabrication et la chaîne d'approvisionnements et, d'autre part, 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 significativement progressé sur la période ; celui de l'activité au détail dans les magasins en propre est également en forte hausse du fait de l'accroissement du taux de marge amont et de la baisse des taux de démarque.

Gucci a poursuivi ses efforts de maîtrise des coûts en 2010. Du fait de l'expansion du réseau de points de vente, les frais directs en magasins 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 encore progressé ; elles sont restées quasi stables en proportion du chiffre d'affaires. Au total, les charges opérationnelles ont augmenté de 12,2 % à taux de change comparables.

Au 31 décembre 2010, Gucci exploitait 317 magasins en direct, dont 115 dans les pays émergents, y compris 50 en Grande Chine ; en 2010, Gucci a ouvert en net 34 nouveaux points de vente (dont 22 au second semestre), y compris 9 en Chine Continentale et 10 dans les autres pays émergents.

Les investissements opérationnels bruts de Gucci ont diminué de 13,5 % en 2010 par rapport à l'exercice précédent ; hors effet des décalages de paiement, ils ont augmenté de 13,2 %. Les investissements afférents aux extensions et remodelages de points de vente se sont significativement accrus tandis que ceux relatifs aux ouvertures de magasins ont baissé, grâce à l'implantation d'un concept architectural plus efficient.

## Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>510,6</b>	<b>402,1</b>	<b>+ 27,0 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>133,3</b>	<b>91,8</b>	<b>+ 45,2 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>26,1 %</b>	<b>22,8 %</b>	<b>+ 3,3 pts</b>
EBITDA	147,0	103,3	+ 42,3 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	28,8 %	25,7 %	+ 3,1 pts
Investissements opérationnels bruts	16,0	11,5	+ 39,1 %
Effectifs moyens	1 536	1 371	+ 12,0 %



En 2010, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta a atteint 511 millions d'euros, soit une croissance de 27,0 % en données publiées et de 19,3 % à taux de change comparables. Avec un quatrième trimestre en hausse de 40,0 % en données publiées et de 27,3 % à taux de change comparables, l'activité de Bottega Veneta a progressé de 27,3 % au second semestre en comparable, soit une accélération par rapport aux six premiers mois de l'année, en croissance de 10,8 %.

Les ventes au détail réalisées par Bottega Veneta dans ses magasins en propre ont augmenté de 25,5 % au quatrième trimestre et de 19,6 % sur douze mois en 2010 à taux de change comparables, reflétant ainsi le grand succès des collections de la marque. Les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont augmenté de 43,4 % au quatrième trimestre et de 18,3 % sur l'ensemble de l'année. En juin 2010, Bottega Veneta a mis en ligne aux États-Unis la nouvelle version de son site Internet marchand ; les sites japonais et britanniques ont été lancés en décembre et le déploiement dans les autres pays sera poursuivi en 2011.

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 ventes ont très fortement progressé sur la période, la marque a bénéficié du succès ininterrompu de ses lignes emblématiques (*Veneta*, *Cabat* et *Knot* notamment) et les nouveaux modèles (par exemple le *Hobo* ou le *Brick*), ainsi que des couleurs inédites (Encre, Toffee et Chêne en particulier), ont été très bien accueillis par les clients, la presse spécialisée et les célébrités.

En 2010, Bottega Veneta a intensifié sa croissance dans les pays émergents, en hausse de 29,5 % sur douze mois et de 46,9 % au quatrième trimestre. Les ventes dans ces régions représentent 34,5 % du chiffre d'affaires total de la marque au 31 décembre 2010 contre 31,8 % un an auparavant. L'Asie-Pacifique est devenue le premier marché de Bottega Veneta avec, au 31 décembre 2010, un poids dans le chiffre d'affaires total de 31,0 % (à comparer à 27,6 % un an auparavant), grâce à une progression de ses ventes de 47,9 % au quatrième trimestre et de 34,2 % sur l'exercice. En particulier, la Grande Chine représente 17,9 % des ventes totales et a enregistré une hausse de 73,2 % au quatrième trimestre et de 52,2 % sur douze mois. Au 31 décembre 2010, Bottega Veneta exploitait 14 magasins dans 10 villes de Chine Continentale.

La performance commerciale de Bottega Veneta au Japon s'est améliorée tout au long de l'année 2010 :

après un repli de 5,3 % sur les six premiers mois de l'exercice la marque a réalisé un second semestre en hausse de 3,2 % en comparable, avec en particulier une croissance de 6,6 % au quatrième trimestre. Sur douze mois, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta a légèrement diminué (de 0,9 %) au Japon, qui ne représentait plus que 24,1 % des ventes totales, contre 29,1 % un an auparavant. En Amérique du Nord (15,7 % des ventes), l'activité de Bottega Veneta a progressé de 26,4 % au quatrième trimestre et de 19,5 % sur douze mois. La marque a affiché un chiffre d'affaires en croissance de 30,4 % en Europe de l'Ouest sur l'exercice 2010, avec un quatrième trimestre en hausse de 28,0 %.

En 2010, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta a affiché une très belle progression de 45,2 %, et atteint un plus haut historique, à plus de 133 millions d'euros ; à taux de change comparables, le taux de croissance s'établit à 23,0 %. Le taux de rentabilité atteint 26,1 %, soit une hausse de 330 points de base en données publiées et de 80 points de base à taux de change comparables. L'EBITDA de l'exercice s'est élevé à 147 millions d'euros, en augmentation de 42,3 % (+ 22,1 % à taux de change comparables), pour un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 28,8 % contre 25,7 % en 2009.

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 très sensiblement augmenté en 2010, malgré l'effet défavorable du dénouement des couvertures de change ; il s'est notablement apprécié pour l'activité au détail dans les magasins en propre et a fortement progressé pour les ventes aux distributeurs tiers.

En 2010, Bottega Veneta a enregistré une hausse significative des coûts directs du réseau de magasins, en expansion sensible sur les douze derniers mois. Afin de promouvoir l'image de la marque, préserver son exclusivité et lui assurer une forte visibilité, les dépenses de communication et publicité se sont accrues en proportion du chiffre d'affaires. Au total, les charges opérationnelles de la marque ont augmenté de 17,5 % à taux de change comparables.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta comptait 148 unités au 31 décembre 2010, dont 23 en Grande Chine et 25 dans les autres pays émergents. En 2010, la marque a ouvert en net 13 nouveaux points de vente (dont 9 au second semestre), y compris 7 en Chine Continentale (dont 4 au second semestre) et 4 dans les autres pays émergents (dont 3 au second semestre).



## Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>269,2</b>	<b>237,5</b>	<b>+ 13,3 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>11,6</b>	<b>(9,8)</b>	<b>ns</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>4,3 %</b>	<b>- 4,1 %</b>	<b>ns</b>
EBITDA	21,2	1,8	ns
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	7,9 %	0,8 %	ns
Investissements opérationnels bruts	7,0	3,9	+ 79,5 %
Effectifs moyens	993	1 027	- 3,3 %

Le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent a atteint 269 millions d'euros au 31 décembre 2010, soit une croissance de 13,3 % en données publiées et de 9,6 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. Le quatrième trimestre 2010 a enregistré une amélioration significative des performances avec des ventes en progression de 23,9 % en données publiées et de 17,8 % en comparable. Les activités confiées en licence ont affiché des tendances solides : les royalties ont augmenté de 9,7 % au quatrième trimestre et de 9,1 % sur l'exercice.

Les ventes au détail réalisées par Yves Saint Laurent dans ses magasins en propre ont augmenté de 13,6 % au quatrième trimestre et de 10,7 % sur douze mois en 2010 à taux de change comparables, reflétant ainsi le grand succès des collections de la marque. Cette bonne dynamique a été alimentée par la très forte croissance des ventes à plein tarif des collections Automne/Hiver 2010 et Croisière 2011, Yves Saint Laurent n'ayant pas reproduit cette année la politique d'ajustement rapide des stocks mise en œuvre en 2009. Après un premier trimestre en forte baisse, les ventes indirectes aux distributeurs tiers se sont bien redressées ; le quatrième trimestre s'est inscrit en très forte hausse, de 32,4 %, avec notamment d'excellentes premières livraisons de la collection Printemps/Été 2011. Sur l'exercice l'activité a progressé de 7,9 %.

L'activité commerciale de l'exercice a été marquée par la très bonne performance des Chaussures (notamment les collections *Tribute* et *TribToo*) et par une bonne dynamique en Maroquinerie, alimentée par le succès des lignes permanentes (*Muse*, *Muse 2*, *Easy* et *Roady* en particulier) et des nouvelles collections (adaptations saisonnières de *Easy* et *Roady* par exemple). Le Prêt-à-porter a également affiché des tendances très positives au second semestre.

Yves Saint Laurent a réalisé, en 2010, 21,6 % de son activité dans les pays émergents. Les ventes en Asie-Pacifique ont progressé de 14,4 % au quatrième trimestre et de 11,7 % sur douze mois. Après une première moitié d'année en retrait, l'activité en Europe de l'Est et au

Moyen-Orient a renoué avec une croissance solide au second semestre (+ 13,3 %).

En 2010, la maison Yves Saint Laurent a enregistré un chiffre d'affaires en progression de 12,3 % en Europe de l'Ouest, avec une très bonne dynamique au quatrième trimestre, en hausse de 20,0 %. L'Amérique du Nord a affiché des ventes en croissance très solide, de 27,0 % au quatrième trimestre et de 15,0 % sur douze mois. Le Japon (9,0 % des ventes totales de la marque en 2010) n'a pas confirmé au second semestre la reprise constatée sur la première moitié de l'année et a fini l'exercice avec un chiffre d'affaires en baisse de 6,1 %.

Au 31 décembre 2010, Yves Saint Laurent a réalisé un profit opérationnel courant de près de 12 millions d'euros, contre une perte de près de 10 millions d'euros un an plus tôt ; le taux de rentabilité opérationnelle s'établit à 4,3 %. Cette amélioration très significative du résultat est le fruit, pour l'essentiel, des progrès de l'activité Couture. L'EBITDA a atteint 21 millions d'euros, à comparer à 2 millions d'euros en 2009.

En 2010, le taux de marge brute d'Yves Saint Laurent a très sensiblement augmenté, grâce au grand succès des collections de la marque. Il s'est bien apprécié pour les ventes aux distributeurs tiers et a très fortement progressé dans l'activité au détail des magasins en propre du fait, notamment, de la baisse des taux de démarque.

Les programmes de réduction des coûts mis en œuvre chez Yves Saint Laurent ont continué de produire leurs effets en 2010 ; ils ont permis de limiter à 2,1 % la progression des charges opérationnelles à taux de change comparables, et ce malgré les effets de l'extension du réseau de magasins.

En 2010, Yves Saint Laurent a lancé un programme d'expansion de son réseau de magasins exploités en propre avec 12 ouvertures nettes sur l'exercice (6 dans les pays émergents), dont 7 au quatrième trimestre (4 en Grande Chine). La marque exploitait 78 magasins en propre au 31 décembre 2010, dont 7 en Grande Chine (y compris 3 en Chine Continentale, ouverts cette année) et 16 dans les autres pays émergents.



## Autres marques

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>564,1</b>	<b>482,8</b>	<b>+ 16,8 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>51,5</b>	<b>24,8</b>	<b>+ 107,7 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>9,1 %</b>	<b>5,1 %</b>	<b>+ 4,0 pts</b>
EBITDA	71,9	43,9	+ 63,8 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	12,7 %	9,1 %	+ 3,6 pts
Investissements opérationnels bruts	18,1	15,0	+ 20,7 %
Effectifs moyens	1 972	1 871	+ 5,4 %

Les autres marques du pôle Luxe ont réalisé, en 2010, un chiffre d'affaires de 564 millions d'euros, en hausse de 16,8 % en données publiées et de 13,4 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. Au quatrième trimestre, les ventes des autres marques du pôle Luxe ont progressé de 9,9 % en données publiées et de 5,1 % à taux de change comparables.

Au 31 décembre 2010, le résultat opérationnel courant des autres marques de Gucci Group s'accroît très fortement, à près de 52 millions d'euros contre 25 millions d'euros un an auparavant. Le taux de rentabilité atteint 9,1 %, soit une hausse de 400 points de base en données publiées et de 280 points de base à taux de change comparables. L'EBITDA de 2010 s'établit à 72 millions d'euros, à comparer à 44 millions d'euros pour l'exercice précédent.

**Balenciaga** a maintenu un rythme de croissance soutenu en 2010, grâce à la renommée de la marque, au succès de ses collections et à la pertinence de sa stratégie d'expansion. Balenciaga a affiché une hausse significative de ses ventes de Maroquinerie et a progressé sur tous ses marchés. En outre, le nouveau parfum *Balenciaga Paris*, lancé cette année, est bien accueilli par la clientèle et la presse spécialisée. Au 31 décembre 2010, Balenciaga a enregistré une amélioration conséquente de son taux de rentabilité opérationnelle.

En 2010, le chiffre d'affaires de **Boucheron** a diminué. La marque a poursuivi sa croissance au Japon et en Asie-Pacifique ; elle a réalisé une performance solide en Bijouterie et en Montres mais ses ventes de

Haute Joaillerie ont baissé sur la période. Le taux de marge brute s'est amélioré mais la réduction de l'activité a pesé sur la rentabilité de l'exercice.

**Sergio Rossi** a renoué avec la croissance au quatrième trimestre 2010 mais a affiché un chiffre d'affaires en léger repli sur la totalité de l'exercice. Néanmoins, le résultat opérationnel s'est amélioré grâce à l'augmentation sensible du taux de marge brute et la réduction des charges opérationnelles.

Le fondateur d'**Alexander McQueen**, Lee Alexander McQueen est décédé en février 2010. Il était l'un des plus brillants créateurs de mode de sa génération, au génie parfois provocateur ; ses défilés étaient de véritables performances imaginatives, énergiques et émouvantes. Sous la direction artistique de Sarah Burton, la marque poursuit ses activités dans la tradition de ses créations, visionnaires et avant-gardistes. Sur l'exercice, le chiffre d'affaires d'Alexander McQueen a très fortement progressé, dans tous les pays et toutes les catégories de produits. Au 31 décembre 2010, la marque affiche une progression remarquable de son résultat opérationnel courant.

En 2010, **Stella McCartney** a également enregistré une croissance très élevée de son chiffre d'affaires, tant dans les magasins en propre qu'avec les distributeurs tiers ; les redevances perçues au titre des licences concédées ont aussi affiché une progression très solide. La rentabilité opérationnelle courante de la marque s'est améliorée de façon très conséquente en 2010.





## COMMENTAIRES SUR LA STRUCTURE FINANCIÈRE

En 2010, 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)	2010	2009	Variation
Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes	14 740,2	15 666,0	(925,8)
Autres actifs nets non courants	163,1	571,4	(408,3)
Actifs nets courants	1 057,5	(387,7)	+ 1 445,2
Provisions	(529,0)	(559,7)	+ 30,7
<b>Capitaux engagés</b>	<b>15 431,8</b>	<b>15 290,0</b>	<b>+ 141,8</b>
Actifs nets destinés à être cédés		24,2	(24,2)
<b>Capitaux propres</b>	<b>11 651,2</b>	<b>10 946,8</b>	<b>+ 704,4</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 780,6</b>	<b>4 367,4</b>	<b>(586,8)</b>

### Capitaux engagés

Au 31 décembre 2010, les capitaux engagés sont quasi stables (+ 0,9 %) par rapport à la clôture de l'exercice précédent. Hors créance liée à la cession de Conforama, ils sont en baisse de 6,9 %.

### Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes

Au 31 décembre 2010, le poste goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes représente 60 % du total du bilan (64 % au 31 décembre 2009). Il est principalement constitué :

- ♦ de goodwill à hauteur de 4 540 millions d'euros, dont 2 098 millions pour le pôle Luxe et 1 353 millions pour Puma ;

- ♦ de marques à hauteur de 9 856 millions d'euros, dont 6 186 millions pour le pôle Luxe et 3 607 millions pour Puma.

La diminution de ce poste par rapport au 31 décembre 2009 résulte pour l'essentiel de la cession de Conforama (pour 1 082 millions d'euros) qui compense largement l'accroissement lié d'une part à l'acquisition de Cobra par Puma et d'autre part aux effets des variations de taux de change sur la conversion des actifs libellés en devises étrangères (en particulier en dollar américain).

### Autres actifs nets non courants

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
Immobilisations corporelles nettes	1 423,6	1 861,5	(437,9)
Impôts différés nets	(2 290,8)	(2 308,9)	+ 18,1
Participations dans les entreprises mises en équivalence	747,7	705,6	+ 42,1
Actifs financiers non courants	271,4	301,8	(30,4)
Actifs non courants divers	11,2	11,4	(0,2)
<b>Autres actifs nets non courants</b>	<b>163,1</b>	<b>571,4</b>	<b>(408,3)</b>

Par rapport au 31 décembre 2009, le poste Immobilisations corporelles diminue du fait des opérations courantes de l'exercice (acquisitions/cessions d'une part et amortissements d'autre part) et, surtout, sous l'effet de

la cession de Conforama (pour 516 millions d'euros) qui compense largement l'augmentation liée aux fluctuations des parités monétaires.



Les infrastructures d'exploitation se répartissent comme suit :

		Propriété	Crédit-bail	Location simple	2010	2009
<b>Points de vente</b>	Fnac	1		147	148	144
	Redcats			574	574	586
	Puma	3		505	508	542
	Luxe	12	4	668	684	609
<b>Unités logistiques</b>	Fnac			7	7	9
	Redcats	27		28	55	15
	Puma	5		38	43	40
	Luxe	4		47	51	45
<b>Unités de production &amp; divers</b>	Fnac			5	5	1
	Redcats	1		2	3	22
	Puma	1		3	4	4
	Luxe	6	2	10	18	20

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 2010, les participations dans les entreprises mises en équivalence incluent, pour l'essentiel,

les titres Cfa0 représentatifs de la participation résiduelle de PPR et les titres Sowind (marque Girard Perregaux). L'augmentation sur l'exercice 2010 est notamment liée à l'acquisition par Puma d'une participation de 20,1 % dans Wilderness.

### Actifs nets courants

Au 31 décembre 2010, les Actifs nets courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
Stocks	2 227,0	2 347,5	(120,5)
Créances clients	954,7	891,4	+ 63,3
Dettes fournisseurs	(1 928,4)	(2 057,2)	+ 128,8
Créances et dettes d'impôts exigibles	(262,4)	(134,2)	(128,2)
Autres actifs et passifs courants	66,6	(1 435,2)	+ 1 501,8
<b>Actifs nets courants</b>	<b>1 057,5</b>	<b>(387,7)</b>	<b>+ 1 445,2</b>

Le Besoin en Fonds de Roulement hors impôt de PPR s'établissait à 646 millions d'euros au 31 décembre 2010, contre 260 millions d'euros un an auparavant. Hors effet à la hausse de la déconsolidation de Conforama pour 239 millions d'euros, cette augmentation a généré une consommation de trésorerie de 144 millions d'euros sur l'exercice 2010. La déconsolidation de Conforama a fait baisser les stocks de 481 millions d'euros alors que l'ajustement de ceux-ci à un niveau plus compatible avec la hausse de l'activité commerciale a engendré un besoin de trésorerie de 258 millions d'euros. En 2010, 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 117 millions d'euros. Par rapport au 31 décembre 2009, la déconsolidation de Conforama a fait baisser les dettes fournisseurs de 437 millions d'euros ; la croissance des achats, en lien avec la reprise de l'activité sur l'exercice, les a fait augmenter, ce qui a donné lieu à un encaissement de trésorerie de 308 millions d'euros.

En 2010, la variation des créances et dettes d'impôts exigibles a donné lieu à un débours de trésorerie de 113 millions d'euros. Au 31 décembre 2010, les Autres actifs et passifs courants comprennent notamment, à hauteur de 1 204 millions d'euros, la créance liée à la cession de Conforama, qui sera encaissée au cours du premier trimestre 2011.



## Provisions

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
Provisions pour retraites et avantages similaires	175,2	204,2	(29,0)
Autres provisions pour risques et charges	353,8	355,5	(1,7)
<b>Provisions</b>	<b>529,0</b>	<b>559,7</b>	<b>(30,7)</b>

Depuis le 31 décembre 2009, les provisions pour retraites et autres avantages similaires ont baissé principalement sous l'effet de la cession de Conforama. À la clôture de l'exercice 2010, ces provisions correspondent à un engagement global de 359 millions d'euros couvert par des actifs à hauteur de 189 millions d'euros. Au 31 décembre 2010, 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 166 millions d'euros (192 millions d'euros un an auparavant).

Les autres provisions pour risques et charges sont quasi stables, l'accroissement des provisions pour risques de garanties de passif ou pour litiges et contentieux ayant compensé la diminution liée d'une part à la cession de Conforama et d'autre part à la consommation des provisions pour restructurations. Au 31 décembre 2010, la part non courante de ces provisions s'élève à 190 millions d'euros (104 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent).

## Capitaux propres

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	10 599,2	9 880,6	+ 718,6
Capitaux propres – Part des intérêts non contrôlés	1 052,0	1 066,2	(14,2)
<b>Capitaux propres</b>	<b>11 651,2</b>	<b>10 946,8</b>	<b>+ 704,4</b>

Au 31 décembre 2010, les capitaux propres consolidés de PPR sont en hausse de 6,4 % par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

En 2010, la part des capitaux propres revenant au Groupe a augmenté de 7,3 % sous l'effet, principalement :

- ♦ du résultat net part du Groupe de l'exercice (+ 964 millions d'euros) ;
- ♦ des dividendes distribués par PPR (- 417 millions d'euros) ;
- ♦ de la revalorisation des paiements fondés sur des actions (+ 16 millions d'euros) et des variations de périmètre (- 23 millions d'euros) ;
- ♦ des écarts de conversion (+ 204 millions d'euros) et des variations des réserves de couverture des flux de trésorerie (- 40 millions d'euros).

Au cours de l'exercice 2010, PPR a procédé :

- ♦ à l'acquisition de 1 032 186 titres et à la cession de 962 186 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- ♦ à l'acquisition de 77 000 actions propres en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions gratuites ou de plans d'options d'achat ;

- ♦ à l'attribution et la cession de 155 286 actions aux salariés bénéficiaires des plans d'actions gratuites ou de plans d'options d'achat.

Au 31 décembre 2010, le capital social de PPR était constitué de 126 829 184 actions d'une valeur nominale de 4 euros. À cette date, PPR détenait 70 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité (aucune au 31 décembre 2009). Hors cadre du contrat de liquidité, PPR conserve 12 039 titres d'autocontrôle en vue de leur attribution aux salariés (90 325 actions au 31 décembre 2009).

Au 31 décembre 2010, la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés concernait principalement Puma pour 1 040 millions d'euros (1 056 millions d'euros un an auparavant) et Gucci Group NV pour 12 millions d'euros (10 millions d'euros en 2009).

La variation, au cours de l'exercice 2010, de la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés inclut les effets des acquisitions complémentaires de titres Puma par PPR et par Puma qui ont porté la participation de PPR dans Puma de 69,4 % au 31 décembre 2009 à 71,6 % un an plus tard.



## Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élevait à 3 781 millions d'euros au 31 décembre 2010 ; il a baissé de 587 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent, soit une réduction de 13,4 %. Au 31 décembre 2010, l'endettement financier net de PPR se décomposait comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
Emprunts obligataires	3 593,7	3 147,8	+ 445,9
Emprunts bancaires	561,5	1 176,7	(615,2)
Billets de trésorerie	198,9	213,3	(14,4)
Dettes financières diverses	864,6	826,2	+ 38,4
<b>Dettes financières brutes *</b>	<b>5 218,7</b>	<b>5 364,0</b>	<b>(145,3)</b>
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(39,9)	(52,1)	+ 12,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 398,2)	(944,5)	(453,7)
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 780,6</b>	<b>4 367,4</b>	<b>(586,8)</b>

\* Hors financement des concours à la clientèle.

Au 31 décembre 2010, les dettes financières diverses incluent 240 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (225 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent).

En 2010, PPR a poursuivi sa politique de fixation ou de plafonnement des taux d'intérêt. Ainsi, la part de la dette à taux fixe dans la dette brute totale s'établissait, y compris opérations de couvertures, à 60,1 % au 31 décembre 2010 (à comparer à 69,8 % au 31 décembre 2009).

Au 31 décembre 2010, la dette brute du Groupe était majoritairement constituée par des financements en euros ; la part libellée en yens japonais s'élevait à 8,0 % de la dette brute totale (6,8 % au 31 décembre 2009) et la part libellée en dollars américains à 1,7 % (2,1 % au 31 décembre 2009).

PPR minimise son exposition au risque de concentration du crédit en diversifiant ses sources de financement. Ainsi, les financements désintermédiés représentaient 72,7 % des dettes brutes au 31 décembre 2010, pour 62,7 % 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 2010, 76 % des engagements confirmés en faveur de PPR étaient assurés par 10 banques ; les trois premiers partenaires du Groupe assuraient 41 % du total et aucun de ces établissements ne dépassait

individuellement 17 % de l'ensemble des lignes de crédits confirmées mises à la disposition du Groupe.

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.

### Solvabilité

PPR affiche une structure financière très solide :

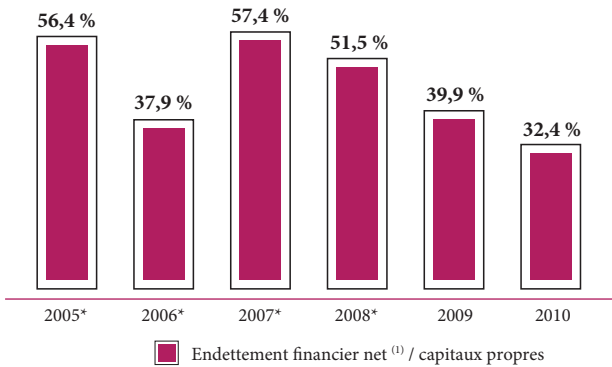
- le *gearing* (ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres) s'améliore à 32,4 % au 31 décembre 2010 contre 39,9 % au 31 décembre 2009 ;
- le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA) s'améliore également, à 2,03 sur l'exercice 2010 contre 2,44 en 2009.

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, le 17 décembre 2010, la notation de PPR à « BBB - » avec perspective stable.

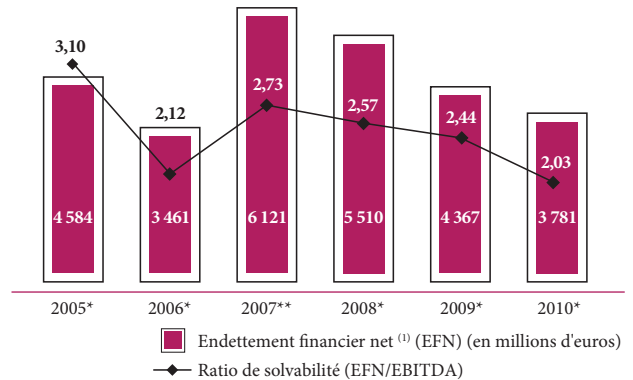


GEARING



\* Données publiées non retraitées.

SOLVABILITÉ

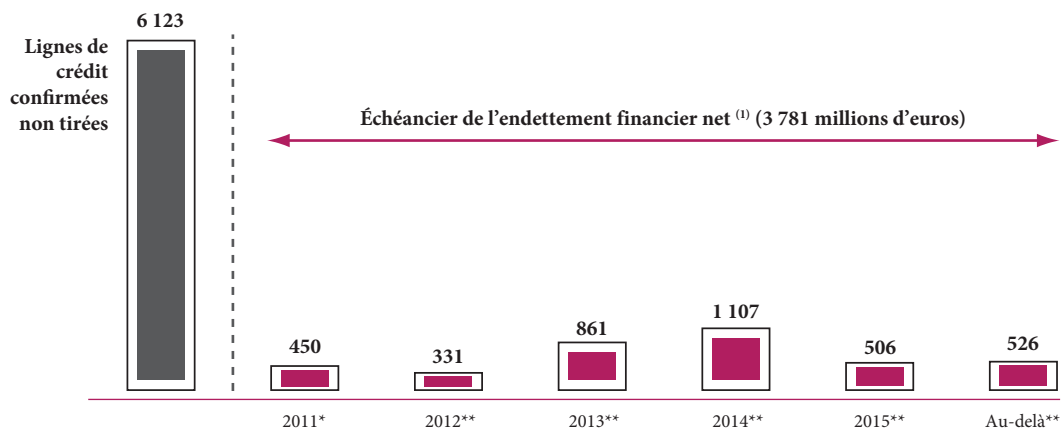


\* Données publiées non retraitées.  
\*\* Pro forma.

Liquidité

Au 31 décembre 2010, PPR dispose d'une trésorerie disponible de 1 398 millions d'euros (945 millions d'euros au 31 décembre 2009) auxquels s'ajoute un solde de 6 123 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme confirmées et non utilisées à cette date (5 944 millions d'euros au 31 décembre 2009).

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.

Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

<sup>(1)</sup> Endettement financier net défini en partie 4 – Préambule – Définitions.

Les parts des dettes à moins d'un an et des dettes à cinq ans et au-delà représentaient respectivement 38,8 % et 18,9 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2010 (21,9 % et 29,0 % respectivement au 31 décembre 2009).

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie inclut exclusivement des instruments de trésorerie et OPCVM monétaires sans risque de variation de valeur, ainsi que le compte courant de trésorerie résiduel de Conforama envers PPR. Par ailleurs, au 31 décembre 2010, le Groupe disposait de 6 174 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (6 517 millions d'euros au 31 décembre 2009).

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)	2010	2009
<b>Endettement financier net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>4 367,4</b>	<b>5 500,2</b>
Cash-flow libre opérationnel	(1 081,4)	(1 191,8)
Intérêts nets versés et dividendes reçus	242,2	241,8
Dividendes versés	439,3	447,8
Acquisitions et cessions de titres	(221,1)	(741,1)
Autres mouvements	34,2	110,5
<b>Endettement financier net au 31 décembre</b>	<b>3 780,6</b>	<b>4 367,4</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 1 081 millions d'euros en 2010, soit une baisse de 110 millions d'euros par rapport au niveau record de l'exercice précédent :

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>1 777,9</b>	<b>1 484,4</b>	<b>+ 19,8 %</b>
Variation du besoin en fonds de roulement (hors impôt)	(151,1)	200,1	- 175,5 %
Impôts sur le résultat payés	(250,6)	(231,9)	+ 8,1 %
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>1 376,2</b>	<b>1 452,6</b>	<b>- 5,3 %</b>
Investissements opérationnels nets	(294,8)	(260,8)	+ 13,0 %
<b>Cash-flow libre opérationnel</b>	<b>1 081,4</b>	<b>1 191,8</b>	<b>- 9,3 %</b>

En 2010, la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts a augmenté de 294 millions d'euros, par rapport à 2009, soit une progression de 19,8 %.

La part afférente aux opérations courantes s'est accrue de 283 millions d'euros, soit 18,2 % de plus qu'en 2009.

En 2010, la variation du Besoin en Fonds de Roulement a donné lieu à un décaissement net de trésorerie de 151 millions d'euros alors qu'elle avait généré un encaissement net record de 200 millions d'euros en 2009.

Cette évolution, particulièrement marquée chez Puma, résulte :

- de l'effet défavorable, à hauteur de 602 millions d'euros, de la variation des stocks qui ont augmenté en 2010 alors qu'ils avaient fortement baissé en 2009 ;
- de l'impact négatif de la croissance des créances clients pour 194 millions d'euros ;
- de l'effet favorable, à hauteur de 417 millions d'euros de la variation des dettes fournisseurs qui ont augmenté en 2010 alors qu'elles avaient baissé en 2009 ;



- ♦ et de l'amélioration, pour 28 millions d'euros, des flux de trésorerie nés de la variation des dettes et créances diverses, opérationnelles ou non courantes.

En 2010, les investissements opérationnels nets tenaient compte de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 48 millions d'euros (contre 19 millions d'euros en 2009).

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent donc à 343 millions d'euros au 31 décembre 2010, en augmentation de 22,5 % par rapport à l'exercice précédent. Ils se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009	Variation
Fnac	62,3	56,4	+ 10,5 %
Redcats	33,7	32,5	+ 3,7 %
Puma	55,1	54,5	+ 1,1 %
Luxe	187,6	135,1	+ 38,9 %
Holdings et autres	3,9	1,2	+ 225,0 %
<b>Investissements opérationnels bruts</b>	<b>342,6</b>	<b>279,7</b>	<b>+ 22,5 %</b>

En 2009, les flux de trésorerie afférents aux investissements opérationnels intégraient des décaissements liés aux opérations de la fin de l'année 2008 ; a contrario, une part des programmes de 2010 sera payée au premier semestre 2011. Hors impact de ce renversement des décalages de trésorerie, les investissements opérationnels bruts ont progressé de 47,1 % en 2010.

En 2010, ces investissements opérationnels bruts résultent de programmes d'ouvertures de points de vente pour près de 19 % et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 30 % ; ils ont été réalisés en France à hauteur de 42 % environ, contre près de 36 % au cours de l'exercice précédent.

### Cash-flow disponible

Les décaissements au titre des frais financiers nets intégraient, en 2010, des intérêts et dividendes reçus pour 8 millions d'euros (13 millions d'euros en 2009).

En conséquence, le cash-flow disponible s'établit à 839 millions d'euros pour l'exercice 2010, contre 950 millions d'euros en 2009, soit une réduction de 11,7 %.

### Dividendes versés – Opérations financières

Les dividendes versés au cours de l'exercice 2010 ont baissé de 1,2 % par rapport à l'exercice précédent ; ils comprenaient 22 millions d'euros de dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées (31 millions d'euros en 2009), dont 20 millions d'euros concernent Puma et ses filiales (28 millions d'euros en 2009).

En 2010, les acquisitions et cessions de titres incluaient, pour l'essentiel, les flux liés à la déconsolidation de Conforama (mais pas l'encaissement du prix des titres, qui interviendra au premier semestre 2011) à hauteur de 411 millions d'euros, ainsi que les décaissements au titre des acquisitions de titres Puma par PPR pour 63 millions d'euros et de la prise de contrôle de Cobra par Puma.

En 2009, les acquisitions et cessions de titres incluaient, pour l'essentiel, l'encaissement lié à l'introduction en bourse de Cfao, à hauteur de 903 millions d'euros, ainsi que les décaissements résultant de la prise de contrôle par Puma de Dobotex et des paiements subséquents afférents à la cession d'YSL Beauté.

## RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ PPR ET DIVIDENDE

Le résultat net de PPR Société mère s'établit à 529 millions d'euros pour l'exercice 2010. Le résultat net de l'exercice 2009 s'élevait à 718 millions d'euros.

Le Conseil d'administration soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2011 la distribution d'un dividende de 3,50 euros par action, en augmentation de 6,1 % par rapport à celui de l'exercice précédent. La somme qui serait distribuée en 2011 atteindrait donc 444 millions d'euros.

Cette proposition traduit la volonté de PPR de conserver des taux de distribution bien équilibrés eu égard d'une

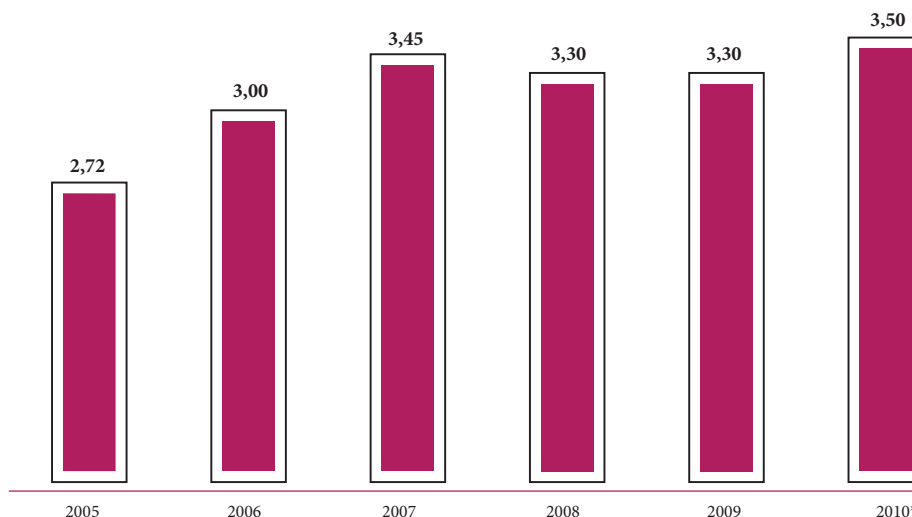
part à l'évolution du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, et d'autre part au niveau du cash-flow disponible. En effet, ces taux de distribution <sup>(1)</sup> s'établissent à :

- ♦ 47,6 % du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants de l'exercice 2010, contre 58,6 % en 2009 ;
- ♦ 52,9 % du cash-flow disponible de l'exercice 2010 contre 48,3 % en 2009.

<sup>(1)</sup> Calculés, pour les exercices antérieurs à 2010, à partir des agrégats comptables publiés (non retraités de l'application d'IFRS 5).

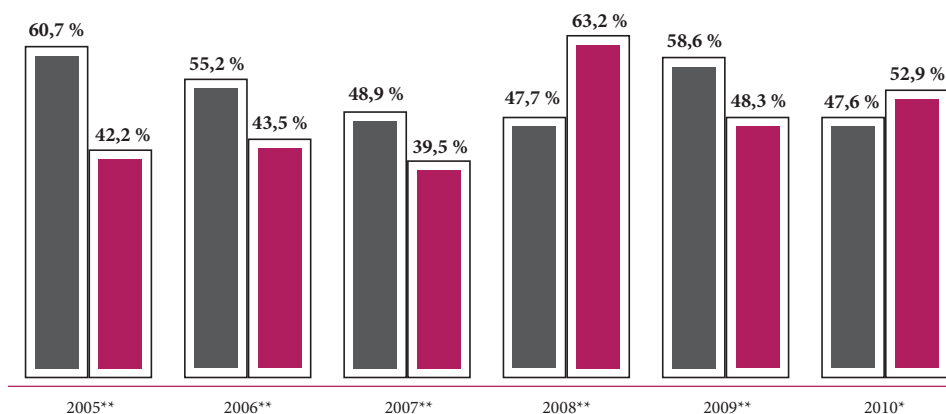


## DIVIDENDE VERSÉ PAR ACTION (EN EUROS)



\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2011.

## TAUX DE DISTRIBUTION



\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2011.

\*\* Données publiées non retraitées.

■ % du RNPNG poursuivi courant  
■ % du cash flow disponible

## TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la Note 34 des états financiers.

## ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

PPR a signé le 14 janvier 2011 une ligne de crédit syndiquée 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. Reflétant l'amélioration des conditions de marché, la marge initiale de cette ligne est de 80 points de base.





---

## PERSPECTIVES

Dans un contexte d'accélération de la reprise économique en 2011, les marques de Luxe de PPR continueront à exprimer leur fort potentiel de développement, grâce à leur créativité et à une politique d'expansion géographique et commerciale. Puma poursuivra sa croissance en investissant fortement dans la marque pour soutenir son développement dans ses marchés prioritaires.

Les enseignes de distribution continueront à surperformer leurs segments respectifs, notamment grâce à leur présence accrue sur le web.

PPR est confiant dans sa capacité à maintenir en 2011 une croissance soutenue de son chiffre d'affaires et à réaliser des performances financières supérieures à celles de 2010.

# Politique d'investissement

En 2010, 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 grand public.

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.

---

## INVESTISSEMENTS FINANCIERS

### 2010

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un encaissement net de 328 millions d'euros pour l'exercice 2010, les cessions d'actifs financiers (titres et autres actifs financiers) et les intérêts et dividendes reçus 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 réglera 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 sera finalisée au cours du premier trimestre 2011, après approbation des autorités de la concurrence puis de l'Assemblée générale de Steinhoff International. Plusieurs actionnaires représentant ensemble plus de 50 % du capital et des droits de vote de Steinhoff International se sont déjà irrévocablement engagés à voter en faveur de l'opération.

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.

### 2009

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un encaissement net de 802 millions d'euros pour l'exercice 2009.

#### Cession du contrôle de Cfa0 par introduction en bourse

Le 3 décembre 2009, PPR a cédé le contrôle de sa filiale Cfa0 par introduction en bourse sur Euronext Paris.

Cette opération constitue une nouvelle étape importante de la stratégie de PPR : en cédant le contrôle majoritaire de Cfa0, le Groupe poursuit sa reconfiguration autour d'un ensemble cohérent de marques mondiales puissantes dans l'univers de l'équipement de la personne, tant sur le secteur du luxe que sur le segment grand public. Cette orientation stratégique a été constamment reprise dans l'information communiquée au marché. PPR n'entend



pas rester durablement associé au développement de Cfao ; si la perspective à terme est une sortie complète du capital de Cfao, un désengagement rapide n'est pas envisagé à ce stade. PPR s'est d'ailleurs engagé envers les banques garantes de l'opération à ne pas offrir, céder ou transférer de toute autre manière des actions de Cfao jusqu'au 7 juin 2010.

Saluée unanimement par la place, cette introduction en bourse a été la plus importante réalisée sur Euronext Paris ces dernières années. L'offre a été sursouscrite à hauteur de 2,5 fois le nombre d'actions proposées et le livre d'ordres a été de grande qualité avec la présence de tous les grands fonds institutionnels et une large majorité d'investisseurs long terme. Le prix d'introduction (26 euros par action) s'est situé dans le milieu de la fourchette annoncée, l'option de surallocation a été très rapidement exercée et la performance du titre Cfao lors de ses premières semaines de cotation a été tout à fait satisfaisante.

PPR a donc perdu le contrôle de Cfao en cédant au public, pour 927 millions d'euros (hors frais), 35 650 000 actions de sa filiale, précédemment détenue à 99,9 %. Le Groupe demeure actionnaire de Cfao à hauteur de 42,0 % du capital et des droits de vote et n'a aucun accord avec d'autres actionnaires donnant le pouvoir sur plus de la moitié des droits de vote ; il n'exerce donc plus qu'une influence notable sur Cfao. À la date d'introduction en bourse, 54,1 % du capital de Cfao était détenu par des investisseurs institutionnels (français à hauteur de 42 %) dont les 32 plus importants détenaient conjointement une participation supérieure à celle de PPR.

## 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.

En 2009, compte tenu du contexte économique et de la dégradation de l'environnement, le Groupe avait procédé à des arbitrages visant à se focaliser sur les marchés clés, notamment dans les pays émergents, ainsi que sur les projets assurant le meilleur et le plus rapide retour sur capitaux engagés. Le Groupe avait donc été amené à reporter ou réduire les investissements sur les projets non prioritaires.

## Autres évolutions du portefeuille d'activités

Le 1<sup>er</sup> janvier 2009, Puma a pris une participation majoritaire dans la société néerlandaise Dobotex International BV, partenaire historique qui détient la licence pour les chaussettes et les sous-vêtements Puma hors États-Unis.

Le 12 janvier 2009, Puma a annoncé l'acquisition de la société suédoise Brandon AB, spécialiste du merchandising et de la promotion des marques.

Le 25 février 2009, Gucci Group a conclu un accord de vente définitif de Bédard & Co. à Luxury Concepts Watches Jewellery Sdn Bhd, société basée en Malaisie.

Le 10 juin 2009, PPR a finalisé la cession de Surcouf à Monsieur Hugues Mulliez, fondateur de l'enseigne Youg's, spécialisée dans la vente de produits et services informatiques.

Le 8 janvier 2010, Puma et Hussein Chalayan ont annoncé le rachat, au 31 décembre 2009, par Hussein Chalayan de la participation de Puma dans leur société commune, Chalayan LLP. Hussein Chalayan reste le Directeur Artistique de Puma, responsable de la supervision du design, de la création et du développement des collections *Sportlifestyle* de Puma. La collection *Urban Mobility*, développée par Hussein Chalayan, sera disponible en magasins pour la saison Printemps-Été 2010.

En 2010, le Groupe a su profiter d'un environnement économique marqué par un solide rebond de l'économie mondiale et d'un net regain du commerce international.

Les économies émergentes ont continué de croître à un rythme soutenu et se sont imposées comme les moteurs de la croissance mondiale. Les économies avancées sont toutes sorties du rouge ; l'activité est bien répartie, même si elle est restée modérée du fait, notamment, des tensions persistantes sur les dettes souveraines en Europe.

Dans ce contexte, les investissements opérationnels bruts du Groupe représentent, en 2010, un débours de trésorerie de 343 millions d'euros en hausse de 23 % par rapport à l'exercice précédent à périmètre comparable. Cette augmentation significative reflète la capacité du Groupe à être réactif et à tirer rapidement bénéfice d'un environnement plus favorable.



Les investissements intègrent notamment des programmes d'ouvertures de points de vente pour environ 19 % (27 % en 2009 à périmètre comparable) et des chantiers de transformation, d'extension et/ou de rénovation de magasins pour environ 29 % (26 % en 2009 à périmètre comparable).

La part des investissements réalisés hors de France atteint 58 % du total en 2010 et souligne la priorité donnée par le Groupe à ses développements à l'international.

En 2010, les investissements opérationnels nets intègrent des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 48 millions d'euros (19 millions d'euros en 2009 à périmètre comparable).

### Fnac

Les investissements opérationnels bruts de la Fnac s'élèvent à 62 millions d'euros, en augmentation de 10 % sur l'exercice, traduisant ainsi la reprise des programmes d'ouverture et la poursuite des opérations de remodelage de magasins. En 2010, la Fnac a inauguré cinq nouveaux magasins à l'international alors qu'en 2009, la Fnac avait ouvert deux nouveaux magasins à l'international et fermé deux magasins.

Les investissements liés aux points de vente représentent 85 % du total des investissements de l'enseigne.

### Redcats

Les investissements opérationnels bruts de Redcats s'élèvent à 34 millions d'euros à fin décembre 2010, en augmentation de 4 % par rapport à l'exercice précédent. Les investissements ont été principalement consacrés aux projets d'évolution des systèmes d'information et du schéma logistique, à hauteur de 53 % et 24 % respectivement en 2010 (41 % et 30 % respectivement en 2009). Les investissements liés aux points de vente représentent 19 % notamment concentrés sur l'ouverture de boutiques et l'optimisation du réseau pour les marques Cyrillus, Vertbaudet, Somewhere et Avenue. Par ailleurs, fort d'un large réseau de plus de 70 sites marchands sur Internet, Redcats continue d'innover et de développer ses différents sites.

### Puma

Les investissements opérationnels bruts de Puma s'élèvent, en 2010, à 55 millions d'euros en hausse de

1 % par rapport à l'exercice précédent. Puma a ouvert 38 nouveaux magasins en 2010, presque tous localisés dans les pays émergents.

### Luxe

En 2010, les marques du pôle Luxe ont continué à investir de manière significative dans leur réseau de magasins en propre avec un programme conséquent de rénovations et d'agrandissements ainsi qu'avec l'ouverture nette de 75 unités supplémentaires (26 de plus qu'en 2009), dont 25 en Grande Chine (Chine continentale, Hong-Kong et Macao) et 16 dans les autres pays émergents. Le nombre total de magasins a ainsi été porté à 684 au 31 décembre 2010.

Les investissements en magasins se sont accrus de 26 %, alors même que des économies substantielles et structurelles ont été réalisées, grâce à un mix pays favorable (prépondérance des opérations dans les pays émergents) et à la réduction des coûts unitaires d'exécution rapportés aux surfaces remodelées ou inaugurées.

Gucci Group a également acquis, en 2010, 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.

Au total, les investissements opérationnels bruts s'élèvent à 188 millions d'euros, en augmentation de 39 % sur l'exercice.

### Gucci

En 2010, Gucci a ouvert en net 34 nouveaux points de vente, y compris 9 en Chine Continentale et 10 dans les autres pays émergents. Au 31 décembre 2010, Gucci exploitait 317 magasins en direct, dont 115 dans les pays émergents, y compris 50 en Grande Chine.

Les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élèvent à 87 millions d'euros en 2010, en diminution de 13,5 % par rapport à l'exercice précédent. Hors effet des décalages de paiement, ils ont augmenté de 13 %. Les investissements afférents aux extensions et remodelages de points de vente se sont significativement accrus tandis que ceux relatifs aux ouvertures de magasins ont baissé, grâce à l'implantation d'un concept architectural plus efficient.



### **Bottega Veneta**

Les investissements opérationnels bruts de Bottega Veneta s'élevaient à 16 millions d'euros en 2010, en augmentation de 39 % par rapport à l'exercice précédent.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta comptait 148 unités au 31 décembre 2010, dont 23 en Grande Chine et 25 dans les autres pays émergents. En 2010, la marque a ouvert en net 13 nouveaux points de vente (dont 9 au second semestre), y compris 7 en Chine Continentale (dont 4 au second semestre) et 4 dans les autres pays émergents (dont 3 au second semestre).

### **Yves Saint Laurent**

Les investissements opérationnels bruts de Yves Saint Laurent s'élevaient à 7 millions d'euros en 2010, en augmentation de 80 % par rapport à l'exercice précédent.

En 2010, Yves Saint Laurent a lancé un programme d'expansion de son réseau de magasins exploités en propre avec 12 ouvertures nettes sur l'exercice (6 dans les pays émergents), dont 7 au quatrième trimestre (4 en Grande Chine). La marque exploitait 78 magasins en propre au 31 décembre 2010, dont 7 en Grande Chine (y compris 3 en Chine Continentale, ouverts cette année) et 16 dans les autres pays émergents.

### **Autres marques**

Les investissements opérationnels bruts des autres marques du pôle Luxe s'élevaient à 18 millions d'euros en 2010, en augmentation de 21 % par rapport à l'exercice précédent.

L'ensemble des autres marques ont également poursuivi l'extension de leur réseau de magasins gérés en propre en augmentation nette de 16 points de vente portant ainsi à 141 le nombre total de magasins des marques Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, Alexander McQueen et Stella McCartney.

# Gestion des risques

## 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.

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 3 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 des activités grand public 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 des activités 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 2010 qui s'élève à 6 123,4 millions d'euros contre 5 944,4 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 2010 s'élève à 3 600 millions d'euros. Dans le cadre de ce programme EMTN, PPR a émis en 2010 un emprunt obligataire pour un montant de 500 millions d'euros (Note 28.4). Le programme EMTN a été renouvelé le 26 novembre 2010 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 stable.

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 2010, 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 2010 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.

## RISQUES JURIDIQUES

### 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 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 susceptible 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 2010. 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 2010 en page 251).

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.

## RISQUES ASSURANCES

Une politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurance, déterminée par :

- ♦ le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe ;
- ♦ l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Des couvertures qui privilégient l'approche « TOUS RISQUES SAUF », 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 et de dommage). 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 qui centralise la majeure partie des achats de couvertures d'assurances IARD et auxquels ont adhéré l'ensemble des 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.

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 2010, 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 2010 à la charge des filiales : 1,4 million d'euros ;
- ♦ sinistralité autofinancée par le Groupe *via* la société de réassurance interne Printemps Réassurance en 2010 : 7 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.

Printemps Réassurance intervient dans le cadre des couvertures dommages/pertes d'exploitation à hauteur de 2,5 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 2010) : 14 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.

## RISQUES OPÉRATIONNELS

### Attractivité commerciale – Valeur de la marque

PPR se concentre vers des activités portées par des marques globales de Luxe et de *Sport & Lifestyle*, comme Gucci ou Puma, qui représentent déjà une part significative des résultats du Groupe. La perte d'attractivité commerciale et la dépréciation de nos marques constituent l'une des principales menaces de nos activités. Elles peuvent notamment découler d'une prise en compte insuffisante des attentes des consommateurs, de la mutation des marchés, de la perte d'un partenariat clé, de problèmes de qualité produit, ou encore du non-respect des principes Groupe en termes de Responsabilité Environnementale et Sociale.

### Attentes des consommateurs

L'une des menaces pour nos activités serait l'incapacité à anticiper les évolutions des attentes des consommateurs. Pour être en mesure d'y répondre rapidement, nos efforts portent sur l'optimisation du cycle d'approvisionnement, en particulier pour diminuer le temps s'écoulant entre la phase de conception et la mise sur le marché de nos produits. De plus, le Groupe encourage les marques à anticiper au mieux les tendances de consommation : elles maintiennent une observation permanente des tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs...). Elles jouent également un rôle d'initiateur de tendances à l'égard des consommateurs en leur proposant de nouveaux produits et services.

Enfin, pour mieux répondre aux goûts du public, les Branches exerçant dans le Luxe et la Mode, ont notamment élargi leur offre et multiplié le nombre de

collections, mettent en place des partenariats avec des designers renommés (Claudie Pierlot pour La Redoute). En particulier dans le Luxe, le succès des collections et l'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. À ce titre on pourra noter que l'activité de maroquinerie Luxe voit régulièrement certains de ces lancements devenir des *it-bags*.

### Mutation des marchés

Dans les activités de distribution, la mutation des marchés de consommation qui s'est notamment traduite par le déclin de la demande pour certains produits (comme les produits éditoriaux vendus par la Fnac) ou par l'accélération des ventes par Internet, constitue un défi important auquel nos Branches répondent en proposant de nouveaux biens et en développant de nouveaux services : offre dématérialisée, développement des catalogues en ligne, essor des *marketplaces*, mise en œuvre de services d'assistance à domicile...

D'une manière générale, l'attractivité commerciale est largement soutenue par les stratégies de communication autour de la marque et du produit.

Par ailleurs, la localisation de nos magasins et nos sites e-commerce sont autant d'atouts pour notre attractivité commerciale.

Enfin, la poursuite du développement de nos activités à l'international participe au renforcement de la notoriété de nos marques tout en diminuant le risque commercial global.



## Perte d'un partenariat clé

Les partenariats développés par nos marques, avec des personnalités ou des équipes sportives, jouent un rôle important dans la valorisation de l'image de marque. Le risque de perdre certains de ces partenariats est pallié en anticipant le renouvellement des contrats les plus importants (comme par exemple le renouvellement du contrat avec Usain Bolt par Puma en 2010...), en élargissant le portefeuille de partenariats et en portant un soin particulier à la qualité de nos relations.

## 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 principales priorités du Groupe et des Branches.

Afin de commercialiser des produits de qualité répondant à ces standards, les Branches du Groupe ont mis en place une démarche qualité couvrant toutes les étapes de vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa commercialisation : qualification du produit selon des normes qualité et sécurité, qualification 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 qualité et des laboratoires accrédités.

Les procédures relatives au contrôle des produits sont présentées au chapitre 3 du présent document de référence : « La Responsabilité Sociale et Environnementale de PPR – Enjeu n° 6 : promouvoir des produits et usages responsables ».

Les Branches sont dotées de cellules de gestion de crise « produit » destinées à gérer la survenance d'une crise dans les meilleures conditions et délais. En cas de risque avéré, les Branches respectent un processus d'information immédiate et transparente au marché et de rappel rapide des produits défectueux.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un programme d'assurance de responsabilité civile au titre des produits défectueux (voir paragraphe « Les principaux programmes mis en place concernant l'assurance » ci-dessus).

## Image et réputation / respect des règles d'éthique et d'intégrité

Le Groupe veille à la valeur des actifs que sont 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.

Dans ce cadre, chacune des Branches s'est dotée d'une cellule de gestion de crise en relation avec le siège de PPR afin de gérer et limiter toutes conséquences sur le Groupe, ses marques ou ses clients.

De même, le Groupe communique et veille avec attention à la bonne application de son Code de conduite des affaires par l'ensemble des collaborateurs des Branches. Par ailleurs, nos fournisseurs adhèrent à la Charte RSE du Groupe et ont pour obligation de la promouvoir au sein de leurs unités de production, sous peine de voir leurs contrats résiliés. Les Branches du Groupe contrôlent la bonne application de la Charte RSE par la réalisation d'audits sociaux dans les sites de production (voir chapitre 3 du présent document de référence : « La Responsabilité Sociale et Environnementale de PPR – Enjeu n° 3 : intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs »)

## Contrefaçon et distribution parallèle

PPR possède, notamment au travers de ses Branches Gucci et Puma, un large portefeuille de marques, de modèles, de créations et de savoir-faire qui constitue un actif stratégique du Groupe.

La protection des actifs constituant la propriété intellectuelle du Groupe fait l'objet d'une vigilance spécifique notamment confiée aux Directions Juridiques de la Holding et des Branches, qui 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 nos droits de propriété intellectuelle, dans l'intérêt des marques et des consommateurs.

Le Groupe lutte notamment contre les réseaux illicites vendant des produits contrefaits ou copiés, et contre les réseaux de distribution parallèle, en particulier par le développement de la traçabilité des produits et l'interdiction, dans la mesure du possible, de vente directe à ces réseaux.

## Départ ou perte de collaborateurs clés

Le Groupe sait qu'une des clés de sa réussite 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.

Nous développons donc un environnement professionnel motivant et impliquant, encourageons l'attachement au Groupe et à ses valeurs par des programmes de formation, par un intéressement aux résultats, développons l'employabilité de nos collaborateurs, la mobilité en interne et les perspectives d'évolution et de développement professionnels et personnels. Ce point constitue l'un des sept enjeux de la Responsabilité Sociale et Environnementale de PPR ; il est présenté au chapitre 3 du présent document de référence : « Enjeu n° 1 : développer l'employabilité à travers la gestion des compétences et la formation ».

La politique de Ressources Humaines du Groupe est par ailleurs décrite dans 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 323 du présent document de référence.



### **Systemes d'information**

La majeure partie de nos processus s'appuie sur des systèmes d'information. Du fait de l'organisation décentralisée du Groupe, les systèmes d'information des Branches se situent à des niveaux hétérogènes en termes de maturité, d'adaptation aux besoins, de sécurité, de déploiement ou de fonctionnalité. Les investissements pour, le cas échéant, adapter, améliorer sécuriser et pérenniser nos systèmes se poursuivent. Le Groupe continue la mise en place pour l'ensemble de ses applications de plans de continuité/reprise d'activité.

### **Prévention des risques**

La politique de prévention des risques du Groupe est présentée dans la partie « Risques Assurances » et dans 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 respectivement en pages 167 et 323 du présent document de référence.

# Comptes consolidés

## au 31 décembre 2010

Les informations comparatives 2009 ont été retraitées comme décrit en Note 2.23.

### COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2010 ET 2009

(en millions d'euros)	Notes	2010	2009
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>			
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>5</b>	<b>14 605,1</b>	<b>13 584,3</b>
Coût des ventes		(7 175,9)	(6 900,7)
<b>Marge brute</b>		<b>7 429,2</b>	<b>6 683,6</b>
Charges de personnel	6-7	(2 225,8)	(2 049,2)
Autres produits et charges opérationnels courants		(3 672,1)	(3 394,8)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>8</b>	<b>1 531,3</b>	<b>1 239,6</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	(193,9)	(373,6)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 337,4</b>	<b>866,0</b>
Charges financières (nettes)	10	(254,2)	(363,5)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>1 083,2</b>	<b>502,5</b>
Impôt sur le résultat	11	(304,0)	(172,5)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		35,8	0,5
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>815,0</b>	<b>330,5</b>
dont part du Groupe		764,2	313,8
dont part des intérêts non contrôlés		50,8	16,7
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>			
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>12</b>	<b>200,3</b>	<b>664,6</b>
dont part du Groupe		200,3	637,1
dont part des intérêts non contrôlés			27,5
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>1 015,3</b>	<b>995,1</b>
Résultat net part du Groupe		964,5	950,9
Résultat net part des intérêts non contrôlés		50,8	44,2
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>964,5</b>	<b>950,9</b>
Résultat par action (en euros)	13.1	7,62	7,52
Résultat dilué par action (en euros)	13.1	7,61	7,52
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>		<b>764,2</b>	<b>313,8</b>
Résultat par action (en euros)	13.1	6,04	2,48
Résultat dilué par action (en euros)	13.1	6,03	2,48
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants</b>		<b>931,9</b>	<b>598,0</b>
Résultat par action (en euros)	13.2	7,36	4,73
Résultat dilué par action (en euros)	13.2	7,35	4,73



## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2010 ET 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Résultat net</b>		<b>1 015,3</b>	<b>995,1</b>
Écarts de conversion		232,0	(8,4)
Couvertures des flux de trésorerie <sup>(1)</sup>		(39,0)	35,9
Actifs disponibles à la vente <sup>(1)</sup>		0,8	0,1
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé		(3,7)	(0,9)
Écarts actuariels <sup>(1)</sup>		1,7	(20,5)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées		7,1	
<b>Autres éléments du résultat global, après impôt</b>	<b>14</b>	<b>198,9</b>	<b>6,2</b>
<b>Résultat global total</b>		<b>1 214,2</b>	<b>1 001,3</b>
dont part du Groupe		1 134,7	965,2
dont part des intérêts non contrôlés		79,5	36,1

<sup>(1)</sup> Net d'impôt.

**ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE** AUX 31 DÉCEMBRE 2010, 31 DÉCEMBRE 2009  
ET AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2009

**Actif**

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2010	31/12/2009	01/01/2009
Goodwill	15	4 539,8	5 543,3	6 153,6
Marques et autres immobilisations incorporelles	16	10 200,4	10 122,7	10 172,7
Immobilisations corporelles	17	1 423,6	1 861,5	2 253,4
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	747,7	705,6	74,5
Actifs financiers non courants	20	271,4	301,8	323,8
Actifs d'impôts différés	11.2	560,0	551,1	639,1
Autres actifs non courants		11,2	11,4	16,8
<b>Actif non courant</b>		<b>17 754,1</b>	<b>19 097,4</b>	<b>19 633,9</b>
Stocks	21	2 227,0	2 347,5	3 462,9
Créances clients	22	954,7	891,4	1 277,0
Concours à la clientèle	23	238,2	214,9	189,5
Créances d'impôts exigibles	11.2	124,4	77,6	101,3
Autres actifs financiers courants	23	50,3	27,9	143,1
Autres actifs courants	23	1 947,6	698,5	927,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27	1 398,2	944,5	1 116,6
<b>Actif courant</b>		<b>6 940,4</b>	<b>5 202,3</b>	<b>7 218,1</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>12</b>		<b>74,9</b>	<b>61,6</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>24 694,5</b>	<b>24 374,6</b>	<b>26 913,6</b>

**Passif**

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2010	31/12/2009	01/01/2009
Capital social	24	507,3	506,3	506,2
Réserves liées au capital		2 498,1	2 480,4	2 478,8
Titres d'autocontrôle		(10,1)	(7,0)	(6,4)
Réserves de conversion		(38,4)	(226,3)	(238,0)
Réévaluation des instruments financiers		(31,5)	7,8	(35,7)
Autres réserves		7 673,8	7 119,4	6 596,8
<b>Capitaux propres – Part revenant au Groupe</b>	<b>24</b>	<b>10 599,2</b>	<b>9 880,6</b>	<b>9 301,7</b>
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés		1 052,0	1 066,2	1 239,1
<b>Capitaux propres</b>	<b>24</b>	<b>11 651,2</b>	<b>10 946,8</b>	<b>10 540,8</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	28	3 341,1	4 357,8	3 961,3
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	25	166,2	192,3	241,0
Provisions	26	190,4	103,5	164,4
Passifs d'impôts différés	11.2	2 850,8	2 860,0	2 847,3
<b>Passif non courant</b>		<b>6 548,5</b>	<b>7 513,6</b>	<b>7 214,0</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	28	1 877,6	1 006,2	2 711,9
Financement des concours à la clientèle	28	238,2	214,9	189,5
Autres passifs financiers courants	29	55,3	56,5	75,9
Dettes fournisseurs	23	1 928,4	2 057,2	2 979,7
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	25	9,0	11,9	17,4
Provisions	26	163,4	252,0	189,9
Dettes d'impôts exigibles	11.2	386,8	211,8	325,0
Autres passifs courants	23	1 836,1	2 053,0	2 598,5
<b>Passif courant</b>		<b>6 494,8</b>	<b>5 863,5</b>	<b>9 087,8</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>12</b>		<b>50,7</b>	<b>71,0</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>24 694,5</b>	<b>24 374,6</b>	<b>26 913,6</b>



## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AUX 31 DÉCEMBRE 2010 ET 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>815,0</b>	<b>330,5</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		329,4	334,8
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		22,5	389,0
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>32.1</b>	<b>1 166,9</b>	<b>1 054,3</b>
Charges et produits d'intérêts financiers		247,7	251,4
Dividendes reçus			(0,1)
Charge nette d'impôt exigible	11.1	363,3	178,8
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>		<b>1 777,9</b>	<b>1 484,4</b>
Variation du besoin en fonds de roulement		(143,6)	211,8
Variation des concours à la clientèle		(7,5)	(11,7)
Impôts sur le résultat payés		(250,6)	(231,9)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		<b>1 376,2</b>	<b>1 452,6</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	32.2	(342,6)	(279,7)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		47,8	18,9
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	32.3	(68,4)	(62,2)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	32.3	436,3	866,0
Acquisitions d'autres actifs financiers		(40,9)	(26,8)
Cessions d'autres actifs financiers		(7,1)	12,7
Intérêts et dividendes reçus		8,0	12,9
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		<b>33,1</b>	<b>541,8</b>
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	32.4	(84,3)	(44,6)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	32.5	(14,5)	(4,0)
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère		(417,4)	(417,3)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées		(21,9)	(30,5)
Émission d'emprunts	28-32.6	524,7	1 563,4
Remboursement d'emprunts	28-32.6	(226,7)	(1 322,8)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	28-32.6	(358,5)	(1 683,8)
Intérêts versés et assimilés		(250,2)	(254,7)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>		<b>(848,8)</b>	<b>(2 194,3)</b>
Flux nets liés aux activités abandonnées	12	(86,8)	(4,3)
Incidence des variations des cours de change		32,8	(10,9)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>		<b>506,5</b>	<b>(215,1)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>32</b>	<b>718,4</b>	<b>933,5</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>32</b>	<b>1 224,9</b>	<b>718,4</b>





## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(Avant affectation du résultat) (en millions d'euros)	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
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>126 475 377</b>	<b>506,2</b>	<b>2 478,8</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(238,0)</b>	<b>(35,7)</b>	<b>6 637,0</b>	<b>9 341,9</b>	<b>1 256,9</b>	<b>10 598,8</b>
Retraitements d'ouverture							(40,2)	(40,2)	(17,8)	(58,0)
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2009</b>	<b>126 475 377</b>	<b>506,2</b>	<b>2 478,8</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(238,0)</b>	<b>(35,7)</b>	<b>6 596,8</b>	<b>9 301,7</b>	<b>1 239,1</b>	<b>10 540,8</b>
<b>Résultat global total</b>					<b>(8,6)</b>	<b>43,5</b>	<b>930,3</b>	<b>965,2</b>	<b>36,1</b>	<b>1 001,3</b>
Augmentation/ Diminution de capital	23 211	0,1	1,6					1,7		1,7
Titres d'autocontrôle <sup>(3)</sup>	(10 325)			(0,6)			(2,2)	(2,8)		(2,8)
Valorisation des paiements fondés sur les actions							16,4	16,4	1,6	18,0
Dividendes distribués							(417,3)	(417,3)	(15,7)	(433,0)
Variations de périmètre					20,3		(4,6)	15,7	(194,9)	(179,2)
<b>Au 31 décembre 2009</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					18,7		18,7
Titres d'autocontrôle <sup>(3)</sup>	8 286			(3,1)			(7,4)	(10,5)		(10,5)
Valorisation des paiements fondés sur les actions							15,9	15,9	2,2	18,1
Dividendes distribués							(417,4)	(417,4)	(21,4)	(438,8)
Variations de périmètre					(16,4)		(6,4)	(22,8)	(74,5)	(97,3)
<b>Au 31 décembre 2010 <sup>(2)</sup></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>

<sup>(1)</sup> Valeur nominale des actions de 4 euros.

<sup>(2)</sup> Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2010 : 126 829 184.

<sup>(3)</sup> Net d'impôt.



# Notes annexes aux états financiers consolidés

## pour l'exercice clos le 31 décembre 2010

Note 1	Généralités	177	Note 20	Actifs financiers non courants	222
Note 2	Principes et méthodes comptables	177	Note 21	Stocks	222
Note 3	Faits marquants	195	Note 22	Créances clients	223
Note 4	Secteurs opérationnels	196	Note 23	Autres actifs et passifs courants	224
Note 5	Produits des activités ordinaires	199	Note 24	Capitaux propres	224
Note 6	Charges de personnel	200	Note 25	Avantages du personnel et assimilés	225
Note 7	Paiements sur la base d'actions	201	Note 26	Provisions	228
Note 8	Résultat opérationnel courant	206	Note 27	Trésorerie et équivalents de trésorerie	228
Note 9	Autres produits et charges opérationnels non courants	206	Note 28	Dettes financières	229
Note 10	Charges financières (nettes)	207	Note 29	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	236
Note 11	Impôt	207	Note 30	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	246
Note 12	Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	210	Note 31	Endettement financier net	249
Note 13	Résultats par action	212	Note 32	Tableau des flux de trésorerie	249
Note 14	Autres éléments du résultat global	213	Note 33	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	251
Note 15	Goodwill	215	Note 34	Transactions avec les parties liées	254
Note 16	Marques et autres immobilisations incorporelles	216	Note 35	Événements postérieurs à la clôture	255
Note 17	Immobilisations corporelles	218	Note 36	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2010	256
Note 18	Tests de dépréciation des actifs non financiers	220			
Note 19	Participations dans les sociétés mises en équivalence	221			

## 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 2010 reflètent la situation comptable de PPR et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et coentreprises.

Le 16 février 2011, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2010 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2011.

## 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 2010 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'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 2010

Le Groupe a appliqué à ses comptes consolidés les amendements de normes et les interprétations entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2010 et adoptés par l'Union européenne.

La version révisée des normes IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises* et IAS 27 – *États financiers consolidés et individuels* sont d'application obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Ces textes, qui modifient les règles d'évaluation et de comptabilisation des opérations de périmètre, ont été appliqués par anticipation par le Groupe dès l'exercice 2009. En conséquence, toutes

les opérations de périmètre réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009 sont traitées conformément aux nouvelles dispositions des deux normes.

Les autres textes applicables obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont les suivants :

- ♦ l'amendement d'IAS 39 relatif aux éléments éligibles à la comptabilité de couverture ;
- ♦ l'amendement d'IFRS 2 relatif aux transactions intragroupes dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie ;
- ♦ l'amendement d'IFRS 5, publié en mai 2008 dans le cadre de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS, portant sur la cession partielle de titres ;
- ♦ l'interprétation IFRIC 12 – *Accords de concessions de services* ;
- ♦ l'interprétation IFRIC 15 – *Accords pour la construction de biens immobiliers* ;
- ♦ l'interprétation IFRIC 16 – *Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger* ;
- ♦ l'interprétation IFRIC 17 – *Distributions d'actifs non monétaires aux actionnaires* ;
- ♦ l'interprétation IFRIC 18 – *Transferts d'actifs de la part des clients* ;
- ♦ les amendements de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS, publiés en avril 2009.

Ces textes ne trouvent pas à s'appliquer dans le Groupe ou n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2010.

#### 2.2.2. Textes d'application non obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2010

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des textes publiés par l'IASB et dont l'application n'est pas obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Il s'agit de :

- ♦ la version révisée d'IAS 24 – *Parties liées : informations à fournir* ;

- ♦ l'amendement d'IAS 32 relatif au classement des droits de souscription émis ;
- ♦ IFRS 9 – *Classification et évaluation des instruments financiers* (non adoptée par l'Union européenne) ;
- ♦ les amendements d'IFRS 7 – *Instruments financiers : informations à fournir* (non adoptés par l'Union européenne) ;
- ♦ 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* ;
- ♦ et des amendements de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS, publiés en mai 2010 (non adoptés par l'Union européenne).

Les impacts éventuels de ces textes sont en cours d'évaluation.

### 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 retracer 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 arrêts 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 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 arrêts 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 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 par intégration globale 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 antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2009 ont été comptabilisés selon les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers au 31 décembre 2008.

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 résultant 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 capitaux propres, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les capitaux propres. 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, 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.

L'activation de contrats de location-financement conduit à la constatation d'impôts différés le cas échéant.

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 d'écoulement, 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 4 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.

## 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 capitaux propres 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 (OCEANE).

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 capitaux propres. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris 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 capitaux propres 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 réalisées 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.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui est engagée dans la fourniture de produits ou services distincts et qui est exposée à des risques et une rentabilité différents des risques et de la rentabilité des autres secteurs opérationnels.

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 2010, il s'agit de Fnac, Redcats, Puma, Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent et les Autres marques de l'activité Luxe.

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

Le 25 octobre 2010, Puma a annoncé que des irrégularités avaient été découvertes au sein de sa filiale grecque Puma Hellas. Cette annonce fait suite à l'audit spécial diligenté par Puma AG qui a révélé que le partenaire minoritaire au sein de la joint-venture avait commis des actes frauduleux. Ces actes ont notamment visé à dissimuler des créances envers les sociétés liées au partenaire et à surestimer les résultats de la Société en faussant l'appréciation des risques de recouvrement des créances ou en différant des charges de sponsoring et de marketing.

Les irrégularités portant essentiellement sur les exercices antérieurs à 2010, Puma a retraité ses comptes consolidés conformément à la norme IAS 8 – *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*, tel que décrit dans les notes annexes aux états financiers du groupe Puma au 31 décembre 2010. Les retraitements portant sur l'exercice 2009 ont impacté le résultat net de la période, alors que les retraitements au titre de 2008 et des exercices antérieurs ont impacté les capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2009. Par suite, les comptes consolidés de PPR sont affectés à hauteur de la participation de PPR dans Puma.

Par ailleurs, sur l'exercice 2010, 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 la cession de Conforama, et 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.



## État de la situation financière au 1<sup>er</sup> janvier 2009

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2008 Publié en février 2010	IAS 8	01/01/2009 retraité
Goodwill	6 178,7	(25,1)	6 153,6
Marques et autres immobilisations incorporelles	10 172,7		10 172,7
Immobilisations corporelles	2 253,4		2 253,4
Participations dans les sociétés mises en équivalence	74,5		74,5
Actifs financiers non courants	323,8		323,8
Actifs d'impôts différés	639,1		639,1
Autres actifs non courants	16,8		16,8
<b>Actif non courant</b>	<b>19 659,0</b>	<b>(25,1)</b>	<b>19 633,9</b>
Stocks	3 465,5	(2,6)	3 462,9
Créances clients	1 303,0	(26,0)	1 277,0
Concours à la clientèle	189,5		189,5
Créances d'impôts exigibles	101,3		101,3
Autres actifs financiers courants	143,1		143,1
Autres actifs courants	937,6	(9,9)	927,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 116,6		1 116,6
<b>Actif courant</b>	<b>7 256,6</b>	<b>(38,5)</b>	<b>7 218,1</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>61,6</b>		<b>61,6</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>26 977,2</b>	<b>(63,6)</b>	<b>26 913,6</b>





## Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2008 Publié en février 2010</b>	<b>IAS 8</b>	<b>01/01/2009 retraité</b>
Capital social	506,2		506,2
Réserves liées au capital	2 478,8		2 478,8
Titres d'autocontrôle	(6,4)		(6,4)
Réserves de conversion	(238,0)		(238,0)
Réévaluation des instruments financiers	(35,7)		(35,7)
Autres réserves	6 637,0	(40,2)	6 596,8
<b>Capitaux propres – Part revenant au Groupe</b>	<b>9 341,9</b>	<b>(40,2)</b>	<b>9 301,7</b>
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	1 256,9	(17,8)	1 239,1
<b>Capitaux propres</b>	<b>10 598,8</b>	<b>(58,0)</b>	<b>10 540,8</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	3 961,3		3 961,3
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	241,0		241,0
Provisions	164,4		164,4
Passifs d'impôts différés	2 847,3		2 847,3
<b>Passif non courant</b>	<b>7 214,0</b>		<b>7 214,0</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	2 722,1	(10,2)	2 711,9
Financement des concours à la clientèle	189,5		189,5
Autres passifs financiers courants	75,9		75,9
Dettes fournisseurs	2 976,5	3,2	2 979,7
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	17,4		17,4
Provisions	189,9		189,9
Dettes d'impôts exigibles	325,0		325,0
Autres passifs courants	2 597,1	1,4	2 598,5
<b>Passif courant</b>	<b>9 093,4</b>	<b>(5,6)</b>	<b>9 087,8</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>71,0</b>		<b>71,0</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>26 977,2</b>	<b>(63,6)</b>	<b>26 913,6</b>



## Compte de résultat pour l'exercice clos le 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2009 Publié en février 2010	IAS 8	IFRS 5	31/12/2009 retraité
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>				
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>16 524,6</b>	<b>(13,4)</b>	<b>(2 926,9)</b>	<b>13 584,3</b>
Coût des ventes	(8 749,3)	(5,9)	1 854,5	(6 900,7)
<b>Marge brute</b>	<b>7 775,3</b>	<b>(19,3)</b>	<b>(1 072,4)</b>	<b>6 683,6</b>
Charges de personnel	(2 525,6)		476,4	(2 049,2)
Autres produits et charges opérationnels courants	(3 866,3)	(1,2)	472,7	(3 394,8)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 383,4</b>	<b>(20,5)</b>	<b>(123,3)</b>	<b>1 239,6</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(546,8)	(25,5)	198,7	(373,6)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>836,6</b>	<b>(46,0)</b>	<b>75,4</b>	<b>866,0</b>
Charges financières (nettes)	(381,4)	0,3	17,6	(363,5)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>455,2</b>	<b>(45,7)</b>	<b>93,0</b>	<b>502,5</b>
Impôt sur le résultat	(176,7)	(2,9)	7,1	(172,5)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0,3		0,2	0,5
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>278,8</b>	<b>(48,6)</b>	<b>100,3</b>	<b>330,5</b>
dont part du Groupe	247,2	(33,7)	100,3	313,8
dont part des intérêts non contrôlés	31,6	(14,9)		16,7
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>				
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>764,9</b>		<b>(100,3)</b>	<b>664,6</b>
dont part du Groupe	737,4		(100,3)	637,1
dont part des intérêts non contrôlés	27,5			27,5
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>1 043,7</b>	<b>(48,6)</b>		<b>995,1</b>
Résultat net part du Groupe	984,6	(33,7)		950,9
Résultat net part des intérêts non contrôlés	59,1	(14,9)		44,2
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>984,6</b>	<b>(33,7)</b>		<b>950,9</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	7,79			7,52
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	7,79			7,52
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>	<b>247,2</b>	<b>(33,7)</b>	<b>100,3</b>	<b>313,8</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	1,96			2,48
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	1,96			2,48
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants</b>	<b>712,4</b>	<b>(16,0)</b>	<b>(98,4)</b>	<b>598,0</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	5,63			4,73
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	5,63			4,73



## État de la situation financière au 31 décembre 2009

### Actif

(en millions d'euros)	31/12/2009 Publié en février 2010	IAS 8	31/12/2009 retraité
Goodwill	5 564,6	(21,3)	5 543,3
Marques et autres immobilisations incorporelles	10 122,7		10 122,7
Immobilisations corporelles	1 861,5		1 861,5
Participations dans les sociétés mises en équivalence	705,6		705,6
Actifs financiers non courants	301,8		301,8
Actifs d'impôts différés	554,0	(2,9)	551,1
Autres actifs non courants	11,4		11,4
<b>Actif non courant</b>	<b>19 121,6</b>	<b>(24,2)</b>	<b>19 097,4</b>
Stocks	2 351,6	(4,1)	2 347,5
Créances clients	941,8	(50,4)	891,4
Concours à la clientèle	214,9		214,9
Créances d'impôts exigibles	77,6		77,6
Autres actifs financiers courants	27,9		27,9
Autres actifs courants	708,9	(10,4)	698,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	944,5		944,5
<b>Actif courant</b>	<b>5 267,2</b>	<b>(64,9)</b>	<b>5 202,3</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>74,9</b>		<b>74,9</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>24 463,7</b>	<b>(89,1)</b>	<b>24 374,6</b>

### Passif

(en millions d'euros)	31/12/2009 Publié en février 2010	IAS 8	31/12/2009 retraité
Capital social	506,3		506,3
Réserves liées au capital	2 480,4		2 480,4
Titres d'autocontrôle	(7,0)		(7,0)
Réserves de conversion	(226,3)		(226,3)
Réévaluation des instruments financiers	7,8		7,8
Autres réserves	7 193,3	(73,9)	7 119,4
<b>Capitaux propres – Part revenant au Groupe</b>	<b>9 954,5</b>	<b>(73,9)</b>	<b>9 880,6</b>
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	1 098,8	(32,6)	1 066,2
<b>Capitaux propres</b>	<b>11 053,3</b>	<b>(106,5)</b>	<b>10 946,8</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	4 357,8		4 357,8
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	192,3		192,3
Provisions	103,5		103,5
Passifs d'impôts différés	2 860,0		2 860,0
<b>Passif non courant</b>	<b>7 513,6</b>		<b>7 513,6</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	1 006,1	0,1	1 006,2
Financement des concours à la clientèle	214,9		214,9
Autres passifs financiers courants	56,5		56,5
Dettes fournisseurs	2 053,5	3,7	2 057,2
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	11,9		11,9
Provisions	252,0		252,0
Dettes d'impôts exigibles	211,8		211,8
Autres passifs courants	2 039,4	13,6	2 053,0
<b>Passif courant</b>	<b>5 846,1</b>	<b>17,4</b>	<b>5 863,5</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>50,7</b>		<b>50,7</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>24 463,7</b>	<b>(89,1)</b>	<b>24 374,6</b>



## Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2009 Publié en février 2010</b>	<b>IAS 8</b>	<b>IFRS 5</b>	<b>31/12/2009 retraité</b>
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>278,8</b>	<b>(48,6)</b>	<b>100,3</b>	<b>330,5</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	407,3		(72,5)	334,8
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	562,5	9,5	(183,0)	389,0
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 248,6</b>	<b>(39,1)</b>	<b>(155,2)</b>	<b>1 054,3</b>
Charges et produits d'intérêts financiers	260,6		(9,2)	251,4
Dividendes reçus	(0,1)			(0,1)
Charge nette d'impôt exigible	192,7		(13,9)	178,8
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>1 701,8</b>	<b>(39,1)</b>	<b>(178,3)</b>	<b>1 484,4</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(28,4)	39,1	201,1	211,8
Variation des concours à la clientèle	(11,7)			(11,7)
Impôts sur le résultat payés	(243,7)		11,8	(231,9)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>1 418,0</b>		<b>34,6</b>	<b>1 452,6</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(338,9)		59,2	(279,7)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	37,5		(18,6)	18,9
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(62,2)			(62,2)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	866,0			866,0
Acquisitions d'autres actifs financiers	(28,2)		1,4	(26,8)
Cessions d'autres actifs financiers	13,7		(1,0)	12,7
Intérêts et dividendes reçus	12,9			12,9
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>500,8</b>		<b>41,0</b>	<b>541,8</b>
Augmentation/Diminution de capital	(44,6)			(44,6)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	(4,0)			(4,0)
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère	(417,3)			(417,3)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées	(30,5)			(30,5)
Émission d'emprunts	1 563,4			1 563,4
Remboursement d'emprunts	(1 322,8)			(1 322,8)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	(1 688,5)		4,7	(1 683,8)
Intérêts versés et assimilés	(264,3)		9,6	(254,7)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(2 208,6)</b>		<b>14,3</b>	<b>(2 194,3)</b>
Flux nets liés aux activités abandonnées	85,1		(89,4)	(4,3)
Incidence des variations des cours de change	(10,4)		(0,5)	(10,9)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>(215,1)</b>			<b>(215,1)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>933,5</b>			<b>933,5</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>718,4</b>			<b>718,4</b>



## NOTE 3 FAITS MARQUANTS

### 3.1. Évolutions du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du groupe PPR établis au 31 décembre 2010 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 36.

#### 3.1.1. 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 réglera 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 sera finalisée à la fin du premier trimestre 2011, après approbation des autorités de la concurrence puis de l'Assemblée générale de Steinhoff International. Plusieurs actionnaires représentant ensemble plus de 50 % du capital et des droits de vote de Steinhoff International se sont déjà irrévocablement engagés à voter en faveur de l'opération.

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.

Compte tenu des restrictions majeures sur la gestion de Conforama imposées par l'accord avec Steinhoff, PPR ne dispose plus du pouvoir de diriger les politiques opérationnelles et financières de Conforama, telles que les décisions d'investissements, la négociation de nouveaux contrats significatifs, ou encore le versement de dividendes. Du fait de la signature de cet accord qui entraîne la perte de contrôle effective du Groupe, Conforama est consolidé par intégration globale dans les comptes consolidés du Groupe jusqu'au 9 décembre 2010.

Conformément aux dispositions d'IFRS 5, le résultat net de Conforama jusqu'au 9 décembre 2010 ainsi que le résultat de cession sont présentés sur la ligne distincte du compte de résultat « Résultat net des activités abandonnées » ; le compte de résultat ainsi que le

tableau des flux de trésorerie de l'exercice précédent font l'objet d'un retraitement similaire.

#### 3.1.2. 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.

### 3.2. Autres faits marquants

#### 3.2.1. Renforcement de la solidité financière

En 2010, PPR a poursuivi sa politique de renforcement de sa solidité financière par l'allongement de la maturité de sa dette et la diversification de ses sources de financement.

Dans le cadre de son programme EMTN, PPR a émis un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros à échéance avril 2015, assorti d'un coupon de 3,75 %.

#### 3.2.2. Irrégularités commises au sein de Puma Hellas SA

Le 25 octobre 2010, PPR a pris acte des conclusions de l'audit diligenté par Puma AG révélant des fraudes et des irrégularités commises au sein de sa joint-venture grecque Puma Hellas SA. Conformément à la norme IAS 8, les comptes consolidés du groupe PPR ont été retraités à hauteur de sa quote-part dans le capital de Puma AG (Note 2.23). Les capitaux propres de PPR au 1<sup>er</sup> janvier 2009 ont été retraités de - 58,0 millions d'euros (dont - 40,2 millions d'euros pour la part revenant au Groupe) et le résultat net de l'exercice 2009 de - 48,6 millions d'euros (dont - 33,7 millions d'euros pour la part revenant au Groupe).

Le résultat net 2010 a été impacté de - 31,0 millions d'euros (dont - 22,2 millions d'euros pour la part revenant au Groupe).



## 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.

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.

### 4.1. Informations par enseigne

<i>(en millions d'euros)</i>	Gucci	Bottega Veneta	Yves Saint Laurent	Autres
<b>31 décembre 2010</b>				
Produits des activités ordinaires	2 666,1	510,6	269,2	564,8
♦ hors Groupe	2 666,1	510,6	269,2	564,1
♦ Groupe				0,7
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>765,2</b>	<b>133,3</b>	<b>11,6</b>	<b>(12,7)</b>
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	107,4	13,7	9,6	27,7
Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie	(5,4)	(0,1)	(0,2)	(8,1)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	87,1	16,0	7,0	77,5
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>7 666,5</b>	<b>509,3</b>	<b>1 120,4</b>	<b>1 256,3</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>1 690,2</b>	<b>104,4</b>	<b>466,6</b>	<b>372,1</b>
<b>31 décembre 2009</b>				
Produits des activités ordinaires	2 266,4	402,1	237,5	484,3
♦ hors Groupe	2 266,4	402,1	237,5	482,8
♦ Groupe				1,5
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>617,7</b>	<b>91,8</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(7,6)</b>
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	92,3	11,5	11,6	26,4
Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie	(6,0)		(1,1)	
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	100,7	11,5	3,9	19,0
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>7 415,9</b>	<b>473,9</b>	<b>1 116,2</b>	<b>1 171,9</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>1 578,3</b>	<b>80,8</b>	<b>482,7</b>	<b>288,5</b>



Luxe	Fnac	Redcats	Conforama	Puma	Éliminations et autres	Total
4 010,7	4 473,3	3 435,8		2 706,4	(21,1)	<b>14 605,1</b>
4 010,0	4 473,3	3 426,7		2 695,1		<b>14 605,1</b>
0,7		9,1		11,3	(21,1)	
<b>897,4</b>	<b>188,1</b>	<b>165,0</b>		<b>337,1</b>	<b>(56,3)</b>	<b>1 531,3</b>
158,4	64,3	48,6		55,9	2,2	<b>329,4</b>
(13,8)	0,8	(1,0)		(3,6)	(3,2)	<b>(20,8)</b>
187,6	62,3	33,7		55,1	3,9	<b>342,6</b>
<b>10 552,5</b>	<b>1 539,5</b>	<b>1 951,0</b>		<b>6 233,6</b>	<b>1 265,9</b>	<b>21 542,5</b>
<b>2 633,3</b>	<b>1 278,3</b>	<b>1 061,1</b>		<b>1 606,2</b>	<b>73,8</b>	<b>6 652,7</b>
3 390,3	4 375,1	3 386,4		2 447,3	(14,8)	<b>13 584,3</b>
3 388,8	4 375,1	3 382,2		2 438,2		<b>13 584,3</b>
1,5		4,2		9,1	(14,8)	
<b>692,1</b>	<b>182,1</b>	<b>114,7</b>		<b>299,0</b>	<b>(48,3)</b>	<b>1 239,6</b>
141,8	76,0	54,6		60,9	1,5	<b>334,8</b>
(7,1)	(9,3)	1,0		1,3	(3,3)	<b>(17,4)</b>
135,1	56,4	32,5		54,5	1,2	<b>279,7</b>
<b>10 177,9</b>	<b>1 520,7</b>	<b>1 796,4</b>	<b>2 243,0</b>	<b>5 903,1</b>	<b>50,1</b>	<b>21 691,2</b>
<b>2 430,3</b>	<b>1 171,0</b>	<b>913,6</b>	<b>899,1</b>	<b>1 447,1</b>	<b>67,8</b>	<b>6 928,9</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)	2010	2009
Europe de l'Ouest	8 687,4	8 482,9
Amérique du Nord	2 394,5	2 182,1
Japon	875,7	817,8
<b>Pays matures</b>	<b>11 957,6</b>	<b>11 482,8</b>
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	506,9	487,8
Amérique du Sud	598,7	426,8
Asie-Pacifique (hors Japon)	1 541,9	1 186,9
<b>Pays émergents</b>	<b>2 647,5</b>	<b>2 101,5</b>
<b>Chiffre d'affaires (Produit des activités ordinaires)</b>	<b>14 605,1</b>	<b>13 584,3</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)	2010	2009
Goodwill	4 539,8	5 543,3
Marques et autres immobilisations incorporelles	10 200,4	10 122,7
Immobilisations corporelles	1 423,6	1 861,5
Autres actifs non courants	11,2	11,4
<b>Actifs sectoriels non courants</b>	<b>16 175,0</b>	<b>17 538,9</b>
Stocks	2 227,0	2 347,5
Créances clients	954,7	891,4
Concours à la clientèle	238,2	214,9
Autres actifs courants	1 947,6	698,5
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>21 542,5</b>	<b>21 691,2</b>
Participations dans les sociétés mises en équivalence	747,7	705,6
Actifs financiers non courants	271,4	301,8
Actifs d'impôts différés	560,0	551,1
Créances d'impôts exigibles	124,4	77,6
Autres actifs financiers courants	50,3	27,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 398,2	944,5
Actifs détenus en vue de la vente		74,9
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>24 694,5</b>	<b>24 374,6</b>





Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2010	2009
Passifs d'impôts différés sur les marques	2 650,0	2 603,8
Financement des concours à la clientèle	238,2	214,9
Dettes fournisseurs	1 928,4	2 057,2
Autres passifs courants	1 836,1	2 053,0
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>6 652,7</b>	<b>6 928,9</b>
Capitaux propres	11 651,2	10 946,8
Emprunts et dettes financières à long terme	3 341,1	4 357,8
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	166,2	192,3
Provisions non courantes	190,4	103,5
Autres passifs d'impôts différés	200,8	256,2
Emprunts et dettes financières à court terme	1 877,6	1 006,2
Autres passifs financiers courants	55,3	56,5
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	9,0	11,9
Provisions courantes	163,4	252,0
Dettes d'impôts exigibles	386,8	211,8
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente		50,7
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>24 694,5</b>	<b>24 374,6</b>

## NOTE 5 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

(en millions d'euros)	2010	2009
Ventes nettes de biens	13 892,8	12 887,4
Ventes nettes de services	307,5	300,2
Revenus des concessions et licences	114,8	102,2
Autres revenus	290,0	294,5
<b>TOTAL</b>	<b>14 605,1</b>	<b>13 584,3</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).

(en millions d'euros)	2010	2009
Fnac	(618,3)	(596,9)
Redcats	(566,4)	(570,2)
Puma	(354,1)	(320,2)
Luxe	(657,7)	(532,9)
Holdings et autres	(29,3)	(29,0)
<b>TOTAL</b>	<b>(2 225,8)</b>	<b>(2 049,2)</b>

Les frais de personnel sur la ligne « Holdings et autres » 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 6,9 millions d'euros en 2010 (7,5 millions d'euros en 2009).

L'effectif moyen des activités poursuivies du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2010	2009
Fnac	14 364	14 632
Redcats	14 105	15 672
Puma	9 697	9 646
Luxe	11 941	11 371
Holdings et autres	138	172
<b>TOTAL</b>	<b>50 245</b>	<b>51 493</b>

L'effectif inscrit des activités poursuivies du Groupe est le suivant :

	2010	2009
Fnac	18 624	18 278
Redcats	16 982	18 069
Puma	11 366	11 438
Luxe	12 964	11 883
Holdings et autres	130	153
<b>TOTAL</b>	<b>60 066</b>	<b>59 821</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 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 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 du Groupe

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 :

	Plan 2000/1	Plan 2000/2	Plan 2001/1	Plan 2001/2	Plan 2002/1	Plan 2002/2
Plans de stock-options et actions gratuites	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	26/01/2000	23/05/2000	17/01/2001	18/05/2001	03/05/2002	03/05/2002
Date d'expiration	28/02/2010	30/06/2010	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012
Nombre de bénéficiaires	26	125	722	206	1 074	1 053
Nombre attribué à l'origine	12 100	93 100	340 240	87 260	438 296	410 271
Nombre en circulation au 01/01/2010	2 300	22 100	130 830	19 470	174 676	172 381
Nombre annulé en 2010			7 790	2 350	11 880	10 680
Nombre exercé en 2010						
Nombre expiré en 2010	2 300	22 100				
Nombre en circulation au 31/12/2010			123 040	17 120	162 796	161 701
Nombre exerçable au 31/12/2010			123 040	17 120	162 796	161 701
Prix d'exercice ( <i>en euros</i> )	227,15	202,91	225,01	225,01	128,10	140,50
Prix moyen pondéré des options exercées/ actions remises ( <i>en euros</i> )						



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 de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	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 01/01/2010	164 068	1 000	269 754	25 000	15 068	256 477	35 480	13 810	319 740
Nombre annulé en 2010	2 327		9 765		438	6 716	1 120	260	2 965
Nombre exercé en 2010	102 365	450	54 184		7 900	80 587	1 960	3 150	28 826
Nombre d'actions remises									
Nombre expiré en 2010									
Nombre en circulation au 31/12/2010	59 376	550	205 805	25 000	6 730	169 174	32 400	10 400	287 949
Nombre exerçable au 31/12/2010	59 376	550	205 805	25 000	6 730	169 174	32 400	10 400	287 949
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)	114,70	112,92	108,25		115,50	105,99	96,94	100,75	121,34

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2008/3	Plan 2009/1	Plan 2009/2	Plan 2010/1	Plan 2010/2
	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Date d'attribution	14/05/2007	17/09/2007	09/06/2008	22/10/2008	22/10/2008	07/05/2009	07/05/2009	19/05/2010	19/05/2010
Date d'expiration	13/05/2015	16/09/2015	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(b)	(b)	(c)	(c)	(d)	(c)	(d)	(c)	(d)
Nombre de bénéficiaires	248	14	269	46	194	302	161	274	108
Nombre attribué à l'origine	355 500	51 300	86 530	49 210	53 755	130 843	46 505	89 364	25 035
Nombre en circulation au 01/01/2010	302 330	47 600	82 470	45 050	52 495	121 528	44 070		
Nombre annulé en 2010	3 800		660	400	1 040	4 028	1 160	2 219	820
Nombre exercé en 2010									
Nombre d'actions remises			81 810	44 650					
Nombre expiré en 2010									
Nombre en circulation au 31/12/2010	298 530	47 600			51 455	117 500	42 910	87 145	24 215
Nombre exerçable au 31/12/2010									
Prix d'exercice (en euros)	127,58	127,58	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Juste valeur à la date d'évaluation (en euros)	20,99	24,74	61,02	26,45	21,39	41,15	32,21	72,63	60,62
Prix moyen pondéré des options exercées/actions remises (en euros)			97,00	115,45					



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 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.

**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	Plan 2005/3
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Volatilité	33,25 %	33,25 %	25,65 %	25,65 %	23,75 %	21,00 %	21,00 %
Taux sans risque	4,08 %	4,08 %	4,45 %	4,37 %	3,83 %	3,49 %	3,49 %

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2008/1	Plan 2008/2	Plan 2008/3
	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Volatilité	20,50 %	23,00 %	23,00 %	24,50 %	32,00 %	45,00 %	42,00 %
Taux sans risque	3,38 %	4,08 %	4,49 %	4,47 %	5,46 %	3,85 %	4,06 %

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2009/1	Plan 2009/2	Plan 2010/1	Plan 2010/2
	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Volatilité	42,00 %	40,00 %	35,00 %	35,00 %
Taux sans risque	1,78 %	4,06 %	1,85 %	1,85 %

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 2010 au titre des plans d'options et d'attribution d'actions gratuites est de 10,4 millions d'euros (12,9 millions d'euros en 2009) dont 3,5 millions d'euros présentés sur la ligne « activités abandonnées ».

## 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 2010 et leur évolution sur l'exercice sont les suivantes :

	Plan 2008/I	Plan 2008/II	Plan 2008/III
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	21/07/2008	14/04/2009	22/04/2010
Date d'expiration	20/07/2013	13/04/2014	21/04/2015
Nombre attribué à l'origine	113 000	139 002	126 184
Nombre en circulation au 01/01/2010	99 000	137 502	
Nombre exercé en 2010	3 000		
Nombre annulé/(réactivé) en 2010	(500)	2 500	
Nombre en circulation au 31/12/2010	96 500	135 002	126 184
Nombre exerçable au 31/12/2010	96 500		
Prix moyen pondéré des options exercées (en euros)	233,81		

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
Volatilité	29,10 %	47,70 %	34,50 %
Taux sans risque	4,60 %	1,97 %	1,60 %

Sur l'exercice, Puma a comptabilisé une charge de 7,6 millions d'euros (5,1 millions d'euros en 2009).

## 7.3. Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Le Groupe (Gucci Group 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

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 2010, Gucci Group a comptabilisé une charge en résultat opérationnel courant au titre des SARs pour un

montant de 7,4 millions d'euros. Le produit comptabilisé en 2009 s'élevait à 8,3 millions d'euros.

Pour les SARs en circulation au 31 décembre 2010, 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 3,7 ans (4,8 ans en 2009).

La valeur comptable du passif lié aux SARs de Gucci Group s'élève à 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2010 et la valeur intrinsèque à 4,0 millions d'euros (respectivement 5,7 et 5,4 millions d'euros au 31 décembre 2009).

Évolution des plans	2010	2009
<b>SARs en circulation au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>249 904</b>	<b>547 204</b>
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	57,97	49,56
SARs attribués dans l'exercice		25 000
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>		80,11
SARs exercés dans l'exercice	127 600	318 300
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	41,56	45,48
SARs annulés dans l'exercice	11 100	4 000
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	42,79	40,18
<b>SARs en circulation au 31 décembre</b>	<b>111 204</b>	<b>249 904</b>
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	78,31	57,97
SARs exerçables au 31 décembre	53 200	31 800
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	73,32	71,72

### 7.3.2. Caractéristiques des SARs octroyés par Puma

Les plans toujours en vigueur au 31 décembre 2010 sont les suivants :

- ♦ Plan SARs 2004 – Tranche III (2006/2011) :  
La durée de vie du plan est de 5 ans. Les SARs sont exerçables à l'issue d'une période de blocage de deux ans.
- ♦ Plan SARs 2006 – Tranche I (2006/2011) :  
La durée de vie du plan est de 5 ans. À l'issue d'une période de blocage d'un an, les bénéficiaires ont la possibilité d'exercer leurs SARs à hauteur de 25 % la deuxième année, de 50 % la troisième année et de 75 % la quatrième année. L'intégralité des droits peut être exercée au cours de la cinquième année.

Le produit comptabilisé en résultat opérationnel courant au titre des SARs de Puma s'élève à 1,9 million d'euros. En 2009, une charge de 1,0 million d'euros avait été comptabilisée.

Le prix d'exercice des SARs en circulation au 31 décembre 2010 s'élève à 345,5 euros pour le plan 2004 et est compris entre 317,2 euros et 341,0 euros pour le plan 2006.

La valeur comptable du passif lié aux SARs de Puma s'élève à 0,1 million d'euros au 31 décembre 2010 (1,9 million d'euros au 31 décembre 2009).

Évolution des plans sur l'exercice 2010	2004/III	2006/I
<b>SARs en circulation au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>150 000</b>	<b>42 750</b>
SARs attribués dans l'exercice		
SARs exercés dans l'exercice		
SARs annulés dans l'exercice		5 000
<b>SARs en circulation au 31 décembre</b>	<b>150 000</b>	<b>37 750</b>
SARs exerçables au 31 décembre	150 000	37 750



## 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)	2010	2009
Fnac	188,1	182,1
Redcats	165,0	114,7
Puma	337,1	299,0
Luxe	897,4	692,1
Holdings et autres	(56,3)	(48,3)
<b>TOTAL</b>	<b>1 531,3</b>	<b>1 239,6</b>

Le montant des dotations aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants inclus dans le résultat opérationnel courant est de 329,4 millions d'euros en 2010 (334,8 millions d'euros

en 2009). Les autres produits et charges opérationnels sans contrepartie en trésorerie sont de - 20,8 millions d'euros en 2010 (- 17,4 millions d'euros en 2009).

## NOTE 9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2010	2009
<b>Charges opérationnelles non courantes</b>	<b>(213,4)</b>	<b>(872,9)</b>
Charges de restructuration	(32,5)	(245,9)
Dépréciation d'actifs	(121,6)	(555,9)
Moins-values sur cessions d'actifs	(1,9)	(13,3)
Autres	(57,4)	(57,8)
<b>Produits opérationnels non courants</b>	<b>19,5</b>	<b>499,3</b>
Plus-values sur cessions d'actifs	6,1	499,3
Autres	13,4	
<b>TOTAL</b>	<b>(193,9)</b>	<b>(373,6)</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 - 193,9 millions d'euros sur l'exercice 2010. Ils incluent les éléments suivants :

- ♦ des charges de restructuration à hauteur de 32,5 millions d'euros ;
- ♦ des dépréciations d'actifs à hauteur de 121,6 millions d'euros portant principalement sur le goodwill de Fnac Italie pour 28,0 millions d'euros, le goodwill de Sergio Rossi pour 18,0 millions d'euros, la marque Avenue chez Redcats pour 21,0 millions d'euros ainsi que sur 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.

Sur l'exercice 2009, ce poste s'élève à - 373,6 millions d'euros et inclut les éléments suivants :

- ♦ des charges de restructuration à hauteur de 245,9 millions d'euros. Ces coûts concernent Puma

(réorganisation et fermetures de magasins), Redcats (plan de relance de La Redoute en France), Fnac (adaptation des dispositifs en France) et Gucci Group (fermeture de magasins et optimisation des structures) ;

- ♦ des dépréciations d'actifs à hauteur de 555,9 millions d'euros portant principalement sur le goodwill de la Redoute pour 425,0 millions d'euros, le goodwill du pôle Enfants-Famille de Redcats pour 75,0 millions d'euros, les actifs de Puma Hellas pour 25,5 millions d'euros et les titres de Sowind Group à hauteur de 28,0 millions d'euros ;
- ♦ des produits nets de cessions d'actifs de 486,0 millions d'euros concernant essentiellement la réévaluation de la participation résiduelle dans Cfao en date de perte de contrôle pour 499,3 millions d'euros ;
- ♦ des autres produits et charges correspondant principalement à des litiges ou contentieux avec des tiers.





## NOTE 10 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2010	2009
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(231,1)</b>	<b>(228,5)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	7,5	8,7
Charges financières au coût amorti	(235,6)	(227,6)
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	12,2	(5,3)
Gains et pertes sur dérivés de couverture de juste valeur	10,7	21,6
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(23,1)</b>	<b>(135,0)</b>
Gains nets sur actifs financiers disponibles à la vente	(0,2)	1,4
Gains et pertes sur passifs financiers à la juste valeur par résultat	42,6	(49,4)
Gains et pertes de change	(1,5)	0,1
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	(22,8)	(33,3)
Gains et pertes sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux)	(11,5)	(45,0)
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	(17,8)	2,7
Autres charges financières	(11,9)	(11,5)
<b>TOTAL</b>	<b>(254,2)</b>	<b>(363,5)</b>

## NOTE 11 IMPÔT

### 11.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

#### 11.1.1. Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2010	2009
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 083,2</b>	<b>502,5</b>
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(363,3)	(178,8)
Autres impôts exigibles sans contrepartie dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(3,9)	81,5
Charge d'impôt exigible	(367,2)	(97,3)
Produit/(Charge) d'impôt différé	63,2	(75,2)
<b>Charge totale d'impôt</b>	<b>(304,0)</b>	<b>(172,5)</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>28,06 %</b>	<b>34,33 %</b>

En France, la loi de finances pour 2010 a introduit une nouvelle taxe : la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE). Par cohérence avec le traitement de taxes analogues au sein du Groupe, la CVAE a été

qualifiée par le Groupe d'impôt sur le résultat au regard de la norme IAS 12. En conséquence, elle est comptabilisée en « impôt sur le résultat ».



### 11.1.2. Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	2010
<b>Taux d'impôt applicable en France</b>	<b>34,43 %</b>
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 6,92 %
<b>Taux d'impôt théorique</b>	<b>27,51 %</b>
Effet des éléments taxés à taux réduits	- 0,52 %
Effet des différences permanentes	- 2,81 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	0,24 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	0,68 %
Effet des variations de taux d'impôt	- 0,28 %
Autres	3,24 %
<b>Taux effectif d'imposition</b>	<b>28,06 %</b>

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 34,43 %.

### 11.1.3. Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	2010	2009
Résultat avant impôt	1 083,2	502,5
Éléments non courants	(193,9)	(373,6)
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>1 277,1</b>	<b>876,1</b>
Charge totale d'impôt	(304,0)	(172,5)
Impôt sur éléments non courants	8,9	55,1
<b>Charge d'impôt courant</b>	<b>(312,9)</b>	<b>(227,6)</b>
<b>Taux d'impôt courant</b>	<b>24,50 %</b>	<b>25,98 %</b>

## 11.2. Évolution des postes de bilan

### 11.2.1. Impôt exigible

(en millions d'euros)	2009	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 du résultat global	2010
Créances d'impôts exigibles	77,6							124,4
Dettes d'impôts exigibles	(211,8)							(386,8)
<b>Impôt exigible</b>	<b>(134,2)</b>	<b>(363,3)</b>	<b>250,6</b>	<b>7,9</b>	<b>7,6</b>	<b>(10,0)</b>	<b>(21,0)</b>	<b>(262,4)</b>



### 11.2.2. Impôt différé

(en millions d'euros)	2009	Résultat	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres variations de périmètre	Autres éléments du résultat global	2010
Actifs d'impôts différés	551,1					560,0
Passifs d'impôts différés	(2 860,0)					(2 850,8)
<b>Impôt différé</b>	<b>(2 308,9)</b>	<b>63,2</b>	<b>(16,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>(29,1)</b>	<b>(2 290,8)</b>

(en millions d'euros)	2009	Résultat	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres variations de périmètre	Autres éléments du résultat global	2010
Immobilisations incorporelles	(2 627,5)	(12,8)	(2,7)		(32,2)	(2 675,2)
Immobilisations corporelles	20,3	11,6	15,2		(12,6)	34,5
Autres actifs non courants	(9,4)	(1,9)	4,3		0,2	(6,8)
Autres actifs courants	131,4	32,4	(5,6)		20,0	178,2
Capitaux propres	(16,5)	(8,2)	8,0		(0,5)	(17,2)
Emprunts et dettes financières	8,7	(14,5)	(0,1)			(5,9)
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26,2	12,3	(8,5)		(3,6)	26,4
Provisions	40,9	20,4	(3,5)		3,3	61,1
Autres passifs courants	59,5	18,7	(22,7)		(9,9)	45,6
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	57,5	5,2	(0,4)		6,2	68,5
<b>Actifs (Passifs) d'impôts différés nets</b>	<b>(2 308,9)</b>	<b>63,2</b>	<b>(16,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>(29,1)</b>	<b>(2 290,8)</b>
Actifs d'impôts différés	551,1					560,0
Passifs d'impôts différés	(2 860,0)					(2 850,8)
<b>Impôt différé</b>	<b>(2 308,9)</b>	<b>63,2</b>	<b>(16,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>(29,1)</b>	<b>(2 290,8)</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 1 954,7 millions d'euros au 31 décembre 2010 (1 844,8 millions d'euros au 31 décembre 2009).

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 2009</b>	<b>1 205,5</b>
Déficits créés au cours de l'exercice	732,8
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(60,7)
Variations de périmètre et de change	(32,8)
<b>Au 31 décembre 2009</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>
<b>Déficits reportables avec une échéance</b>	<b>519,4</b>
À moins de cinq ans	218,6
À plus de cinq ans	300,8
<b>Déficits indéfiniment reportables</b>	<b>1 435,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 954,7</b>

Le montant des différences temporelles déductibles pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au 31 décembre 2010 est de - 0,2 million d'euros (- 15,5 millions d'euros au 31 décembre 2009).

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 2010.

## NOTE 12 ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE, ACTIVITÉS ARRÊTÉES, CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION

Le 9 décembre 2010, PPR a cédé le contrôle de sa filiale Conforama, le Groupe a traité ces actifs comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » à compter de cette date (Note 3.1.1).

Sur l'ensemble des périodes présentées, les activités arrêtées, cédées ou en cours de cession regroupent les activités de Conforama, de Fnac éveil & jeux, de Cfao, de Bédar, d'YSL Beauté, de la marque Empire Stores de Redcats UK, des marques du pôle Missy de Redcats USA, de Surcouf, de Fnac Service ainsi que les résultats de cession de Conforama, Fnac éveil & jeux, Cfao, Surcouf, YSL Beauté.

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)	2010	2009
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>2 836,9</b>	<b>5 492,0</b>
Coût des ventes	(1 800,9)	(3 809,1)
<b>Marge brute</b>	<b>1 036,0</b>	<b>1 682,9</b>
Charges de personnel	(470,6)	(684,9)
Autres produits et charges opérationnels courants	(453,1)	(687,9)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>112,3</b>	<b>310,1</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(2,1)	(224,2)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>110,2</b>	<b>85,9</b>
Charges financières (nettes)	(19,9)	(44,4)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>90,3</b>	<b>41,5</b>
Impôt sur le résultat	(26,1)	(64,6)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0,2	1,9
Résultat net sur cession des activités abandonnées	135,9	685,8
<b>Résultat net</b>	<b>200,3</b>	<b>664,6</b>
dont part du Groupe	200,3	637,1
dont part des intérêts non contrôlés		27,5

(en millions d'euros)	2010	2009
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	45,3	95,0
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(60,2)	(85,0)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(18,4)	(56,3)
Incidence des variations des cours de change		4,2
<b>Flux nets de trésorerie</b>	<b>(33,3)</b>	<b>(42,1)</b>
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes	(53,5)	37,8
<b>Flux nets liés aux activités abandonnées <sup>(1)</sup></b>	<b>(86,8)</b>	<b>(4,3)</b>

<sup>(1)</sup> Ligne présentée dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

Les activités cédées ou en cours de cession ont un impact sur le bilan consolidé du Groupe pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	2010	2009
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>		<b>74,9</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>		<b>50,7</b>

Les actifs classés comme détenus en vue de la vente concernent Fnac éveil & jeux au 31 décembre 2009.

## 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 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>964,5</b>	<b>764,2</b>	<b>200,3</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 <i>(en euros)</i></b>	<b>7,62</b>	<b>6,04</b>	<b>1,58</b>
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>964,5</b>	<b>764,2</b>	<b>200,3</b>
Instruments convertibles et échangeables			
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>964,5</b>	<b>764,2</b>	<b>200,3</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 <i>(en euros)</i></b>	<b>7,61</b>	<b>6,03</b>	<b>1,58</b>

#### Résultat par action au 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>950,9</b>	<b>313,8</b>	<b>637,1</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 559 397	126 559 397	126 559 397
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(97 882)	(97 882)	(97 882)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>126 461 515</b>	<b>126 461 515</b>	<b>126 461 515</b>
<b>Résultat de base par action <i>(en euros)</i></b>	<b>7,52</b>	<b>2,48</b>	<b>5,04</b>
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>950,9</b>	<b>313,8</b>	<b>637,1</b>
Instruments convertibles et échangeables			
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>950,9</b>	<b>313,8</b>	<b>637,1</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	126 461 515	126 461 515	126 461 515
Actions ordinaires potentielles dilutives			
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 461 515</b>	<b>126 461 515</b>	<b>126 461 515</b>
<b>Résultat dilué par action <i>(en euros)</i></b>	<b>7,52</b>	<b>2,48</b>	<b>5,04</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.

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>764,2</b>	<b>313,8</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(193,9)	(373,6)
Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants	8,9	55,1
Résultat intérêts non contrôlés sur autres produits et charges opérationnels non courants	17,3	34,3
<b>Résultat net hors éléments non courants</b>	<b>931,9</b>	<b>598,0</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 669 005	126 559 397
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(59 724)	(97 882)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>126 609 281</b>	<b>126 461 515</b>
<b>Résultat hors éléments non courants de base par action</b> <i>(en euros)</i>	<b>7,36</b>	<b>4,73</b>
<b>Résultat net hors éléments non courants</b>	<b>931,9</b>	<b>598,0</b>
Instruments convertibles et échangeables		
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>931,9</b>	<b>598,0</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	126 609 281	126 461 515
Actions ordinaires potentielles dilutives	123 869	
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 733 150</b>	<b>126 461 515</b>
<b>Résultat dilué par action</b> <i>(en euros)</i>	<b>7,35</b>	<b>4,73</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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Brut</b>	<b>Impôt</b>	<b>Net</b>
Écart de conversion	(8,4)		(8,4)
Couvertures des flux de trésorerie	15,8	20,1	35,9
- <i>variation de juste valeur</i>	(6,3)		
- <i>recyclage en résultat</i>	22,1		
Actifs disponibles à la vente	0,2	(0,1)	0,1
- <i>variation de juste valeur</i>	0,2		
- <i>recyclage en résultat</i>			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	(0,9)		(0,9)
Écarts actuariels	(25,1)	4,6	(20,5)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées			
<b>Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2009</b>	<b>(18,4)</b>	<b>24,6</b>	<b>6,2</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Brut</b>	<b>Impôt</b>	<b>Net</b>
Écart de conversion	232,0		232,0
Couvertures des flux de trésorerie	(38,1)	(0,9)	(39,0)
- <i>variation de juste valeur</i>	(112,9)		
- <i>recyclage en résultat</i>	74,8		
Actifs disponibles à la vente	1,2	(0,4)	0,8
- <i>variation de juste valeur</i>	1,2		
- <i>recyclage en résultat</i>			
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>

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 2009</b>	<b>6 659,8</b>	<b>(506,2)</b>	<b>6 153,6</b>
Acquisitions	147,8		147,8
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(171,3)		(171,3)
Comptabilisation d'une perte de valeur		(624,0)	(624,0)
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	46,4		46,4
Différences de change	(16,6)	7,4	(9,2)
Autres variations	(1,7)	1,7	
<b>Goodwill au 31 décembre 2009</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 (Note 18)		(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>

Tous les goodwill comptabilisés au cours de l'exercice 2010 ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie à la clôture de l'exercice.

La décomposition par enseigne de la valeur nette des goodwill est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009
Fnac	404,1	431,4
Redcats	684,2	639,0
Conforama		1 060,2
Puma	1 353,4	1 341,4
Luxe	2 098,1	2 071,3
<b>TOTAL</b>	<b>4 539,8</b>	<b>5 543,3</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 2008</b>	<b>9 805,3</b>	<b>913,2</b>	<b>10 718,5</b>
Variation de périmètre		0,7	0,7
Acquisitions		69,7	69,7
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(5,4)	(36,7)	(42,1)
Autres cessions		(20,4)	(20,4)
Différences de change	(2,7)	(0,7)	(3,4)
Autres variations		1,6	1,6
<b>Valeur brute au 31 décembre 2009</b>	<b>9 797,2</b>	<b>927,4</b>	<b>10 724,6</b>
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2008</b>	<b>(29,3)</b>	<b>(516,5)</b>	<b>(545,8)</b>
Variation de périmètre		(0,5)	(0,5)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	0,2	13,1	13,3
Autres cessions		19,0	19,0
Amortissements		(92,7)	(92,7)
Comptabilisation d'une perte de valeur	(2,6)		(2,6)
Différences de change		0,4	0,4
Autres variations		7,0	7,0
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2009</b>	<b>(31,7)</b>	<b>(570,2)</b>	<b>(601,9)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2008</b>	<b>9 776,0</b>	<b>396,7</b>	<b>10 172,7</b>
Variation de périmètre		0,2	0,2
Acquisitions		69,7	69,7
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(5,2)	(23,6)	(28,8)
Autres cessions		(1,4)	(1,4)
Amortissements		(92,7)	(92,7)
Comptabilisation d'une perte de valeur	(2,6)		(2,6)
Différences de change	(2,7)	(0,3)	(3,0)
Autres variations		8,6	8,6
<b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b>	<b>9 765,5</b>	<b>357,2</b>	<b>10 122,7</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 (Note 18)	(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 (Note 18)	(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>	2010	2009
Redcats	62,5	77,3
Puma	3 606,8	3 500,0
Luxe	6 186,3	6 188,2
<b>TOTAL</b>	<b>9 855,6</b>	<b>9 765,5</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 2008</b>	<b>1 487,8</b>	<b>2 946,6</b>	<b>446,9</b>	<b>4 881,3</b>
Variation de périmètre		5,1	1,0	6,1
Acquisitions	5,6	161,4	73,2	240,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(135,5)	(259,5)	(101,8)	(496,8)
Cessions	(33,7)	(100,6)	(16,7)	(151,0)
Différences de change	0,3	(7,2)	2,9	(4,0)
Autres variations	65,6	36,7	(96,7)	5,6
<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>
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2008</b>	<b>(612,2)</b>	<b>(1 803,1)</b>	<b>(212,6)</b>	<b>(2 627,9)</b>
Variation de périmètre		(2,4)	(0,5)	(2,9)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	48,8	148,6	36,3	233,7
Cessions	14,6	59,5	15,8	89,9
Amortissements	(55,7)	(229,7)	(29,2)	(314,6)
Comptabilisation d'une perte de valeur				
Différences de change	0,7	5,0	(3,2)	2,5
Autres variations	(0,6)	(2,1)	2,1	(0,6)
<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>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2008</b>	<b>875,6</b>	<b>1 143,5</b>	<b>234,3</b>	<b>2 253,4</b>
Variation de périmètre		2,7	0,5	3,2
Acquisitions	5,6	161,4	73,2	240,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(86,7)	(110,9)	(65,5)	(263,1)
Cessions	(19,1)	(41,1)	(0,9)	(61,1)
Amortissements	(55,7)	(229,7)	(29,2)	(314,6)
Comptabilisation d'une perte de valeur				
Différences de change	1,0	(2,2)	(0,3)	(1,5)
Autres variations	65,0	34,6	(94,6)	5,0
<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>
dont biens détenus	643,3	958,3	109,9	<b>1 711,5</b>
dont biens en contrats de location-financement	142,4		7,6	<b>150,0</b>



<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 (Note 18)				
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 (Note 18)				
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	
	2010	2009	2010	2009
Activité Luxe	9,0 % - 10,9 %	9,0 % - 10,9 %	3,5 %	3,5 %
Activité Grand Public	10,1 % - 15,9 %	9,0 % - 14,3 %	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 4 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 9,3 %.

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 à laquelle est rattaché le goodwill de Puma, 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 4 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 10,4 %.

Pour la marque Puma, 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 10,1 %.

Les analyses de sensibilité n'ont pas mis en évidence de scénario probable qui conduirait à une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable.

### 18.3. Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2010 ont conduit le Groupe à comptabiliser :

- une perte de valeur irréversible du goodwill de l'UGT Fnac Italie à hauteur de 28,0 millions d'euros. Cette perte résulte de la différence entre le montant de l'actif de l'UGT et sa valeur recouvrable. La valeur d'utilité a été calculée sur la base d'un taux d'actualisation avant impôt de 15,9 % et d'un taux de croissance à l'infini de 0,5 % ;



- ♦ une perte de valeur irréversible du goodwill de l'UGT Sergio Rossi à hauteur de 18,0 millions d'euros. Cette perte résulte de la différence entre le montant de l'actif de l'UGT et sa valeur recouvrable. La valeur d'utilité a été calculée sur la base d'un taux d'actualisation avant impôt de 9,8 % et d'un taux de croissance à l'infini de 3,5 % ;
- ♦ une perte de valeur irréversible de la marque Avenue chez Redcats à hauteur de 21,0 millions d'euros. La valeur de la marque 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 1,25 %, un taux d'actualisation avant impôt de 13,4 % et un taux de croissance à l'infini de 1,0 %.

L'ensemble de ces charges est comptabilisé au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les tests de dépréciation réalisés n'ont pas fait apparaître, sur l'exercice 2010, de pertes de valeur sur les actifs incorporels, corporels et goodwill rattachés aux UGT autres que celles décrites précédemment.

## NOTE 19 PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	2010	2009
Participations dans les sociétés mises en équivalence	747,7	705,6

Au 31 décembre 2010, les participations dans les sociétés mises en équivalence incluent essentiellement les participations dans Cfao, Wilderness et Sowind Group.

PPR a cédé le contrôle de sa filiale Cfao par introduction en bourse sur Euronext Paris le 3 décembre 2009. Le Groupe détient 42,0 % du capital et des droits de vote de Cfao au 31 décembre 2010, ce qui lui confère une influence notable. La participation résiduelle est mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe. PPR s'était engagé envers les banques garantes de

l'opération à ne pas offrir, céder ou transférer de toute autre manière des actions de Cfao jusqu'au 7 juin 2010.

Le résultat de Cfao pour l'exercice 2010 n'étant pas connu de PPR en date d'arrêt des comptes, la quote-part de résultat du Groupe de 35,1 millions d'euros est estimée à partir du dernier résultat semestriel disponible de Cfao (soit sur la base des résultats de Cfao du premier semestre 2010 pour les comptes consolidés au 31 décembre 2010).

Les principaux agrégats financiers du groupe Cfao sont les suivants :

(en millions d'euros)	30/06/2010 (6 mois)	31/12/2009 (12 mois)
Total actifs	1 869,6	1 714,1
Total capitaux propres	579,5	570,9
Chiffre d'affaires	1 299,9	2 582,0
Résultat net de l'ensemble consolidé	60,3	121,2
Résultat net part du Groupe	41,8	90,3

Les états financiers consolidés de Cfao sont disponibles sur le site de Cfao à l'adresse suivante : <http://www.cfaogroup.com>.

Les comptes annuels 2010 seront disponibles le 28 février 2011.

La valeur de marché de la participation s'élève à 841,4 millions d'euros, sur la base d'un cours de bourse de l'action Cfao de 32,57 euros au 31 décembre 2010.

## NOTE 20 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2010	2009
Titres de participation	36,2	37,1
Instruments financiers dérivés (Note 29)	12,4	55,4
Actifs financiers disponibles à la vente	5,5	2,3
Créances et prêts rattachés à des participations	67,1	59,5
Dépôts et cautionnements	107,4	109,2
Autres	42,8	38,3
<b>TOTAL</b>	<b>271,4</b>	<b>301,8</b>

## NOTE 21 STOCKS

(en millions d'euros)	2010	2009
Stocks commerciaux	2 406,6	2 588,3
Stocks industriels	292,7	227,5
<b>Valeur brute</b>	<b>2 699,3</b>	<b>2 815,8</b>
Dépréciation	(472,3)	(468,3)
<b>Valeur nette</b>	<b>2 227,0</b>	<b>2 347,5</b>

Évolution de la dépréciation	2010
Au 1 <sup>er</sup> janvier	(468,3)
(Dotations)/reprises	(16,8)
Variation de périmètre	3,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	31,4
Différences de change	(21,6)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(472,3)</b>

La valeur comptable des stocks donnés en nantissement de passifs s'élève à 78,3 millions d'euros au 31 décembre 2010 (63,9 millions d'euros au 31 décembre 2009).





## NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

(en millions d'euros)	2010	2009
Créances clients	1 059,9	997,4
Dépréciation des créances clients	(105,2)	(106,0)
<b>Valeur nette</b>	<b>954,7</b>	<b>891,4</b>

Évolution de la dépréciation	2010
Au 1 <sup>er</sup> janvier	(106,0)
(Dotations)/reprises	(10,3)
Variation de périmètre	6,4
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	8,4
Différences de change	(3,7)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(105,2)</b>

Les provisions sont calculées en fonction de la probabilité d'encaissement des créances concernées.

L'antériorité des créances clients se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009
Créances dans les délais	797,4	694,1
Retard n'excédant pas un mois	90,3	109,7
Retard compris entre un et six mois	76,0	111,5
Retard supérieur à six mois	96,2	82,1
Provision pour créances douteuses	(105,2)	(106,0)
<b>Valeur nette</b>	<b>954,7</b>	<b>891,4</b>

La valeur comptable des créances clients données en nantissement de passifs s'élève à 13,1 millions d'euros au 31 décembre 2010 (3,6 millions d'euros au 31 décembre 2009).



## NOTE 23 AUTRES ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	2009	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	2010
Stocks	2 347,5	258,3		(480,8)	9,7	92,3	2 227,0
Créances clients	891,4	116,4		(85,0)	(1,9)	33,8	954,7
Autres actifs et passifs financiers courants	(28,6)	(0,3)	(4,7)	2,2		26,4	(5,0)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(134,2)		(104,8)	7,6	(10,0)	(21,0)	(262,4)
Dettes fournisseurs	(2 057,2)	(319,6)		474,0	14,5	(40,1)	(1 928,4)
Autres	(1 354,5)	88,8	1 156,9	346,8	(3,6)	(122,9)	111,5
<b>Autres actifs et passifs courants</b>	<b>(335,6)</b>	<b>143,6</b>	<b>1 047,4</b>	<b>264,8</b>	<b>8,7</b>	<b>(31,5)</b>	<b>1 097,4</b>
Concours à la clientèle	214,9	7,5				15,8	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 » comprend notamment à hauteur de 1 204 millions d'euros la créance liée à la cession de Conforama, qui sera 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 2010, le capital social s'élève à 507 316 736 euros. Il est composé de 126 829 184 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros (126 578 588 actions de valeur nominale de 4 euros au 31 décembre 2009).

## 24.1. Actions PPR auto-détenues et options sur titres PPR

Au cours de l'exercice 2010, le Groupe a procédé à la cession nette de 8 286 actions autodétenues selon les modalités suivantes :

- ♦ acquisition de 1 032 186 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- ♦ cession de 962 186 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- ♦ acquisition de 38 287 titres PPR dans le cadre des attributions des plans d'actions gratuites ;
- ♦ acquisition de 38 713 titres PPR affectés aux souscriptions des plans d'options d'achat notamment le plan de 2006 ;
- ♦ cession aux salariés de 28 826 titres dans le cadre du plan d'options d'achat de 2006 ;

- ♦ attribution de 126 460 titres aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites dont 81 810 titres dans le cadre du plan de juin 2008 à échéance juin 2010 et 44 650 titres dans le cadre du plan d'octobre 2008 à échéance octobre 2010.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2010, le capital a été augmenté de 250 596 actions, amenant ainsi le capital social de PPR à 126 829 184 actions au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2010, le Groupe détient 648 105 options d'achats de titres PPR destinées principalement 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 40,0 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 2010, PPR détient 70 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité (aucune action n'était détenue dans le cadre de ce contrat au 31 décembre 2009). Hors cadre du contrat de liquidité, PPR détient 12 039 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites ou d'options d'achat (PPR détenait 90 325 actions au 31 décembre 2009).

## 24.2. Affectation du résultat 2010

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010, de distribuer un dividende de 3,50 euros par action au titre de cet exercice, soit 443,9 millions d'euros au total.

Le dividende distribué au titre de l'exercice 2009 était de 3,30 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 :

(en millions d'euros)	2010	2009
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>400,6</b>	<b>462,8</b>
Coûts des services rendus de la période	13,5	15,7
Cotisations effectuées par les participants	2,8	3,9
Charges d'intérêts financiers	15,2	19,7
Prestations servies	(18,8)	(44,0)
Coûts des services passés	1,3	
Écarts actuariels	0,2	31,1
Réductions et règlements	(11,0)	(24,3)
Variation de périmètre	(1,5)	
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(60,6)	(72,7)
Variation des cours des monnaies étrangères	17,0	8,4
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre</b>	<b>358,7</b>	<b>400,6</b>

Au 31 décembre 2010, la valeur actuelle de l'obligation est égale à 358,7 millions d'euros et se décompose comme suit :

- ♦ 93,7 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés (108,7 millions d'euros en 2009) ;
- ♦ 265,0 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés (291,9 millions d'euros en 2009).

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre 2010 est la suivante :

(en millions d'euros)	2010	2009
Indemnités de fin de carrière – France	77,2	100,8
Médailles du travail – France	1,1	1,9
Indemnités de rupture légale (TFR) – Italie	21,4	31,4
Régimes supplémentaires – Royaume-Uni	127,9	123,7
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	50,8	66,6
Autres	80,3	76,2
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre</b>	<b>358,7</b>	<b>400,6</b>

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2010	2009
<b>Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>196,7</b>	<b>204,1</b>
Cotisations effectuées par l'employeur	16,1	32,5
Cotisations effectuées par les participants	2,8	3,9
Rendements attendus des actifs	8,5	8,5
Prestations servies	(18,8)	(44,0)
Écarts actuariels	1,4	6,0
Règlements		(0,5)
Variation de périmètre		
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(26,9)	(19,9)
Variation des cours des monnaies étrangères	9,5	6,1
<b>Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre</b>	<b>189,3</b>	<b>196,7</b>

Les cotisations dont le Groupe s'attend à ce qu'elles soient versées sur 2011 sont estimées à 9,9 millions d'euros.

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante :

- ♦ les contrats d'assurance représentent 24,5 % de la juste valeur totale des actifs (22,3 % en 2009) ;

- ♦ les instruments de capitaux propres, 22,9 % (24,7 % en 2009) ;
- ♦ les instruments d'emprunt, 48,0 % (45,2 % en 2009) ;
- ♦ et les divers autres actifs, 4,6 % (7,8 % en 2009).

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009	2008	2007	2006
Valeur actualisée de l'engagement	358,7	400,6	462,8	563,3	551,7
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(189,3)	(196,7)	(204,1)	(296,0)	(281,2)
<b>Déficit/(Excédent)</b>	<b>169,4</b>	<b>203,9</b>	<b>258,7</b>	<b>267,3</b>	<b>270,5</b>
Coûts des services passés non comptabilisés	(0,9)	(2,1)	(7,0)	(8,4)	(9,8)
Montant non comptabilisé à l'actif	4,7	0,9	5,4	8,3	
Juste valeur de tout droit à remboursement	2,0	1,5	1,5		
<b>Provisions (actifs nets) comptabilisées au bilan</b>	<b>175,2</b>	<b>204,2</b>	<b>258,6</b>	<b>267,2</b>	<b>260,7</b>
dont provisions – activités poursuivies	175,2	204,2	258,4	267,2	260,7
dont provisions – activités abandonnées			0,2		
dont actifs nets					
Ajustements liés à l'expérience liés aux passifs du régime	1,7 %	1,6 %	0,1 %	0,9 %	4,5 %
Ajustements liés à l'expérience liés aux actifs du régime	0,7 %	3,1 %	13,1 %	1,0 %	1,7 %



## 25.2. Charges comptabilisées

La charge totale de 11,6 millions d'euros comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>		2010	2009
Coûts des services rendus		13,5	15,7
Coûts financiers		16,0	19,7
Rendements attendus des actifs du régime		(8,5)	(8,5)
Écarts actuariels comptabilisés en résultat		(0,1)	
Coûts des services passés pris en résultat		1,7	1,0
Réductions et règlements		(11,0)	(20,6)
<b>Charge totale</b>		<b>11,6</b>	<b>7,3</b>
Dont comptabilisée	en charges opérationnelles	2,6	3,0
	en charges financières nettes	9,0	(2,4)
	en activités abandonnées		6,7

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.

Sur l'exercice 2010, les gains actuariels comptabilisés s'élevaient à 1,2 million d'euros.

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 s'élève à 80,6 millions d'euros au 31 décembre 2010.

## 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	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Taux d'actualisation	4,50 %	5,00 %	3,00 %	3,25 %	4,50 %	5,00 %	5,20 %	5,50 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,75 %	4,75 %	4,25 %	4,66 %			5,63 %	6,47 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,78 %	2,79 %	2,25 %	2,27 %	3,95 %	3,64 %	0,75 %	0,74 %

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

(en millions d'euros)	2009	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Autres	2010
Provisions pour restructurations	29,1		(12,3)		0,9	(2,1)	15,6
Provisions pour litiges et contentieux	67,3	8,3	(9,5)	(2,1)	0,5	(3,1)	61,4
Autres provisions	7,1	112,0	(1,5)			(4,2)	113,4
<b>Provisions non courantes</b>	<b>103,5</b>	<b>120,3</b>	<b>(23,3)</b>	<b>(2,1)</b>	<b>1,4</b>	<b>(9,4)</b>	<b>190,4</b>
Provisions pour restructurations	145,8	38,8	(83,0)	(11,9)	2,7	(11,3)	81,1
Provisions pour litiges et contentieux	86,2	2,4	(4,6)	(1,4)	0,1	(27,1)	55,6
Autres provisions	20,0	1,7		(2,5)		7,5	26,7
<b>Provisions courantes</b>	<b>252,0</b>	<b>42,9</b>	<b>(87,6)</b>	<b>(15,8)</b>	<b>2,8</b>	<b>(30,9)</b>	<b>163,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>355,5</b>	<b>163,2</b>	<b>(110,9)</b>	<b>(17,9)</b>	<b>4,2</b>	<b>(40,3)</b>	<b>353,8</b>
<b>Impact résultat</b>		<b>(163,2)</b>		<b>17,9</b>			<b>(145,3)</b>
- sur le résultat opérationnel courant		(11,1)		5,3			(5,8)
- sur les autres produits et charges opérationnels non courants		(69,9)		12,6			(57,3)
- sur le résultat financier		(0,2)					(0,2)
- sur l'impôt							
- sur le résultat des activités abandonnées		(82,0)					(82,0)

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 :

(en millions d'euros)	2010	2009
Trésorerie	1 173,1	807,9
Équivalents de trésorerie	225,1	136,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 398,2</b>	<b>944,5</b>

Au 31 décembre 2010, les équivalents de trésorerie comprennent des OPCVM, des certificats de dépôts et des dépôts à terme de moins de trois mois. Le compte courant de trésorerie résiduel de Conforama envers PPR est inclus dans le poste Trésorerie au 31 décembre 2010.

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 mars 2008. 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. Au 31 décembre 2010, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.



## 27.2. Analyse par devise

(en millions d'euros)	2010	%	2009	%
Euro	792,5	56,7 %	418,5	44,3 %
Dollar américain	141,0	10,1 %	138,8	14,7 %
Yen	71,6	5,1 %	63,7	6,7 %
Livre sterling	63,6	4,5 %	64,2	6,8 %
Franc suisse	44,3	3,2 %	53,2	5,6 %
Dollar Hong Kong	41,1	2,9 %	40,1	4,3 %
Autres devises	244,1	17,5 %	166,0	17,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 398,2</b>		<b>944,5</b>	

## NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES

### 28.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

(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>



(en millions d'euros)	2009	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
<b>Emprunts et dettes financières à long terme</b>	<b>4 357,8</b>		<b>1 146,7</b>	<b>643,1</b>	<b>946,2</b>	<b>1 122,8</b>	<b>499,0</b>
Emprunts obligataires	3 147,8		817,9	219,8	812,7	949,1	348,3
Lignes de crédit confirmées	490,0		100,0	290,0	100,0		
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	430,1		186,6	42,2	15,9	162,1	23,3
Dettes sur contrats de location-financement	75,9		6,2	4,2	6,3	7,7	51,5
Participation des salariés	20,2		4,3	4,4	7,6	3,9	
Autres dettes financières	193,8		31,7	82,5	3,7		75,9
<b>Emprunts et dettes financières à court terme</b>	<b>1 221,1</b>	<b>1 221,1</b>					
Emprunts obligataires							
Lignes de crédit confirmées	46,3	46,3					
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	321,2	321,2					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	210,3	210,3					
Dettes sur contrats de location-financement	12,1	12,1					
Participation des salariés	7,1	7,1					
Découverts bancaires	226,1	226,1					
Billets de trésorerie	213,3	213,3					
Autres dettes financières	184,7	184,7					
<b>TOTAL</b>	<b>5 578,9</b>	<b>1 221,1</b>	<b>1 146,7</b>	<b>643,1</b>	<b>946,2</b>	<b>1 122,8</b>	<b>499,0</b>
%		<b>21,9 %</b>	<b>20,6 %</b>	<b>11,5 %</b>	<b>17,0 %</b>	<b>20,1 %</b>	<b>8,9 %</b>

Au 31 décembre 2010, 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 7,6 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre 19,8 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Au 31 décembre 2010, les emprunts obligataires représentent 65,9 % de la dette brute contre 56,4 % en 2009.

La part des dettes à plus d'un an représente 61,2 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2010 (78,1 % au 31 décembre 2009).

Le montant total des lignes de crédit confirmées s'élève à 6 174,2 millions en date d'arrêté dont 8,0 millions d'euros mobilisés sous forme de tirages de lignes de crédit et 42,8 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 contribuent à hauteur de 238,2 millions d'euros à la dette brute au 31 décembre 2010.



## 28.2. Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2010	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2009	%
Euro	4 801,4	3 179,5	1 621,9	88,0 %	4 921,5	88,2 %
Yen	437,9	77,8	360,1	8,0 %	381,5	6,8 %
Dollar américain	92,9	52,0	40,9	1,7 %	118,9	2,1 %
Franc suisse	47,2	21,3	25,9	0,9 %	59,8	1,1 %
Livre sterling	9,1	5,4	3,7	0,2 %	13,4	0,3 %
Dollar Hong Kong					51,9	0,9 %
Autres devises	68,4	5,1	63,3	1,2 %	31,9	0,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 456,9</b>	<b>3 341,1</b>	<b>2 115,8</b>		<b>5 578,9</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)	2010	2009
Emprunts obligataires	3 593,7	3 147,8
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	553,5	640,4
Lignes de crédit confirmées	8,0	536,3
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	464,7	321,2
Billets de trésorerie	198,9	213,3
Dettes sur contrats de location-financement	69,1	88,0
Participation des salariés	3,1	27,3
Découverts bancaires	173,3	226,1
Autres dettes financières	392,6	378,5
<b>TOTAL</b>	<b>5 456,9</b>	<b>5 578,9</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 87,0 % de la dette brute au 31 décembre 2010 (88,1 % au 31 décembre 2009).

Au 31 décembre 2010, les autres dettes financières incluent 240,1 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (Note 2.3.2).

## 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 26 novembre 2010. La date d'échéance du programme en cours au 31 décembre 2010 est le 26 novembre 2011.

Au 31 décembre 2010, le montant des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 3 600 millions d'euros.

Tous ces emprunts bénéficient de la Note du groupe PPR par l'agence de rating Standard & Poor's, « BBB- », perspective stable 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	2010	2009
800,0 <sup>(1)</sup>	Fixe 5,25 %	5,34 %	29/03/2004	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 650 M€ Documenté en IFRS	29/03/2011	<b>803,9</b>	817,9
600,0 <sup>(2)</sup>	Fixe 4,00 %	4,08 % & 4,79 %	29/06/2005 & 19/06/2006	-	29/01/2013	<b>594,7</b>	592,5
200,0 <sup>(3)</sup>	Fixe 6,405 %	-	16/05/2008	-	16/11/2012	<b>196,2</b>	219,8
200,0 <sup>(4)</sup>	Fixe 6,536 %	-	16/05/2008	-	16/05/2013	<b>201,3</b>	220,2
800,0 <sup>(5)</sup>	Fixe 8,625 %	8,86 % & 7,86 %	03/04/2009	-	03/04/2014	<b>799,5</b>	799,6
150,0 <sup>(6)</sup>	Fixe 7,75 %	7,94 %	03/06/2009	Swap taux variable Euribor 6 mois à hauteur de 150 M€ Documenté en IFRS	03/06/2014	<b>152,2</b>	149,5
150,0 <sup>(7)</sup>	Fixe 6,50 %	6,57 %	29/06/2009	-	29/06/2017	<b>149,3</b>	149,3
200,0 <sup>(8)</sup>	Fixe 6,50 %	6,57 %	06/11/2009	-	06/11/2017	<b>199,1</b>	199,0
500,0 <sup>(9)</sup>	Fixe 3,75 %	3,87 %	08/04/2010	-	08/04/2015	<b>497,5</b>	

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> 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.

<sup>(3)</sup> 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.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 800 000 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 à 800 000 obligations.

Remboursement : en totalité le 3 avril 2014.

<sup>(6)</sup> 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.

<sup>(7)</sup> 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.

<sup>(8)</sup> 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.

<sup>(9)</sup> 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 bancaires contractés par PPR

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée/non documentée	Échéance	2010	2009
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	2010	2009
52,6	Variable Euribor 3 mois + 0,40 %	-	16/06/1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité <i>Non documenté en IFRS</i>	16/06/2010		52,6
50,0	Variable Euribor 3 mois + 0,20 %	-	15/12/2006	-	15/12/2011	<b>50,0</b>	50,0



**Emprunts à long et moyen terme contractés par Gucci Group**

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée/non documentée	Échéance	2010	2009
37,4 <sup>(1)</sup>	Variable USD Libor + 1,00 %	-	08/08/2003	-	15/08/2013	11,2	13,9
35,0 <sup>(2)</sup>	Variable Euribor + 0,70 %	-	29/03/2004	-	30/06/2014	9,2	20,6
78,2 <sup>(3)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,35 %	-	15/09/2006	-	15/09/2011	46,9	44,7
41,4 <sup>(4)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,25 %	-	08/11/2007	-	08/11/2010		33,8
36,8 <sup>(5)</sup>	Fixe 1,26 %	-	31/03/2008	-	31/03/2011	18,4	21,0
69,0 <sup>(6)</sup>	Fixe 1,536 %	-	30/04/2008	-	28/04/2011	57,5	50,7
51,0 <sup>(7)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,65 %	-	15/11/2010	-	15/11/2013	50,3	

<sup>(1)</sup> Emprunt amortissable contracté par Gucci America Inc. pour un montant de 50 millions de dollars (37,4 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2010 s'élève à 15 millions de dollars (11,2 millions d'euros).

<sup>(2)</sup> Emprunt amortissable à partir de 2006 contracté initialement pour un montant de 35 millions d'euros.

<sup>(3)</sup> Emprunt amortissable contracté en décembre 2006 pour un montant de 8 500 millions de yens (78,2 millions d'euros).

<sup>(4)</sup> Emprunt contracté en novembre 2007 pour un montant de 4 500 millions de yens (41,4 millions d'euros).

<sup>(5)</sup> Emprunt contracté en mars 2008 pour un montant de 4 000 millions de yens (36,8 millions d'euros).

<sup>(6)</sup> Emprunt contracté en avril 2008 pour un montant de 7 500 millions de yens (69,0 millions d'euros).

<sup>(7)</sup> Emprunt contracté en novembre 2010 pour un montant de 5 540 millions de yens (51,0 millions d'euros).

**28.5.2. Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe**

Le Groupe dispose au 31 décembre 2010 de 6 174,2 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 6 517,5 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2010 s'élève à 6 123,4 millions d'euros contre 5 944,4 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 2010 s'élève à 198,9 millions d'euros contre 213,3 millions d'euros au 31 décembre 2009.

**28.5.3. Répartition des lignes de crédit confirmées**

PPR et PPR Finance SNC : 5 776 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2010	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2009
Lignes de crédit confirmées	5 776,0	70,0	5 706,0		6 081,0

Les lignes de crédit confirmées intègrent les crédits revolving syndiqués de 2 750 millions d'euros mis en place en mars 2005 et de 1 500 millions d'euros mis en place à l'occasion de l'offre d'achat amicale lancée sur Puma AG en 2007. Au 31 décembre 2010, les échéances résiduelles du crédit revolving syndiqué d'un montant initial de 2 750 millions d'euros s'échelonnent, après exercice de l'option d'extension de maturité, de la façon suivante : 70 millions d'euros ont été prorogés en mars 2011 et 2 605 millions d'euros en mars 2012.

Le crédit revolving syndiqué de 1 500 millions d'euros a également fait l'objet d'une extension de maturité qui porte les échéances à juin 2012 pour 384,4 millions d'euros et à juin 2013 pour 1 115,6 millions d'euros.

Au 31 décembre 2010, ces deux crédits revolving syndiqués ne sont pas mobilisés.

Au 31 décembre 2010, le montant total des lignes de crédit confirmées sur PPR & PPR Finance non utilisées s'élève donc à 5 776 millions d'euros.



**Autres lignes de crédit confirmées** : 398,2 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2010	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2009
Redcats <sup>(1)</sup>	139,0	139,0			137,7
Gucci Group NV					37,5
Puma <sup>(2)</sup>	259,2	259,2			261,3
<b>TOTAL</b>	<b>398,2</b>	<b>398,2</b>			<b>436,5</b>

<sup>(1)</sup> Redcats : dont 100 millions de dollars (74,8 millions d'euros) et 575 millions de couronnes suédoises (64,2 millions d'euros).

<sup>(2)</sup> Puma : dont 42,8 millions d'euros utilisés sous forme d'emprunts bancaires à fin décembre 2010.

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*).

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.

Au 31 décembre 2010, PPR et PPR Finance SNC ne mobilisaient aucun tirage sur les 5 776 millions d'euros de lignes de crédit confirmées soumises à ce covenant.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2010 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

## 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 2010, 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)	2010	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	2009
Swaps prêteurs « taux fixe »	884,8	734,8			150,0			899,7
Swaps emprunteurs « taux fixe »	150,0		150,0					45,4
Achats de collars	150,0	150,0						850,0
Achats de caps								400,0
Autres instruments de taux d'intérêt <sup>(1)</sup>	152,5				152,5			305,1
<b>TOTAL</b>	<b>1 337,3</b>	<b>884,8</b>	<b>150,0</b>		<b>302,5</b>			<b>2 500,2</b>

<sup>(1)</sup> 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 800 millions d'euros pour couvrir les émissions obligataires de PPR ;
- rendre variable le taux fixe des titres de créances négociables et le taux fixe d'emprunts et de tirages de lignes de crédit : dans ce cadre, le Groupe a conclu

des opérations de swaps prêteurs du taux fixe pour 84,8 millions d'euros ;

- 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 ;
- gérer le risque de taux des dettes financières au travers d'opérations conditionnelles : dans ce cadre, le Groupe a conclu des options 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 2010, la répartition des instruments financiers en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2010	Couvertures de juste valeur	Couvertures de flux de trésorerie	Couvertures non documentées
Swaps prêteurs « taux fixe »	884,8	800,0		84,8
Swaps emprunteurs « taux fixe »	150,0			150,0
Achats de collars	150,0			150,0
Achats de caps				
Autres instruments de taux d'intérêt	152,5			152,5
<b>TOTAL</b>	<b>1 337,3</b>	<b>800,0</b>		<b>537,3</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 2010, les couvertures de juste valeur portaient sur les émissions obligataires du Groupe émises à taux fixe en mars 2004 et juin 2009 couvertes par des swaps de taux d'intérêt pour respectivement 650 millions d'euros et 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 2010, il n'existe plus 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 2010, ces instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture selon les critères établis par la norme IAS 39 étaient principalement constitués d'instruments optionnels sous forme de collars et 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)	2010	Échéancier pour 2010			2009
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux fixe</b>	<b>1 276,3</b>	1 267,9	6,7	1,7	<b>105,5</b>
Emprunts obligataires	3 593,7	803,9	2 441,4	348,4	3 147,8
Billets de trésorerie	58,9	58,9			189,8
Autres dettes financières	216,1	126,8	89,3		80,9
<b>Passifs financiers à taux fixe</b>	<b>3 868,7</b>	989,6	2 530,7	348,4	<b>3 418,5</b>

- ♦ les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow avant gestion :

(en millions d'euros)	2010	Échéancier pour 2010			2009
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux variable</b>	<b>1 440,1</b>	1 411,4	16,5	12,2	<b>944,3</b>
Emprunts obligataires					
Billets de trésorerie	140,0	140,0			23,5
Autres dettes financières	1 448,2	986,2	284,0	178,0	2 136,9
<b>Passifs financiers à taux variable</b>	<b>1 588,2</b>	1 126,2	284,0	178,0	<b>2 160,4</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 :

(en millions d'euros)	2010	Échéancier pour 2010			2009
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux fixe</b>	<b>1 276,3</b>	1 267,9	6,7	1,7	<b>105,5</b>
Emprunts obligataires	2 791,6	153,9	2 289,3	348,4	2 630,4
Billets de trésorerie	124,1	124,1			190,1
Autres dettes financières	366,1	126,8	239,3		1 076,2
<b>Passifs financiers à taux fixe</b>	<b>3 281,8</b>	404,8	2 528,6	348,4	<b>3 896,7</b>

- ♦ les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow après gestion :

(en millions d'euros)	2010	Échéancier pour 2010			2009
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux variable</b>	<b>1 440,1</b>	1 411,4	16,5	12,2	<b>944,3</b>
Emprunts obligataires	802,1	650,0	152,1		517,4
Billets de trésorerie	74,8	74,8			23,2
Autres dettes financières	1 298,2	986,2	134,0	178,0	1 141,6
<b>Passifs financiers à taux variable</b>	<b>2 175,1</b>	1 711,0	286,1	178,0	<b>1 682,2</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 :

(en millions d'euros)	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 %

(en millions d'euros)	2009	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
<b>Dettes brutes</b>	<b>5 578,9</b>	<b>3 418,5</b>	<b>2 160,4</b>	<b>3 896,7</b>	<b>1 682,2</b>
%		61,3 %	38,7 %	69,8 %	30,2 %





### 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 5,6 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 2010. Au 31 décembre 2009, cet effet avait été estimé à 8,5 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 2010.

(en millions d'euros)	Impact Réserve	Impact Résultat
<b>Au 31 décembre 2010</b>		
Variation de + 50 points de base		5,8
Variation de - 50 points de base		(6,2)
<b>Au 31 décembre 2009</b>		
Variation de + 50 points de base		9,0
Variation de - 50 points de base		(9,8)

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 :

(en millions d'euros)	2010	2009
Changes à terme et swaps de change	(397,7)	(112,6)
Options de change – tunnels export	(342,1)	(329,2)
Options de change achetées	210,6	168,4
Options de change vendues	(8,0)	(10,4)
<b>TOTAL</b>	<b>(537,2)</b>	<b>(283,8)</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 2010, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2010	Euro	Dollar américain	Yen	Livre sterling
<b>Couvertures de flux de trésorerie</b>					
Achats à terme & swaps achat à terme	909,8	7,0	881,0		2,0
Ventes à terme & swaps vente à terme	(1 074,7)	(18,5)	(335,5)		(111,5)
Options de change-achats de tunnels export	(342,1)		(72,8)	(269,3)	
<b>Couvertures de juste valeur</b>					
Achats à terme & swaps achat à terme	239,6	1,2	118,2	33,7	10,1
Ventes à terme & swaps vente à terme	(496,9)	(16,1)	(115,8)	(69,5)	(76,2)
<b>Non documentées</b>					
Achats à terme & swaps achat à terme	446,6	51,0	257,2	2,9	35,1
Ventes à terme & swaps vente à terme	(422,1)	(76,5)	(158,2)	(3,2)	(39,6)
Options de change-achats	210,6	16,0	151,4		14,4
Options de change-ventes	(8,0)	(8,0)			
<b>Maturité</b>					
<b>Inférieures à un an</b>					
Achats à terme & swaps achat à terme	1 581,8	59,2	1 242,2	36,6	47,2
Ventes à terme & swaps vente à terme	(1 973,5)	(110,1)	(609,5)	(72,7)	(224,5)
Options de change-achats de tunnels export	(314,8)		(59,3)	(255,5)	
Options de change-achats	210,6	16,0	151,4		14,4
Options de change-ventes	(8,0)	(8,0)			
<b>Supérieures à un an</b>					
Achats à terme & swaps achat à terme	14,2		14,2		
Ventes à terme & swaps vente à terme	(20,2)	(1,0)			(2,8)
Options de change-achats de tunnels export	(27,3)		(13,5)	(13,8)	
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 2010, 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.



Franc suisse	Couronne norvégienne	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Won coréen	Autres	2009
3,9		6,2			9,7	<b>824,2</b>
(38,3)	(43,4)	(154,0)	(163,4)	(90,2)	(119,9)	<b>(783,0)</b>
						<b>(329,2)</b>
38,1		28,1		0,1	10,1	<b>199,8</b>
(70,9)		(57,8)	(38,0)	(7,1)	(45,5)	<b>(519,5)</b>
65,5		1,5			33,4	<b>710,0</b>
(81,5)	(41,6)	(1,5)			(20,0)	<b>(544,1)</b>
14,2	6,6				8,0	<b>168,4</b>
						<b>(10,4)</b>
107,5		35,8		0,1	53,2	<b>1 728,3</b>
(188,3)	(83,2)	(213,3)	(196,9)	(94,3)	(180,7)	<b>(1 819,9)</b>
						<b>(280,6)</b>
14,2	6,6				8,0	<b>168,4</b>
						<b>(10,4)</b>
						<b>5,7</b>
(2,4)	(1,8)		(4,5)	(3,0)	(4,7)	<b>(26,7)</b>
						<b>(48,6)</b>

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2010 :

(en millions d'euros)	2010	Euro	Dollar américain	Yen	Livre sterling
Actifs monétaires	<b>1 415,2</b>	13,5	318,9	159,3	142,4
Passifs monétaires	<b>1 305,1</b>	5,1	554,5	445,3	77,5
Exposition brute au bilan	110,1	8,4	(235,6)	(286,0)	64,9
Exposition brute prévisionnelle	429,1	9,5	(570,3)	269,0	113,8
<b>Exposition brute avant gestion</b>	<b>539,2</b>	<b>17,9</b>	<b>(805,9)</b>	<b>(17,0)</b>	<b>178,7</b>
Instruments de couverture	(550,4)	(34,4)	724,6	(305,1)	(155,0)
<b>Exposition brute après gestion</b>	<b>(11,2)</b>	<b>(16,5)</b>	<b>(81,3)</b>	<b>(322,1)</b>	<b>23,7</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 converties 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 et le yen) s'établit comme suit :

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

Au 31 décembre 2009 (en millions d'euros)	Impact réserve		Impact résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	(39,7)	49,0	(3,9)	8,3
Yen	20,7	(24,9)	(0,2)	(0,1)

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 2010, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IAS 39.



Franc suisse	Couronne norvégienne	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Won coréen	Autres	2009
118,5	4,4	78,8	132,1	36,1	411,2	<b>1 278,3</b>
61,8	9,7	6,7	52,3	0,6	91,6	<b>1 204,6</b>
56,7	(5,3)	72,1	79,8	35,5	319,6	73,7
43,2	44,9	148,3	163,5	90,2	117,0	237,0
<b>99,9</b>	<b>39,6</b>	<b>220,4</b>	<b>243,3</b>	<b>125,7</b>	<b>436,6</b>	<b>310,7</b>
(104,5)	(50,0)	(177,5)	(201,4)	(97,2)	(149,9)	(383,8)
<b>(4,6)</b>	<b>(10,4)</b>	<b>42,9</b>	<b>41,9</b>	<b>28,5</b>	<b>286,7</b>	<b>(73,1)</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 16,6 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe et aurait pour conséquence une diminution de 16,6 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 19,0 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe et aurait pour conséquence une augmentation de 19,0 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, sans risque de contrepartie.

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 2010, la valorisation des emprunts obligataires indexés intègre un ajustement de 13,9 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 0,8 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 0,8 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 22,5 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 2010, 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)	2010	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	2009
<b>Dérivés actif</b>	<b>60,7</b>	<b>42,5</b>	<b>18,2</b>		<b>75,8</b>
<b>Non courant</b>	<b>12,4</b>	12,4			<b>55,4</b>
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	2,6	2,6			3,3
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie					
Dérivés actif – couverture de juste valeur	9,8	9,8			52,1
<b>Courant</b>	<b>48,3</b>	30,1	18,2		<b>20,4</b>
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	11,5		11,5		7,6
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie	3,4		3,4		12,8
Dérivés actif – couverture de juste valeur	33,4	30,1	3,3		
<b>Dérivés passif</b>	<b>55,3</b>	<b>3,7</b>	<b>51,6</b>		<b>56,2</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>55,3</b>	3,7	51,6		<b>56,2</b>
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat	8,7	3,7	5,0		19,2
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie	46,6		46,6		35,5
Dérivés passif – couverture de juste valeur					1,5
<b>TOTAL</b>	<b>5,4</b>	<b>38,8</b>	<b>(33,4)</b>		<b>19,6</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 39,9 millions d'euros au 31 décembre 2010 et pour 52,1 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 2010 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 pour un montant total de 6 174,2 millions d'euros dont le montant non utilisé s'élève à 6 123,4 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 1 398,2 millions au 31 décembre 2010.

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 incluant les concours à la clientèle qui s'élèvent respectivement à 1 398,2 millions d'euros et 1 192,9 millions d'euros au 31 décembre 2010.



(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>

(en millions d'euros)	2009		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	3 147,8	(3 100,0)		(2 750,0)	(350,0)
Billets de trésorerie	213,3	(213,5)	(213,5)		
Autres dettes financières	2 217,8	(3 071,3)	(1 085,7)	(1 741,4)	(244,2)
Dettes fournisseurs	2 057,2	(2 057,2)	(2 057,2)		
<b>Instruments financiers dérivés</b>					
<b>Instruments de couverture de taux</b>					
	(40,5)				
Swaps de taux d'intérêts		69,5	20,6	48,9	
Autres instruments de taux		(19,8)	(14,2)	(5,6)	
<b>Instruments de couverture de change</b>					
	20,9				
Changes à terme & swaps de change					
flux out		(3 261,3)	(3 246,7)	(14,6)	
flux in		3 214,9	3 200,5	14,4	
Autres instruments de change					
flux out		(381,3)	(332,8)	(48,5)	
flux in		398,7	350,0	48,7	
<b>TOTAL</b>	<b>7 616,5</b>	<b>(8 421,3)</b>	<b>(3 379,0)</b>	<b>(4 448,1)</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 2010 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	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		



	2009			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
<i>(en millions d'euros)</i>								
<b>Actif non courant</b>								
Actifs financiers non courants	301,8	301,8		39,4	207,0		52,1	3,3
<b>Actif courant</b>								
Créances clients	891,4	891,4				891,4		
Concours à la clientèle	214,9	214,9				214,9		
Autres actifs financiers courants	27,9	27,9			7,5		12,8	7,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	944,5	944,5	136,6			807,9		
<b>Passif non courant</b>								
Emprunts et dettes financières à long terme	4 357,8	4 596,1	440,0			3 917,8		
<b>Passif courant</b>								
Emprunts et dettes financières à court terme	1 006,2	1 006,2				1 006,2		
Financement des concours à la clientèle	214,9	214,9				214,9		
Autres passifs financiers courants	56,5	56,5				0,3	37,0	19,2
Dettes fournisseurs	2 057,2	2 057,2				2 057,2		

Les valeurs de marché sont déterminées par estimation pour la majorité des instruments financiers du Groupe, à l'exception des titres de participation dans des sociétés non consolidées cotées, des valeurs mobilières de placement et des emprunts obligataires cotés dont le dernier cours de cotation connu au 31 décembre 2010 est retenu.

Les méthodes retenues 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 2010 pour les titres cotés. Les actifs financiers non courants sont décrits dans la Note 20.

- 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, des conditions de taux d'intérêt en date de clôture, du cours de l'action PPR et

des hypothèses de volatilités s'agissant de la valorisation des emprunts obligataires indexés.

- 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'arrêt :

- 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 2010 :

<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				

<i>(en millions d'euros)</i>	Hiérarchie des justes valeurs			2009
	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	2,3	55,4		57,7
<b>Actif courant</b>				
Créances clients				
Concours à la clientèle				
Autres actifs financiers courants		20,4		20,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	53,4	83,2		136,6
<b>Passif non courant</b>				
Emprunts et dettes financières à long terme		440,0		440,0
<b>Passif courant</b>				
Emprunts et dettes financières à court terme				
Financement des concours à la clientèle				
Autres passifs financiers courants		56,2		56,2
Dettes fournisseurs				



## NOTE 31 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009
Dettes financières brutes hors financement des concours à la clientèle	5 218,7	5 364,0
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(39,9)	(52,1)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 398,2)	(944,5)
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 780,6</b>	<b>4 367,4</b>

## NOTE 32 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2010 à 1 224,9 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

(en millions d'euros)	2010	2009
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan</b>	<b>1 398,2</b>	<b>944,5</b>
Découverts bancaires	(173,3)	(226,1)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie</b>	<b>1 224,9</b>	<b>718,4</b>

### 32.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

(en millions d'euros)	2010	2009
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>815,0</b>	<b>330,5</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	329,4	334,8
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	14,5	12,6
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	121,6	555,9
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt exigible	(6,1)	(499,3)
Produits/(charges) liés aux variations de juste valeur	(53,8)	70,2
Impôt différé	(63,2)	75,2
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(35,8)	(0,5)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	20,1	
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	25,2	174,9
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 166,9</b>	<b>1 054,3</b>

### 32.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 342,6 millions d'euros sur l'exercice 2010 (279,7 millions d'euros sur 2009).

Les investissements d'immobilisations corporelles effectués au travers de contrats de location-financement s'élèvent à 0,2 million d'euros sur l'exercice 2010 (0,7 million d'euros sur l'exercice 2009).



### 32.3. Acquisitions et cessions de filiales

(en millions d'euros)	2010	2009
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(68,4)	(62,2)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	436,3	866,0
<b>TOTAL</b>	<b>367,9</b>	<b>803,8</b>

Sur l'exercice 2010, les acquisitions de filiales concernent principalement l'acquisition de l'équipementier de golf Cobra (Note 3.1.2).

Les cessions de filiales incluent essentiellement les flux liés à la déconsolidation de Conforama à hauteur de 410,6 millions d'euros.

Sur l'exercice 2009, les acquisitions de filiales concernent principalement l'acquisition de Dobotex International BV et Brandon AB. Les cessions de filiales sont liées essentiellement à la cession du contrôle de Cfao.

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 2010, les opérations avec les actionnaires concernent principalement l'acquisition, par PPR et Puma, de titres Puma portant ainsi la participation du Groupe à 71,58 % au 31 décembre 2010 et l'acquisition, par Puma et Gucci, de titres complémentaires de leurs filiales.

Sur l'exercice 2009, les opérations avec les actionnaires concernaient essentiellement l'acquisition de titres complémentaires Gucci portant ainsi la participation du Groupe à 99,93 % au 31 décembre 2009 ainsi que l'acquisition, par Puma, de titres complémentaires de ses filiales.

### 32.6. Émission et remboursement d'emprunts

(en millions d'euros)	2010	2009
Émission d'emprunts	524,7	1 563,4
Remboursement d'emprunts	(226,7)	(1 322,8)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	(358,5)	(1 683,8)
<b>TOTAL</b>	<b>(60,5)</b>	<b>(1 443,2)</b>

Les émissions d'emprunts comprennent principalement l'emprunt obligataire émis par PPR SA en avril 2010 pour 500 millions d'euros pour une durée de 5 ans et assorti d'un coupon fixe de 3,75 %.

### 32.5. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Sur l'exercice 2010, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions autocontrôle correspond (Note 24.1) :

- à l'acquisition de 1 032 186 titres et la cession de 962 186 titres PPR autodétenus 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.

Sur l'exercice 2009, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle correspond :

- à l'acquisition de 1 141 238 titres et la cession de 1 141 238 titres PPR autodétenus dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur d'un montant net de + 0,4 million d'euros ;
- à l'acquisition de 64 675 titres attribués aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites 2007 à échéance mai 2009 à hauteur de - 3,8 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 10 325 titres en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions gratuites à hauteur de - 0,6 million d'euros.

Les remboursements d'emprunts bancaires concernent notamment le remboursement en juin 2010 d'un emprunt long terme mis en place en 1998 sur PPR Finance pour 52,5 millions d'euros et les amortissements des emprunts de Gucci libellés en yen.



Les variations des autres dettes financières incluent en particulier le remboursement des tirages sur lignes de crédit survenu début 2010 à hauteur de 100 millions

d'euros sur le crédit Puma et de 390 millions d'euros sur le crédit syndiqué de 2005 et les lignes bilatérales.

## 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 a décidé le lancement d'un processus de rachat des actions ordinaires qu'il ne détient pas, tout en rachetant les titres présentés à la vente ; au 31 décembre 2010, 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 Guilbert Contract à Office Depot	Garanties en matière fiscale pour la durée non encore expirée de prescription légale. Arbitrage en cours sur les obligations d'abondement par le cédant du fonds de pension Guilbert UK.
<b>Juin 2003</b> Cession de Pinault Bois & Matériaux à Wolseley	La garantie de passif consentie par Saprodis lors de la cession du contrôle de Pinault Bois & Matériaux à Wolseley en juin 2003 est expirée. Il subsiste 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>Décembre 2004</b> Cession de Rexel	Garanties en matière fiscale pour la durée non encore expirée de prescription fiscale.
<b>Juillet 2006</b> Cession d'Orcanta	Garanties en matière fiscale pour la durée non encore expirée de prescription fiscale.
<b>Juin 2008</b> Cession du groupe YSL Beauté	La garantie de passif a expiré le 31 mars 2010 mais subsiste en ce qui concerne les 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>Juin 2009</b> Cession de Surcouf	La garantie de passif a expiré le 10 décembre 2010 mais subsiste en ce qui concerne les aspects fiscaux ou parafiscaux jusqu'au 31 janvier 2013.
<b>Décembre 2010</b> Cession de Conforama	Garantie de passif aux conditions usuelles pour une durée de 2 ans à compter du closing, 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 des relations commerciales avec Facet.

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. C'est le cas pour Fnac éveil & jeux cédée au cours du second semestre 2010.



### 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)	Paiements dus par période			2010	2009
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Dettes financières à long terme (Note 28)	2 115,8	2 814,7	526,4	5 456,9	4 357,8
Contrats de location simple	508,3	1 159,2	653,3	2 320,8	2 703,9
Obligations d'achat irrévocables	98,5	25,8		124,3	93,6
<b>Total engagements donnés</b>	<b>2 722,6</b>	<b>3 999,7</b>	<b>1 179,7</b>	<b>7 902,0</b>	<b>7 155,3</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, plates-formes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

Au 31 décembre 2010, 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 14,8 millions d'euros (9,7 millions d'euros au 31 décembre 2009).

La charge de loyer de l'exercice 2010 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 544,2 millions d'euros (634,9 millions d'euros en 2009), celle relative aux paiements conditionnels à 231,1 millions d'euros (185,7 millions d'euros en 2009), sur la base des chiffres d'affaires réalisés.

Le montant des revenus de sous-location s'élève à 4,3 millions d'euros sur 2010 (3,0 millions d'euros sur 2009).

#### 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)	2010	2009
À moins d'un an	8,5	14,4
De un à cinq ans	29,9	34,2
À plus de cinq ans	66,3	75,0
	<b>104,7</b>	<b>123,6</b>
Frais financiers inclus	(35,6)	(35,6)
<b>Valeur actualisée des loyers futurs</b>	<b>69,1</b>	<b>88,0</b>

Au 31 décembre 2010, 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 31/12/2010	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant	Montant d'actif nanti 31/12/2009
Immobilisations incorporelles				10 200,4		
Immobilisations corporelles	18/02/2004	29/05/2017	202,9	1 423,6	14,3 %	232,9
Actifs financiers non courants				271,4		
<b>Total des actifs non courants donnés en nantissement</b>			<b>202,9</b>	<b>11 895,4</b>	<b>1,7 %</b>	<b>232,9</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 6 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 2010 s'élève à 1,5 million (2,1 millions au 31 décembre 2009).

### 33.3.4. Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paielements dus par période			2010	2009
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Lignes de crédit confirmées (Note 28)	468,2	5 706,0		6 174,2	6 517,5
Lettres de crédit	26,5			26,5	21,5
Autres garanties reçues	2,0	0,9	0,6	3,5	2,3
<b>Total engagements reçus</b>	<b>496,7</b>	<b>5 706,9</b>	<b>0,6</b>	<b>6 204,2</b>	<b>6 541,3</b>
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	3,7			3,7	11,3
Garanties sur loyer, cautions immobilières	10,7	10,1	13,5	34,3	86,0
Engagements de sponsoring et publicité	88,5	163,3	6,1	257,9	230,8
Autres engagements	24,5	10,7	41,2	76,4	120,2
<b>Total engagements donnés</b>	<b>127,4</b>	<b>184,1</b>	<b>60,8</b>	<b>372,3</b>	<b>448,3</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.

Au cours de l'exercice 2010, Puma a engagé une procédure arbitrale à l'encontre de son distributeur Estudio 2000 en Espagne qui y détenait encore une partie des marques Puma. La sentence arbitrale reconnaît les droits de Puma sur la totalité des marques, ce qui consacre la pleine liberté pour Puma de reprendre en propre ses opérations en Espagne. Le transfert des



marques concernées est conditionné au versement éventuel par Puma d'un montant maximum de 98 millions d'euros. Puma conteste cette indemnisation et considère disposer de fondements très solides pour la faire suspendre et annuler.

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 2010, le groupe Artémis détient 40,7 % du capital et 55,52 % 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 2009 soit 170,3 millions (170,3 millions d'euros pour 2008) ;
- ♦ constatation, pour l'exercice 2010, d'une redevance de 4,4 millions d'euros (5,2 millions d'euros versés au

titre de 2009) 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 :

(en millions d'euros)	2010	2009
Créances clients	0,6	1,5
Autres passifs courants		4,3
Ventes de biens et services	9,4	7,6
Autres produits et charges opérationnels		(5,3)





### 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 :

(en millions d'euros)	2010	2009
Avantages à court terme	17,3	12,4
Avantages postérieurs à l'emploi	2,7	1,8
Indemnités de fin de contrat de travail	2,3	1,3
Paiements sur base d'actions	7,4	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>29,7</b>	<b>22,6</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.

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

PPR a signé le 14 janvier 2011 une ligne de crédit syndiquée 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. Reflétant l'amélioration des conditions de marché, la marge initiale de cette ligne est de 80 points de base.



**NOTE 36 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2010**

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : G

Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2010	31/12/2009
<b>PPR</b>		<b>Société mère</b>
<b>GUCCI</b>		
GUCCI GROUP NV (PAYS-BAS)	G 99,93	G 99,93
<b>France</b>		
BALENCIAGA SA*	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 10 SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE 11 SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE 13 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
STELLA McCARTNEY FRANCE SAS*	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ CONSULTING SAS	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*	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SERVICES SAS	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
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Autriche</b>		
GUCCI AUSTRIA GmbH	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2010	31/12/2009
<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*	G 100,00	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*	G 100,00	G 100,00
AUTUMNPAPER Limited*	G 100,00	G 100,00
BALENCIAGA UK Ltd*	G 100,00	G 100,00
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd*	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
GUCCI GROUP SERVICES LIMITED	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS OUTLET EUROPE SAGL	G 100,00	Création
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
STELLA McCARTNEY Limited*	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	G 100,00	G 100,00
<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
CONCERIA BLU TONIC SpA	G 51,00	G 51,00



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2010	31/12/2009
BOTTEGA VENETA Srl	G 100,00	G 100,00
CAPRI GROUP Srl	G 100,00	G 75,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA	G 100,00	G 100,00
DESIGN MANAGEMENT Srl	G 100,00	G 100,00
GAUGUIN Srl	G 100,00	G 100,00
G-CARDS EUROPE S.R.L.	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
GUCCI GROUP ITALIA HOLDING SpA	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*	G 100,00	Création
GUCCI FINANZIARIA SpA	G 100,00	G 100,00
GUCCI IMMOBILIARE LECCIO Srl*	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*	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
PAOLETTI Srl	G 100,00	G 51,00
PIGINI Srl*	G 100,00	G 100,00
REGAIN 1957 Srl*	G 100,00	G 100,00
REXCOURTA SpA	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
SERGIO ROSSI SERVICES Srl	Fusion	G 100,00
STELLA McCARTNEY ITALIA Srl	G 100,00	G 100,00
TIGER FLEX Srl*	G 100,00	G 100,00
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	Création
GUCCI LUXEMBOURG SA	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
S.A.M 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

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2010	31/12/2009
GEMINI ARUBA NV	G 100,00	G 100,00
GG MIDDLE EAST BV	G 100,00	Création
GUCCI ASIAN HOLDING BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI INTERNATIONAL NV	G 100,00	G 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI PARTICIPATION 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	G 100,00	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 SERVICES SA	G 100,00	Création
LUXURY TIMEPIECES DESIGN SA	Fusion	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES INTERNATIONAL SA	G 100,00	G 100,00
SOWIND GROUP SA	E 23,00	E 23,00
<b>Suède</b>		
GUCCI SWEDEN AB	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
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.*	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
GUCCI NORTH AMERICA HOLDINGS 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.*	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	G 100,00	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2010	31/12/2009
<b>Mexique</b>		
BOTTEGA VENETA MEXICO, 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	Création
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>		
BALENCIAGA ASIA PACIFIC LIMITED	G 100,00	Création
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
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP ASIA PACIFIC Ltd	G 100,00	Création
GUCCI GROUP (HONG KONG) LIMITED	G 100,00	G 100,00
GUCCI MACAU LIMITED	G 100,00	G 100,00
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
YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING LIMITED	G 100,00	Création
<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*	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE LGR	G 51,00	Création
<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
GUCCI GROUP JAPAN LIMITED	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES JAPAN LIMITED	G 100,00	G 100,00
GUCCI YUGEN KAISHA	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2010	31/12/2009
<b>Koweït</b>		
LUXURY GOODS KUWAIT WII	G 49,00	Création
<b>Qatar</b>		
LUXURY GOODS QATAR LLC	G 49,00	Création
<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>Taïwan</b>		
BOUCHERON TAÏWAN CO LTD*	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAÏWAN LIMITED	G 100,00	G 100,00
<b>Thaïlande</b>		
GUCCI THAILAND CO LTD	G 100,00	G 100,00
<b>CONFORAMA</b>		
CONFORAMA	Cession	G 99,98
<b>France</b>		
CONFORAMA France	Cession	G 100,00
CONFORAMA MANAGEMENT SERVICES	Cession	G 100,00
IHTM FRANCE	Cession	G 100,00
IHTM INTERNATIONAL	Cession	G 100,00
SODICE EXPANSION	Cession	G 100,00
<b>Croatie</b>		
FLIBA DOO	Cession	G 100,00
<b>Espagne</b>		
CONFORAMA ESPANA	Cession	G 100,00
<b>Italie</b>		
CONFORAMA ITALIA	Cession	G 100,00
CREDIRAMA	Cession	E 49,00
IHTM ITALIE	Cession	G 100,00
<b>Luxembourg</b>		
CONFORAMA LUXEMBOURG	Cession	G 100,00
<b>Pologne</b>		
IHTM POLOGNE	Cession	G 100,00
<b>Portugal</b>		
CONFORAMA Portugal	Cession	G 100,00
<b>Roumanie</b>		
IHTM ROUMANIE	Dissolution	G 100,00
<b>Suisse</b>		
CONFORAMA SUISSE HOLDING	Cession	G 100,00
IHTM	Cession	G 100,00
<b>Hong Kong</b>		
CONFORAMA TRADING LIMITED	Cession	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2010	31/12/2009
<b>FNAC</b>		
FNAC SA	G 100,00	G 100,00
<b>France</b>		
ATTITUDE	G 100,00	G 100,00
FRANCE BILLET	G 100,00	G 100,00
FNAC DIRECT	G 100,00	G 100,00
FNAC ÉVEIL & JEUX	Cession	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 SERVICE	G 100,00	G 100,00
FNAC TOURISME	G 100,00	G 100,00
FORM@HOME	G 100,00	G 100,00
MSS	G 100,00	G 100,00
RELAIS FNAC	G 100,00	G 100,00
ALIZE – SFL	G 100,00	G 100,00
CODIREP	G 100,00	G 100,00
FNAC PERIPHERIE	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>Grèce</b>		
FMB GENERAL COMMERCIAL	Cession	E 31,00
<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 BRÉSIL	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 MAISON DE VALERIE	Cession	G 100,00
LA REDOUTE	G 100,00	G 100,00
LES AUBAINES MAGASINS	G 100,00	G 100,00
LES DEFIS 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

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2010	31/12/2009
LA REDOUTE MAG	G 100,00	G 100,00
REF BRÉSIL	G 100,00	G 100,00
SADAS	G 100,00	G 100,00
LES TROUVAILLES	G 100,00	G 100,00
SOGEP – SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE PRESTATIONS DE SERVICES	G 100,00	G 100,00
SOMEWHERE	G 100,00	G 100,00
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	Création
TOGETHER FOR KIDS – TFK	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	G 100,00	G 100,00
CYRILLUS UK	G 100,00	G 100,00
EMPIRE STORE LIMITED	G 100,00	G 100,00
HOLDSWORTH COLLECTION LIMITED	G 100,00	G 100,00
HOME SHOPPING COURIERS LIMITED	G 100,00	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
SPORTS AND PASTIMES LIMITED	G 100,00	G 100,00
THE BARGAIN STREET SHOP	G 100,00	G 100,00
VERTBAUDET UK	G 100,00	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2010	31/12/2009
<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	G 100,00	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 FINANCE 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>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
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
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

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2010	31/12/2009
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	Création
<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>Puma</b>		
Puma AG RUDOLF DASSLER SPORT (ALLEMAGNE)	G 71,58	G 69,36
<b>France</b>		
DOBOTEX FRANCE SAS*	G 100,00	G 100,00
Puma FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
Puma SPEEDCAT SAS	G 100,00	G 100,00
<b>Allemagne</b>		
DOBOTEX DEUTSCHLAND GmbH*	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. MBH	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX ÖSTERREICH GmbH*	G 100,00	G 100,00
<b>Bulgarie</b>		
Puma BULGARIA EOOD	G 100,00	G 100,00
<b>Chypre</b>		
Puma CYPRUS LTD*	G 100,00	G 100,00
<b>Croatie</b>		
Puma SPORT HRVATSKA DOO	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	Création



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2010	31/12/2009
<b>Estonie</b>		
Puma BALTIC 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*	G 100,00	Création
PERFORMANCE MERCHANDISE 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*	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
<b>Italie</b>		
DOBOTEX ITALIA SRL*	G 100,00	G 100,00
Puma ITALIA SRL	G 100,00	G 100,00
<b>Lituanie</b>		
Puma LIETUVA 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	Création
<b>Pays-Bas</b>		
DOBO LOGIC BV*	G 100,00	G 100,00
DOBO NEXTH BV*	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX BV*	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX INTERNATIONAL BV*	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 DOO	G 100,00	Création

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2010	31/12/2009
<b>Slovaquie</b>		
Puma SLOVAKIA SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Slovénie</b>		
Puma LJUBLJANA, TRGOVINA, DOO	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 LIVE AB	G 51,20	G 51,20
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
2EXPRESSIONS MERCHANDISE SVENSKA AB	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
DOBOTEX SWITZERLAND AG*	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>Brésil</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>Etats-Unis</b>		
COBRA GOLF INC.	G 100,00	Acquisition
Puma NORTH AMERICA, INC.	G 100,00	G 100,00
Puma SUÈDE HOLDING, INC.	G 100,00	G 100,00
SC COMMUNICATION INC.	G 100,00	G 100,00
<b>Îles Vierges Britanniques</b>		
LIBERTY CHINA HOLDING LTD*	G 100,00	G 100,00
<b>Mexique</b>		
IMPORTACIONES RDS SA DE CV	G 100,00	Création
Puma MEXICO SPORT SA DE CV	G 100,00	G 100,00
SERVICIOS PROFESIONALES RDS SA DE CV	G 100,00	G 100,00
<b>Pérou</b>		
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA Puma SAC	G 100,00	G 100,00
<b>Uruguay</b>		
Puma SPORTS LA SA	G 100,00	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt		
	31/12/2010	31/12/2009	
<b>Botswana</b>			
WILDERNESS HOLDINGS LTD	E 20,10		Acquisition
<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*	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*	G 100,00	G 100,00	
Puma CHINA LTD*	G 100,00	G 100,00	
<b>Hong Kong</b>			
BRANDON ASIA LTD	Liquidation	G 100,00	
DEVELOPMENT SERVICES LTD	G 100,00	G 100,00	
DOBO CAT LTD*	G 100,00	G 100,00	
DOBOTEX LTD*	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	
UNIBRAND ASIA LTD	Liquidation	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	
Puma INDIA RETAIL PVT LTD *	G 100,00		Création
WORLD CAT SOURCING INDIA LTD	G 100,00	G 100,00	
<b>Japon</b>			
Puma APPAREL JAPAN KK	Fusion	G 100,00	
Puma JAPAN KK	G 100,00	G 100,00	

Sociétés	% d'intérêt		
	31/12/2010	31/12/2009	
<b>Corée</b>			
Puma KOREA LTD.	G 100,00	G 100,00	
DOBOTEX KOREA LTD*	G 100,00		Création
<b>Malaisie</b>			
Puma SPORTS GOODS SDN. BHD*	G 100,00	G 100,00	
<b>Singapour</b>			
Puma SPORTS SINGAPORE PTE. LTD*	G 100,00	G 100,00	
WORLD CAT (S) PTE LTD	G 100,00	G 100,00	
<b>Taiwan</b>			
Puma TAIWAN SPORTS LTD*	G 100,00	G 100,00	
WORLD CAT TRADING CO. LTD	G 100,00	G 100,00	
<b>Vietnam</b>			
WORLD CAT VIETNAM CO. LTD	G 100,00	G 100,00	

**HOLDINGS & AUTRES****France**

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	
FINANCIÈRE MAROTHI	G 100,00	G 100,00	
PPR PURCHASING	G 100,00	G 100,00	
PPR FINANCE	G 100,00	G 100,00	
PPR PURCHASING SERVICES	Cession	G 100,00	
SAPARDIS	G 100,00	G 100,00	

**Luxembourg**

PPR INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00	
PRINTEMPS REASSURANCE	G 100,00	G 100,00	

**Pays-Bas**

SCHOLEFIELD GOODMAN BV	G 100,00	G 100,00	
------------------------	----------	----------	--

**Suisse**

PPR MARKETING SERVICES	G 100,00	G 100,00	
------------------------	----------	----------	--

\* 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.





# Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2010

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 2010, 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.

## I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823.9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

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 2.7 aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées.

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 au personnel à long terme. 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.

La Note 2.23 aux états financiers consolidés expose le retraitement de l'information comparative relative à l'exercice clos le 31 décembre 2009 en application, notamment, de la norme IAS 8 Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs. L'information comparative diffère par conséquent des comptes consolidés publiés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009. Nous avons examiné le correct retraitement des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009 et l'information donnée à ce titre dans les notes annexes aux états financiers consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

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 17 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Jean-Luc Decornoy et Hervé Chopin

Deloitte & Associés

Jean-Paul Picard



## Comptes sociaux

## BILAN ACTIF AUX 31 DÉCEMBRE 2010 ET 2009

Actif (en millions d'euros)	Notes	2010	2009
<b>Actif immobilisé</b>			
Titres de participation			
Gucci Group NV		2 556,6	2 556,6
Redcats		1 406,0	1 406,0
Conforama Holding		617,7	617,7
Financière Marothi		4 648,1	4 648,1
Sapardis		1 804,0	1 804,0
Discodis		299,7	299,7
Autres		106,0	123,9
Autres immobilisations financières <sup>(1)</sup>		10,6	1,9
Dépréciations		(340,4)	(344,0)
	3	11 108,3	11 113,9
Immobilisations incorporelles et corporelles		18,5	15,3
Dépréciations et amortissements		(14,0)	(11,9)
	4	4,5	3,4
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>11 112,8</b>	<b>11 117,3</b>
Actif circulant			
Créances <sup>(2) (3)</sup>	5	125,8	106,0
Valeurs mobilières de placement	6	49,5	62,7
Disponibilités <sup>(3)</sup>	6	2,9	0,3
<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>178,2</b>	<b>169,0</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>11 291,0</b>	<b>11 286,3</b>
<sup>(1)</sup> dont à moins d'1 an :		8,9	
<sup>(2)</sup> dont à plus d'1 an :			26,0
<sup>(3)</sup> dont concernant les entreprises liées :		30,8	15,2



**BILAN PASSIF** AUX 31 DÉCEMBRE 2010 ET 2009

Passif (en millions d'euros)	Notes	2010	2009
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social		507,3	506,3
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 122,1	2 104,4
Réserves	7	1 589,3	1 589,2
Report à nouveau		1 584,1	1 283,8
Résultat de l'exercice		529,3	717,6
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>6 332,1</b>	<b>6 201,3</b>
<b>Provisions</b>			
	<b>8</b>	<b>128,8</b>	<b>151,5</b>
<b>Dettes</b>			
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	9.1	3 600,0	3 100,0
Autres dettes financières <sup>(1) (3)</sup>	9.1	1 109,9	1 710,3
Autres dettes <sup>(2) (3)</sup>	10	120,2	123,2
		4 830,1	4 933,5
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>11 291,0</b>	<b>11 286,3</b>
<sup>(1)</sup> dont à plus d'1 an :		2 952,5	3 352,5
<sup>(2)</sup> dont à plus d'1 an :		1,0	1,0
<sup>(3)</sup> dont concernant les entreprises liées :		826,2	1 351,5

**COMPTE DE RÉSULTAT** POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2010 ET 2009

(en millions d'euros)	Notes	2010	2009
Produits d'exploitation		51,6	53,1
Charges d'exploitation		(69,9)	(53,7)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>12</b>	<b>(18,3)</b>	<b>(0,6)</b>
Dividendes		713,0	1 158,0
Autres produits et charges financiers		(212,1)	(215,6)
<b>Résultat financier</b>	<b>13</b>	<b>500,9</b>	<b>942,4</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>482,6</b>	<b>941,8</b>
Résultat exceptionnel	14	(14,8)	(333,9)
Participation des salariés		(2,1)	(1,5)
Impôt sur le résultat	15	63,6	111,2
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>529,3</b>	<b>717,6</b>

**TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE** POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2010 ET 2009

(en millions d'euros)	2010	2009
Dividendes encaissés	713,0	1 158,0
Charges d'intérêts sur dettes financières	(215,1)	(181,2)
Impôts sur le résultat reçus/payés	36,6	162,3
Autres	(36,4)	(34,9)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>498,1</b>	<b>1 104,2</b>
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(3,3)	(1,0)
Variation des immobilisations financières	(5,9)	5,8
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>(9,2)</b>	<b>4,8</b>
Variations nettes des dettes financières	(100,9)	(691,9)
Augmentations de capital	18,7	1,7
Dividendes versés par PPR	(417,4)	(417,3)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>(499,6)</b>	<b>(1 107,5)</b>
<b>Variation de la trésorerie débitrice</b>	<b>(10,7)</b>	<b>1,5</b>
<b>Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>63,1</b>	<b>61,6</b>
<b>Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice</b>	<b>52,4</b>	<b>63,1</b>



## 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 2008</b>	<b>126 555 377</b>	<b>506,2</b>	<b>2 102,8</b>	<b>3 213,6</b>	<b>76,5</b>	<b>5 899,1</b>
Affectation résultat 2008				76,5	(76,5)	-
Dividendes versés				(417,3)		(417,3)
Levée de stock-options	23 211	0,1	1,6			1,7
Variations des provisions réglementées				0,2		0,2
Résultat 2009					717,6	717,6
<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>

## ANNEXE COMPTABLE

## 1. Faits marquants de l'exercice

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 Holding, pour un prix pour 100 % des actions, de 1,2 milliard d'euros. Les titres seront transférés au cours du premier trimestre 2011 après levée des conditions suspensives.

En 2010, PPR a poursuivi sa politique de renforcement de sa solidité financière par l'allongement de la maturité de sa dette et la diversification de ses sources de financement.

Dans le cadre de son programme EMTN, PPR a émis un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros à échéance avril 2015, assorti d'un coupon de 3,75 %.

## 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 multicritères 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 sont 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 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.

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.

## 3. Immobilisations financières nettes

(en millions d'euros)	Au 31/12/2009	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2010
<b>Valeurs brutes</b>				
<b>Titres de participation</b>	<b>11 456,0</b>		<b>(17,9)</b>	<b>11 438,1</b>
Gucci Group NV	2 556,6			2 556,6
Redcats	1 406,0			1 406,0
Conforama Holding	617,7			617,7
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
PPR Luxembourg	14,4		(14,4)	
Printemps Réassurance	10,2			10,2
Conseil et Assistance	7,7			7,7
Autres	9,2		(3,5)	5,7
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>1,9</b>	<b>106,7</b>	<b>(98,0)</b>	<b>10,6</b>
Actions propres (contrat de liquidités) <sup>(1)</sup>		106,7	(98,0)	8,7
Autres titres immobilisés	0,2			0,2
Prêts	0,6			0,6
Dépôts et cautionnement	1,1			1,1
<b>Valeurs brutes</b>	<b>11 457,9</b>	<b>106,7</b>	<b>(115,9)</b>	<b>11 448,7</b>
<b>Dépréciations</b>				
<b>Titres de participation</b>	<b>(343,9)</b>		<b>3,6</b>	<b>(340,3)</b>
Redcats	(332,0)			(332,0)
PPR Luxembourg	(3,6)		3,6	
Conseil et Assistance	(5,2)		0,1	(5,1)
Autres	(3,1)		(0,1)	(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>(344,0)</b>		<b>3,6</b>	<b>(340,4)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>11 113,9</b>			<b>11 108,3</b>

<sup>(1)</sup> Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.

## Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Au cours de l'exercice 2010, le Groupe a procédé à la cession nette de 8 286 actions auto-détenues selon les modalités suivantes :

- ♦ acquisition de 1 032 186 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- ♦ cession de 962 186 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- ♦ acquisition de 38 287 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites. 126 460 titres ont été attribués aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2008 à échéance juin et octobre 2010 ;
- ♦ acquisition de 38 713 titres dans le cadre des plans d'options d'achat ; 28 826 options d'achat ont été exercées dans le cadre du plan d'options d'achat 2006.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2010, le capital a été augmenté de 250 596 actions, amenant ainsi le capital social de PPR à 126 829 184 actions au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2010, le Groupe détient 648 105 options d'achat de titres PPR destinées principalement 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 2010, PPR détient 70 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Hors cadre du contrat de liquidité, PPR détient 2 152 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2009 à échéances 2011, et 9 887 actions en attente d'affectation aux plans d'options d'achat. 90 325 actions étaient détenues par la Société hors cadre du contrat de liquidité au 31 décembre 2009.

#### 4. Immobilisations incorporelles et corporelles

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres	Total
<b>Valeurs brutes</b>				
31 décembre 2009	2,6	0,2	12,5	15,3
Acquisitions	0,1	0,2	2,9	3,2
Cessions				
<b>31 décembre 2010</b>	<b>2,7</b>	<b>0,4</b>	<b>15,4</b>	<b>18,5</b>
<b>Amortissements et provisions</b>				
31 décembre 2009	(1,7)	(0,2)	(10,0)	(11,9)
Dotations	(0,2)	(0,1)	(1,8)	(2,1)
Reprises sur cessions				
<b>31 décembre 2010</b>	<b>(1,9)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(11,8)</b>	<b>(14,0)</b>
<b>Valeurs nettes</b>				
31 décembre 2009	0,9		2,5	3,4
<b>31 décembre 2010</b>	<b>0,8</b>	<b>0,1</b>	<b>3,6</b>	<b>4,5</b>

Les autres immobilisations concernent essentiellement les aménagements, matériels et mobiliers du siège social, et autres immobilisations incorporelles (logiciels).

#### 5. Créances

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009
Comptes courants d'intégration fiscale	21,0	9,8
Compte transitoire swap	31,9	31,9
Créance sur cession France Printemps	26,4	26,0
Créance sur cession PPR Luxembourg	10,8	-
Clients Groupe	9,5	5,2
Primes d'émissions sur obligations	2,2	3,1
Divers	11,1	8,6
Charges constatées d'avance	12,9	21,4
<b>TOTAL</b>	<b>125,8</b>	<b>106,0</b>
Dont concernant les entreprises liées :	30,5	15,1

Les charges constatées d'avance sont principalement relatives aux primes sur achat de calls à hauteur de 10,6 millions d'euros (16,8 millions d'euros au 31 décembre 2009).

## 6. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	0,3	7,0
Actions propres en attente d'affectation aux plans d'options d'achat	1,2	-
Titres cotés	51,1	59,2
Dépréciation titres cotés	(3,1)	(3,5)
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>49,5</b>	<b>62,7</b>
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	2,6	0,2
Comptes courants de trésorerie	0,3	0,1
<b>Disponibilités</b>	<b>2,9</b>	<b>0,3</b>
<b>TRÉSORERIE DÉBITRICE</b>	<b>52,4</b>	<b>63,0</b>
Dont concernant les entreprises liées :	0,3	0,1

Les titres cotés sont principalement constitués de Sicav de placement pour 45,4 millions d'euros (53,4 millions d'euros au 31 décembre 2009).

## 7. Réserves

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009
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	4,0	3,9
<b>TOTAL</b>	<b>1 589,3</b>	<b>1 589,2</b>

## 8. Provisions

(en millions d'euros)	31/12/2009	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Reclassement	31/12/2010
Litiges	111,9	1,5	1,3	1,4	(7,6)	103,1
Engagements de retraite, IFC et assimilés	10,8	1,6		6,8		5,6
Primes sur achat calls	11,8	2,7		5,0		9,5
Risque de remboursement emprunt obligataire	14,0			14,0		
Autres risques	3,0				7,6	10,6
<b>TOTAL</b>	<b>151,5</b>	<b>5,8</b>	<b>1,3</b>	<b>27,2</b>		<b>128,8</b>
dont :						
exploitation				5,3		
financier		4,3		20,5		
exceptionnel		1,5	1,3	1,4		

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

- ♦ un taux d'actualisation de 4,50 %, contre 5,00 % en 2009 ;

- ♦ un taux de rendement des actifs de 4,75 %, comme en 2009 ;

- ♦ un taux de croissance attendu des salaires de 3,00 % comme en 2009.



## 9. Dettes financières

### Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2010	31/12/2009
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	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	800,0	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	

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> 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.

<sup>(3)</sup> 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.

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 800 000 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 à 800 000 obligations. Remboursement : en totalité le 3 avril 2014.

<sup>(6)</sup> 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.

<sup>(7)</sup> 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.

<sup>(8)</sup> 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.

<sup>(9)</sup> 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

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>3 600,0</b>	<b>3 100,0</b>
Intérêts sur emprunts obligataires	149,5	135,8
Emprunts long et moyen terme	152,5	152,5
Intérêts sur emprunts long et moyen terme	0,1	0,1
Lignes de crédit confirmées	-	100,0
Intérêts sur lignes de crédit confirmées	-	-
Concours bancaires courants	0,7	2,3
Comptes courants de trésorerie	805,9	1 318,4
Intérêts sur comptes courants de trésorerie	1,2	1,2
<b>Autres dettes financières</b>	<b>1 109,9</b>	<b>1 710,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 709,9</b>	<b>4 810,3</b>
Dont concernant les entreprises liées :	807,1	1 319,6

Aux 31 décembre 2010 et 2009, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

## 9.2. Analyse par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009
À moins d'1 an	1 757,4	1 457,8
À plus d'1 an et à moins de 5 ans	2 602,5	3 002,5
À plus de 5 ans	350,0	350,0
<b>TOTAL</b>	<b>4 709,9</b>	<b>4 810,3</b>

## 9.3. Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009
Dettes financières	4 709,9	4 810,3
Valeurs mobilières de placement	(49,5)	(62,7)
Disponibilités	(2,9)	(0,3)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>4 657,5</b>	<b>4 747,3</b>

## 9.4. Information sur les taux d'intérêt

	31/12/2010	31/12/2009
Taux d'intérêt moyen de l'exercice	4,49 %	3,50 %
% dettes moyennes à taux fixe	58 %	36 %
% dettes moyennes à taux variable	42 %	64 %

## 10. Autres dettes

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009
Comptes courants d'intégration fiscale	10,5	23,7
Déficits fiscaux à reverser aux filiales (intégration fiscale)	68,5	68,5
Dettes fiscales et sociales	12,9	11,6
Divers	28,3	19,4
<b>TOTAL</b>	<b>120,2</b>	<b>123,2</b>
Dont concernant les entreprises liées :	19,1	31,9



## 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 :

	31/12/2010	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	>N+5	31/12/2009
<b>Achat d'options d'achat de titres PPR</b>								
Nombre actions	648 105	648 105						1 040 055
Engagement maximum de PPR								
<i>en millions d'euros</i>	111,7	111,7						156,1

Au 31 décembre 2010, l'encours de ces options d'achat se compose 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.

Au cours de l'action en date de clôture, les options sur actions avaient, compte tenu de l'évolution du titre PPR, une valeur de marché évaluée à 1,6 million d'euros.

### 11.2. Instruments financiers de couverture de taux

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	>N+5	31/12/2009
Swaps prêteurs « taux fixe »	800,0	650,0			150,0			800,0
Autres instruments de taux d'intérêts <sup>(1)</sup>	152,5				152,5			152,5

<sup>(1)</sup> dont swaps de taux variable/variable

Dans le cadre de la politique du Groupe de couverture du risque de taux, PPR a mis en place des swaps de taux d'intérêts adossés à certains emprunts obligataires émis à taux fixe :

- emprunt obligataire à échéance mars 2011, swappé partiellement à hauteur de 650 millions d'euros contre Euribor 3 mois ;

- 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

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	>N+5	31/12/2009
Achats à terme & swaps achat à terme	34,9	34,9						

Au 31 décembre 2010, PPR a contracté une couverture de change en livre sterling contre euros dont la juste valeur est évaluée à (0,6) 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 2000/1	Plan 2000/2	Plan 2001/1	Plan 2001/2	Plan 2002/1	Plan 2002/2
	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	26/01/2000	23/05/2000	17/01/2001	18/05/2001	03/05/2002	03/05/2002
Date d'expiration	28/02/2010	30/06/2010	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012
Nombre de bénéficiaires	26	125	722	206	1 074	1 053
Nombre attribué à l'origine	12 100	93 100	340 240	87 260	438 296	410 271
Nombre en circulation au 01/01/2010	2 300	22 100	130 830	19 470	174 676	172 381
Nombre annulé en 2010			7 790	2 350	11 880	10 680
Nombre exercé en 2010						
Nombre expiré en 2010	2 300	22 100				
Nombre en circulation au 31/12/2010			123 040	17 120	162 796	161 701
Nombre exerçable au 31/12/2010			123 040	17 120	162 796	161 701
Prix d'exercice (en euros)	227,15	202,91	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
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004	07/07/2004
Date d'expiration	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014	06/07/2014
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(a)
Nombre de bénéficiaires	721	18	846	1
Nombre attribué à l'origine	528 690	5 430	540 970	25 000
Nombre en circulation au 01/01/2010	164 068	1 000	269 754	25 000
Nombre annulé en 2010	2 327		9 765	
Nombre exercé en 2010	102 365	450	54 184	
Nombre d'actions remises				
Nombre expiré en 2010				
Nombre en circulation au 31/12/2010	59 376	550	205 805	25 000
Nombre exerçable au 31/12/2010	59 376	550	205 805	25 000
Prix d'exercice (en euros)	66,00	67,50	85,57	84,17

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2005/4
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005
Date d'expiration	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015
Acquisition des droits	(a)	(b)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	13	458	22	15
Nombre attribué à l'origine	25 530	333 750	39 960	20 520
Nombre en circulation au 01/01/2010	15 068	256 477	35 480	13 810
Nombre annulé en 2010	438	6 716	1 120	260
Nombre exercé en 2010	7 900	80 587	1 960	3 150
Nombre d'actions remises				
Nombre expiré en 2010				
Nombre en circulation au 31/12/2010	6 730	169 174	32 400	10 400
Nombre exerçable au 31/12/2010	6 730	169 174	32 400	10 400
Prix d'exercice (en euros)	75,29	78,01	78,97	85,05



Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2008/1	Plan 2008/2
	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites	Actions gratuites
Date d'attribution	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007	09/06/2008	22/10/2008
Date d'expiration	22/05/2014	13/05/2015	16/09/2015	N/A	N/A
Acquisition des droits	(b)	(b)	(b)	(c)	(c)
Nombre de bénéficiaires	450	248	14	269	46
Nombre attribué à l'origine	403 417	355 500	51 300	86 530	49 210
Nombre en circulation au 01/01/2010	319 740	302 330	47 600	82 470	45 050
Nombre annulé en 2010	2 965	3 800		660	400
Nombre exercé en 2010	28 826				
Nombre d'actions remises				81 810	44 650
Nombre expiré en 2010					
Nombre en circulation au 31/12/2010	287 949	298 530	47 600		
Nombre exerçable au 31/12/2010	287 949				
Prix d'exercice (en euros)	101,83	127,58	127,58	N/A	N/A

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2008/3	Plan 2009/1	Plan 2009/2	Plan 2010/1	Plan 2010/2
	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Date d'attribution	22/10/2008	07/05/2009	07/05/2009	19/05/2010	19/05/2010
Date d'expiration	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(d)	(c)	(d)	(c)	(d)
Nombre de bénéficiaires	194	302	161	274	108
Nombre attribué à l'origine	53 755	130 843	46 505	89 364	25 035
Nombre en circulation au 01/01/2010	52 495	121 528	44 070		
Nombre annulé en 2010	1 040	4 028	1 160	2 219	820
Nombre exercé en 2010					
Nombre d'actions remises					
Nombre expiré en 2010					
Nombre en circulation au 31/12/2010	51 455	117 500	42 910	87 145	24 215
Nombre exerçable au 31/12/2010					
Prix d'exercice (en euros)	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 2 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

(en millions d'euros)		31/12/2010	31/12/2009
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 :</b>	<b>en faveur de filiales</b>	-	-
	<b>en faveur de tiers</b>	-	-

## 12. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2010	2009
Redevances Groupe	36,3	39,6
Revenus des immeubles donnés en location	7,3	7,5
Frais de personnel	(21,9)	(26,7)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(48,3)	(39,3)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	3,2	15,4
Autres produits et charges	5,1	2,9
<b>TOTAL</b>	<b>(18,3)</b>	<b>(0,6)</b>

## 13. Résultat financier

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2010	2009
<b>Frais financiers nets</b>	<b>(212,1)</b>	<b>(215,6)</b>
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(197,9)	(200,5)
Intérêts sur comptes courants Groupe	(14,2)	(15,1)
<b>Produits et charges sur immobilisations financières</b>	<b>713,0</b>	<b>1 158,0</b>
Dividendes	713,0	1 158,0
<b>TOTAL</b>	<b>500,9</b>	<b>942,4</b>
Dont concernant les entreprises liées :		
Intérêts sur comptes courants intra-groupe	(14,2)	(15,1)
Dividendes	713,0	1 158,0

## 14. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2010	2009
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	(5,8)	(342,1)
Litiges, contentieux et restructuration	(6,5)	13,5
Autres produits/(charges) exceptionnels	(2,5)	(5,3)
<b>TOTAL</b>	<b>(14,8)</b>	<b>(333,9)</b>

Le résultat sur cessions de titres, dépréciation et opérations connexes concerne principalement, en 2009, la dépréciation des titres Redcats.





## 15. Impôt sur les bénéfices

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009
Boni d'intégration fiscale	58,3	50,6
Déficits fiscaux à reverser aux filiales (intégration fiscale)		60,4
Divers	5,3	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>63,6</b>	<b>111,2</b>

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1er 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 74 sociétés en 2010 contre 99 en 2009.

En l'absence d'intégration fiscale, la Société n'aurait pas payé d'impôt.

## 16. Autres informations

### 16.1. Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2010 s'élève à 112 personnes contre 110 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 2010 s'élève à 7 051 contre 7 925 au 31 décembre 2009.

### 16.2. Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des Commissaires aux comptes figurant au compte de résultat s'élèvent à :

(En milliers d'euros)	KPMG Audit		Deloitte & Associés	
	2010	2009	2010	2009
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	292	292	323	323
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes	452	69	71	72
Autres prestations rendues	2 250			
<b>TOTAL</b>	<b>2 994</b>	<b>361</b>	<b>394</b>	<b>395</b>

### 16.3. Société consolidante

La société PPR est contrôlée par Artémis qui détient 40,7 % de son capital.

Artémis est elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault.

## 17. Événements postérieurs à la clôture

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. Reflétant l'amélioration des conditions de marché, la marge initiale de cette ligne est de 80 points de base.



## TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu
<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	351 431	99,99
Conforama Holding	France	133 906	640 011	88,05
Conseil et Assistance	France	2 010	792	90,00
Discodis	France	153 567	24 451	99,99
Financière Marothi	France	2 351 188	1 952 054	99,99
Redcats	France	234 781	448 224	99,99
Sapardis	France	1 799 936	(144 289)	100,00
Printemps Réassurances	Luxembourg	9 945	0	100,00
<b>B – Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital</b>				
Gucci Group NV	Pays-Bas	108 246 <sup>(1)</sup>	2 971 596 <sup>(1)</sup>	33,46
<b>II – RENSEIGNEMENTS GLOBAUX</b>				
<b>A – Filiales non reprises au paragraphe I</b>				
Filiales françaises				
Filiales étrangères				
<b>B – Participations non reprises au paragraphe I</b>				
Participations françaises				
Participations étrangères				



Informations financières							
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	Observations
Brut	Net						
82 359	82 359				49 090		
617 738	617 738			12 383	(30 104)		
7 724	2 587				72		
299 735	299 735				28 343	559 878	
4 648 062	4 648 062				374		
1 405 994	1 073 994			20 678	180 082		
1 804 000	1 804 000				(13 505)		
10 188	10 188						
2 556 625	2 556 625			37 654 <sup>(1)</sup>	447 934 <sup>(1)</sup>	150 562	Comptes au 31/12/2009 <sup>(1)</sup>
3 017	1 802						
1 968	0						
7	0						
754	754					2 548	
<b>11 438 171</b>	<b>11 097 844</b>						

# Rapport de gestion de la Société mère

Les ressources de votre Société sont essentiellement constituées des dividendes reçus de ses filiales, des loyers encaissés sur ses immeubles, des résultats de son activité financière et des redevances de conseil et d'assistance à ses filiales dans des conditions conformes aux usages en la matière (fixées en pourcentage de leur chiffre d'affaires).

Votre Conseil détermine les orientations de l'activité de votre Société et veille à leur mise en œuvre, il est régulièrement informé de la marche des affaires et de l'activité de votre Société et de son Groupe, dans le respect des dispositions légales et statutaires. Il procède, dans le cadre de sa mission, aux vérifications et contrôles qu'il estime nécessaires. Il s'est réuni le 16 février 2011 pour délibérer de l'arrêté des comptes de l'exercice et de leur affectation.

## Activité financière

Le 8 avril 2010, votre Société a émis un emprunt obligataire de 500 millions d'euros, au taux fixe de 3,75 % à échéance du 8 avril 2015.

## Faits marquants de l'exercice

Les faits marquants de l'exercice sont relatés aux pages 135 et 195.

## Gestion des risques

Le développement sur la gestion des risques figure aux pages 164 et suivantes.

## Changement de méthode comptable intervenu sur l'exercice

Aucun changement de méthode comptable n'est intervenu sur l'exercice.

## Dettes Fournisseurs – Délai de paiement

Les dettes fournisseurs d'un montant de 2,8 millions d'euros au 31 décembre 2010 (1,9 million d'euros au 31 décembre 2009) sont à échéance à moins de 60 jours.

## Résultat

Le résultat d'exploitation de la Société mère s'établit à (18,3) millions d'euros en 2010, contre (0,6) million d'euros pour l'exercice précédent.

Le résultat financier s'élève à 500,9 millions d'euros, contre 942,4 millions d'euros pour l'exercice précédent. Il prend en compte les dividendes reçus des filiales et les charges liées au financement de la dette hors Groupe.

Le résultat exceptionnel s'établit à (14,8) millions d'euros, contre (333,9) millions d'euros en 2009.

Votre Société, Société mère de l'intégration fiscale de certaines filiales françaises du Groupe, dégage un profit d'impôt de 63,6 millions d'euros, contre 111,2 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

Au total, le résultat net de votre Société ressort à 529,3 millions d'euros, contre 717,6 millions d'euros en 2009.



## Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 16 février 2011, 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 :

<i>(en euros)</i>	
<b>Origine</b>	
Report à nouveau	1 584 062 195,02
Résultat de l'exercice	529 279 123,78
Total montant à affecter	2 113 341 318,80
<b>Affectation</b>	
Réserve légale <sup>(1)</sup>	-
Dividende <sup>(2)</sup>	443 902 144,00
Report à nouveau	1 669 439 174,80
Total affectation	2 113 341 318,80

<sup>(1)</sup> Il n'est pas proposé de nouvelle dotation de la réserve légale, celle-ci s'élevant au 31 décembre 2010 à 51 534 910 €, soit plus du minimum légal (10 % du capital).

<sup>(2)</sup> Soit un dividende par action de 3,50 € éligible à l'abattement fiscal de 40 %, lequel sera mis en paiement le 26 mai 2011.

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
2010	3,30 €	40 %
2009	3,30 €	40 %
2008	3,45 €	40 %

## OPÉRATIONS RELATIVES AU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2010, le capital de votre Société s'élevait à 507 316 736 euros divisé en 126 829 184 actions de 4 euros, entièrement libérées.

À cette date, 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, 304 666 actions,

représentant 0,24 % du capital social. Parmi ces actions, il en détenait 190 944 au titre des actions attribuées gratuitement, encore indisponibles, qui représentent 0,15 % du capital. Par ailleurs, le personnel de la Société détenait 16 716 actions dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise soit 0,01 % du capital.



## Autorisations en cours données au Conseil d'administration par l'Assemblée générale des actionnaires

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 maximal 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	7 mai 2009 (7 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	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	7 mai 2009 (9 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	200 M€ <sup>(1)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</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 2010 (12 <sup>e</sup> )	14 mois (juillet 2011)	200 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, 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 2010 (13 <sup>e</sup> )	14 mois (juillet 2011)	100 M€ <sup>(1) (3)</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 2010 (14 <sup>e</sup> ) (liée aux 12 <sup>e</sup> et 13 <sup>e</sup> résolutions précitées)	14 mois (juillet 2011)	50,6 M€ par an <sup>(1)</sup>	Non utilisée
Augmentation du nombre d'actions ou valeurs mobilières à émettre dans le cadre d'augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires	19 mai 2010 (15 <sup>e</sup> ) (liée aux 12, 13 <sup>e</sup> et 14 <sup>e</sup> résolutions précitées)	14 mois (juillet 2011)	15 % du montant de l'émission initiale <sup>(1)</sup>	Non utilisée
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social	7 mai 2009 (13 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	50,6 M€ <sup>(1)</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	7 mai 2009 (11 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	15 % du montant de l'émission initiale <sup>(1)</sup>	Non utilisée
<b>Augmentation du capital réservée</b>				
Émissions d'actions réservées aux salariés du Groupe	7 mai 2009 (14 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	5,06 M€	Non utilisée
<b>Réduction du capital social par annulation d'actions</b>				
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'action	7 mai 2009 (6 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2011)	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	Non utilisée
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 2010 (19 <sup>e</sup> )	18 mois (novembre 2011)	0,5 % du capital au moment de l'attribution	Non utilisée

<sup>(1)</sup> 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 12<sup>e</sup> résolution de l'AGM du 7 mai 2009.

<sup>(2)</sup> Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions de titres de créances de 6 Mds € fixés par la 12<sup>e</sup> résolution de l'AGM du 7 mai 2009.

<sup>(3)</sup> limité à 20 % du capital social par an dans tous les cas.



Comme indiqué sur ce tableau, les Assemblées générales extraordinaires du 7 mai 2009 et du 19 mai 2010 ont autorisé votre 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 votre 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 et les autorisations viendront à expiration dans le courant d'année 2011, à l'exception des autorisations de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux. Nous vous proposons donc de donner à votre Conseil d'administration de nouvelles autorisations pour

procéder à diverses émissions de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des augmentations de capital de votre Société, ainsi que pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes.

Le Conseil d'administration a, en outre, été autorisé pour vingt-six mois par l'Assemblée générale extraordinaire du 7 mai 2009 à réduire le capital social dans les conditions légales par annulation d'actions acquises dans le cadre de ses programmes de rachat (voir ci-après). Cette dernière autorisation venant également à expiration au courant de l'année 2011, il vous est proposé de donner une nouvelle autorisation à votre Conseil d'administration.

La répartition du capital social au 31 décembre 2010 et l'évolution de cette répartition au cours des trois dernières années figurent à la page 300.

## Évolution du capital

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 €
2010	Exercice d'options	17 724 677 €	1 002 384 €		250 596
		<b>17 724 677 €</b>	<b>1 002 384 €</b>	<b>507 316 736 €</b>	<b>126 829 184</b>
2009	Exercice d'options	1 615 358 €	92 844 €		23 211
		<b>1 615 358 €</b>	<b>92 844 €</b>	<b>506 314 352 €</b>	<b>126 578 588</b>
2008	Exercice d'options	1 631 590 €	104 992 €		26 248
	Annulation d'actions	(137 717 453) €	(6 211 240) €		(1 552 810)
		<b>(136 085 863) €</b>	<b>(6 106 248) €</b>	<b>506 221 508 €</b>	<b>126 555 377</b>
2007	Exercice d'options	12 546 619 €	800 968 €		200 242
	Annulation d'actions	(59 242 171) €	(2 022 308) €		(505 577)
		<b>(46 695 552) €</b>	<b>(1 221 340) €</b>	<b>512 327 756 €</b>	<b>128 081 939</b>
2006	Conversion Océane	686 314 610 €	33 332 424 €		8 333 106
	Annulation d'actions	(36 386 197) €	(1 576 248) €		(394 062)
		<b>649 928 413 €</b>	<b>31 756 176 €</b>	<b>513 549 096 €</b>	<b>128 387 274</b>
2005	Exercice d'options	512 491 €	55 000 €		13 750
	Annulation d'actions	(154 460 000) €	(8 000 000) €		(2 000 000)
		<b>(153 947 509) €</b>	<b>(7 945 000) €</b>	<b>481 792 920 €</b>	<b>120 448 230</b>
2004	Exercice d'options	1 301 830 €	110 000 €		27 500
		<b>1 301 830 €</b>	<b>110 000 €</b>	<b>489 737 920 €</b>	<b>122 434 480</b>

Le 22 janvier 2010, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital au 31 décembre 2009, tel qu'il résultait des levées d'options de souscription d'actions intervenues au cours de l'exercice 2009, le capital ayant été ainsi porté à 506 314 352 euros divisé en 126 578 588 actions de 4 euros.

Le 21 janvier 2011, le Conseil d'administration a constaté l'augmentation du capital au 31 décembre 2010, tel qu'il

résultait des levées d'options de souscription d'actions intervenues au cours de l'exercice 2010, le capital ayant été ainsi porté à 507 316 736 euros divisé en 126 829 184 actions de 4 euros.

Au 31 décembre 2010, le capital social est susceptible d'être augmenté de 833 932 actions (0,66 % du capital) par exercice d'options de souscription d'actions des plans d'options en cours.



## Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2010, 7 500 005 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 nanti du capital de l'émetteur <sup>(2)</sup>
Artémis	CA CIB	25/07/2006	indéterminée	<sup>(1)</sup>	5	-
Artémis	CA CIB	28/02/2007	indéterminée	<sup>(1)</sup>	2 000 000	1,58 %
Artémis	CA CIB	08/04/2008	indéterminée	<sup>(1)</sup>	5 500 000	4,34 %

<sup>(1)</sup> Remboursement ou paiement complet de la créance.

<sup>(2)</sup> Sur la base du capital au 31/12/2010, composé de 126 829 184 actions de 4 €.

## Programme de rachat d'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 2010 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 150 euros par action.

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2011 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 2010 – Frais – Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2010

#### Rachats

- 394 578 actions ont été rachetées par la Société dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 7 mai 2009, au prix moyen de 94,35 euros ;
- 714 608 actions ont été rachetées dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 19 mai 2010, au prix moyen de 109,99 euros.

Ainsi, en 2010, PPR a racheté au total 1 109 186 actions au cours moyen de 104,43 euros, aux fins suivantes :

- 38 287, en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions gratuites ;
- 38 713, dans le cadre des plans d'options d'achat ;
- 1 032 186, dans le cadre du contrat de liquidité.

#### Cessions

En 2010, PPR a cédé 962 186 actions au cours moyen de 102,27 euros, et ce dans le cadre du contrat de liquidité susmentionné.

#### Frais

Le montant total des frais de négociation, pour les achats et ventes s'est élevé pour 2010 à 0,5 million d'euros.

### Annulations d'actions en 2010

Aucune annulation d'action n'a été réalisée au cours de l'exercice 2010.

À la clôture de l'exercice, votre Société détenait 70 000 actions propres dans le cadre du contrat de liquidité, et directement 12 039 actions (dont 2 152 en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2009 à échéance 2011 et 9 887 actions en attente d'affectation aux plans d'options d'achat) d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 10 145 948 euros et représentant 0,06 % du capital social.

### Rachats et cessions d'actions PPR réalisés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 14 mars 2011

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, dans le cadre du contrat de liquidité, votre Société a acquis 201 400 actions au prix moyen de 114,29 euros et en a vendu 11 400 au prix moyen de 125,19 euros.

Au 14 mars 2011, elle détenait 260 000 actions au titre de ce contrat.

Hors contrat de liquidité, votre Société a acquis pendant cette période 10 000 actions propres au cours moyen de 109,86 euros.

En conséquence, le total des actions propres détenues par PPR ressort au 14 mars 2011 à 276 848 actions d'une





valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable brute de 32 220 236 euros.

### Utilisation de produits dérivés en 2010

En 2010, PPR n'a procédé à aucune acquisition d'options d'achat d'actions PPR (calls).

Les options d'achats venant à échéance en 2010 n'ont pas été exercées.

Au 31 décembre 2010, PPR détenait 648 105 options d'achat d'actions (calls) destinées principalement à couvrir des plans d'options d'achat et des plans d'options de souscription d'action.

### 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 2009 et en 2010, elles ne concernaient que des attributions gratuites d'actions qualifiées d'actions de performance pour une population respectivement de 463 et de 382 collaborateurs (cf. page 290).

M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général et M. Jean-François Palus, Directeur général délégué, sont attributaires d'actions de performance en 2010. Le détail des attributions d'actions de performance qui lui ont été attribuées est rapporté au chapitre « Gouvernement d'entreprise » en pages 318 et 319.

### Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle. Cependant, en 2010 comme en 2009, 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 8 ans (contre une durée de 10 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 4 ans ; jusqu'en 2000, une décote de 5 % était appliquée.

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 2010, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 1 608 171, dont 833 932 options de souscription et 774 239 options d'achat.

#### PLANS DE STOCK-OPTIONS PPR AU 31/12/2010

	Plan 2001/1	Plan 2001/2	Plan 2002/1
	Options d'achat	Options d'achat	Options de souscription
Date de l'Assemblée	5/06/1997	18/05/2001	18/05/2001
Date du Directoire/Conseil d'administration	17/01/2001	18/05/2001	3/05/2002
Nombre de bénéficiaires	722	206	1 074
Nombre d'options consenties à l'origine	340 240	87 260	438 296
Dont : aux membres du Directoire <sup>(1)</sup> /mandataires sociaux	52 000	-	45 000
à François-Henri Pinault			
à Jean-François Palus			
aux dix premiers attributaires salariés	22 970	14 000	24 320
Nombre d'options exercées au 31/12/2010	0	0	3 675
Options annulées (au 31/12/2010)	217 200	70 140	271 825
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2010	123 040	17 120	162 796
Date de début du plan	01/02/2001	01/06/2001	03/05/2002
Date d'expiration du plan	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012
Prix d'exercice	225,01 €	225,01 €	128,10 €

	Plan 2004/2	Plan 2005/1	Plan 2005/2
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date de l'Assemblée	21/05/2002	21/05/2002	19/05/2005
Date du Directoire/Conseil d'administration	07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005
Nombre de bénéficiaires	1	13	458
Nombre d'options consenties à l'origine	25 000	25 530	333 750
Dont : aux membres du Directoire <sup>(1)</sup> /mandataires sociaux	25 000	-	50 000
à François-Henri Pinault			50 000
à Jean-François Palus			2 100
aux dix premiers attributaires salariés		-	23 828
Nombre d'options exercées au 31/12/2010	0	17 900	87 498
Options annulées (au 31/12/2010)	0	900	77 078
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2010	25 000	6 730	169 174
Date de début du plan	07/07/2004	03/01/2005	19/05/2005
Date d'expiration du plan	06/07/2014	02/01/2015	18/05/2015
Prix d'exercice	84,17 €	75,29 €	78,01 €

Nota : chaque option donne droit à une action.

<sup>(1)</sup> Dans sa composition au 19/05/2005.



Plan 2002/2	Plan 2003/1	Plan 2003/2	Plan 2004/1
Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
18/05/2001	21/05/2002	21/05/2002	21/05/2002
3/05/2002	9/07/2003	9/07/2003	25/05/2004
1 053	721	18	846
410 271	528 690	5 430	540 970
45 000	109 000	-	90 000
24 320	37 855		36 305
0	301 495	1 985	54 384
248 570	167 819	2 895	280 781
161 701	59 376	550	205 805
03/05/2002	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004
02/05/2012	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014
140,50 €	66,00 €	67,50 €	85,57 €

Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2
Options de souscription	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat
19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007	14/05/2007
19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007
22	15	450	248	14
39 960	20 520	403 417	355 500	51 300
-	-	55 000	60 000	-
		55 000	60 000	
		7 700	7 700	
-	-	18 940	20 780	-
1 960	3 150	28 826	0	0
5 600	6 970	86 642	56 970	3 700
32 400	10 400	287 949	298 530	47 600
19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007
18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014	13/05/2015	16/09/2015
78,97 €	85,05 €	101,83 €	127,58 €	127,58 €

**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.	7 535	77,83 €

**Plans d'attribution d'actions de performance**

Deux plans d'attribution gratuite portant sur 114 399 actions existantes ont été octroyés le 19 mai 2010.

Les bénéficiaires d'actions de performance sont au nombre de 382 en 2010.

26 954 actions de performance ont été attribuées aux deux dirigeants mandataires sociaux.

62 410 actions de performance ont été attribuées aux cadres du Groupe.

25 035 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 2 ans, suivie d'une période de conservation de 2 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 2 ans (4 ans pour les résidents étrangers), serait ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.

Les attributions effectuées en 2009 et 2010 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 2 ans (4 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 31/12/2010	Plan 2008-III	Plans 2009-I et II	Plans 2010-I et II
Date de l'Assemblée	14/05/2007	14/05/2007	14/05/2007
Date du Conseil d'administration	22/10/2008	07/05/2009	19/05/2010
Nombre d'actions consenties à l'origine aux dix premiers attributaires salariés de la Société	53 755	177 348	114 399
Actions annulées (au 31/12/2010)	1 040	16 938	3 039
Nombre d'actions restant au 31/12/2010	51 455	160 410	111 360
Nombre de bénéficiaires	194	463	382
Date d'attribution définitive	22/10/2012	07/05/2011 <sup>(1)</sup>	19/05/2012 <sup>(2)</sup>
Date de cessibilité des titres	22/10/2012	07/05/2013	19/05/2014

<sup>(1)</sup> 07/05/2013 sans obligation de conservation au-delà pour les résidents étrangers.

<sup>(2)</sup> 19/05/2014 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.

7 566



### **Intéressement du personnel (accords d'intéressement et de participation)**

L'accord de participation, signé le 29 décembre 1988, se renouvelle par tacite reconduction.

Le montant de la réserve de participation de l'exercice, qui est égal à 0,8 % des dividendes distribués par la Société après clôture de cet exercice et plafonné en fonction de la progression du dividende, est réparti entre les salariés comptant au moins trois mois d'ancienneté dans le Groupe, proportionnellement aux salaires perçus par chaque salarié au cours de l'exercice de référence.

Les montants distribués au titre de cet accord au cours des cinq dernières années ont été les suivants : 1 252 255 euros en 2006, 1 408 271 euros en 2007, 1 634 543 euros en 2008, 1 658 724 euros en 2009 et 1 841 037 euros en 2010.

Il n'y a pas d'accord d'intéressement.

### **Filiales et participations**

Dans le cadre de ses activités de holding, votre Société a procédé à diverses opérations avec ses filiales : reclassements de participations, acquisitions ou cessions de titres.

L'activité et les résultats des filiales et participations, les prises de contrôle et les modifications apportées aux pourcentages de détention des sociétés du Groupe figurent dans le rapport d'activité du présent chapitre et dans les annexes aux comptes consolidés (liste des sociétés consolidées pages 256-262).

### **Événements postérieurs à la clôture**

PPR a signé le 14 janvier 2011 une ligne de crédit syndiquée 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. Reflétant l'amélioration des conditions de marché, la marge initiale de cette ligne est de 80 points de base.



## RÉSULTATS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en euros)	507 316 736	506 314 352	506 221 508	512 327 756	513 549 096
Nombre d'actions ordinaires existantes	126 829 184	126 578 588	126 555 377	128 081 939	128 387 274
Nombre maximal d'actions futures à créer	833 932	1 127 714	1 366 355	1 530 613	1 982 752
Par conversion d'obligations					
Par exercice d'options de souscription	833 932	1 127 714	1 366 355	1 530 613	1 982 752
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b> (en milliers d'euros)					
Produits des activités courantes	36 290	39 644	42 429	42 339	42 271
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	445 002	910 418	4 550	678 235	827 471
Impôt sur les bénéfices (charge)/boni	63 554	111 193	102 620	67 544	78 893
Participation des salariés due au titre de l'exercice	2 087	1 501	1 804	1 966	1 417
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	529 279	717 634	76 521	742 871	840 673
Résultat distribué	443 902 <sup>(1)</sup>	417 411	417 633	441 883	385 162
<b>Données par action</b> (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	3,99	8,06	0,83	5,81	7,05
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	4,17	5,67	0,60	5,80	6,55
Dividende :					
Dividende net attribué à chaque action <sup>(2)</sup>	3,50 <sup>(1)</sup>	3,30	3,30	3,45	3,00
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	112	110	111	112	109
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	15 481	13 111	15 836	11 019	9 993
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	6 389	13 549	6 654	4 742	4 373

<sup>(1)</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2011.

<sup>(2)</sup> 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.



# Rapport des Commissaires aux comptes

## sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2010)

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 2010, 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.

### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### II. Justification des 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 visées 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.



**III. 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 17 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

*Département de KPMG SA*

Jean-Luc Decornoy Hervé Chopin

Deloitte & Associés

Jean-Paul Picard



# Rapport spécial des Commissaires aux comptes

## sur les conventions et engagements réglementés (exercice clos le 31 décembre 2010)

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 autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de l'engagement suivant qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

#### 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-droits 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 est 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 NV (détenue à 99,9% 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 NV 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.

### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie 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 de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.



### 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 2011, a constaté que PPR avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2010, 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 16 février 2011 a pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur 4 402 519 euros (hors taxes) pour l'exercice 2010, 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.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Jean-Luc Decornoy Hervé Chopin

Deloitte & Associés

Jean-Paul Picard

# 5

## Éléments juridiques



<b>RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX</b>	<b>298</b>
Renseignements de caractère général concernant la Société	298
Actionnariat/Bourse	300



# Renseignements généraux

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

### 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 2 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.

Au 31 décembre 2010, le capital social s'élevait à 507 316 736 euros divisé en 126 829 184 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 174 279 498 (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 0,041 % du capital représentant 0,034 % des droits de vote ;
- ♦ la Société détenait 70 000 de ses propres actions, dans le cadre du contrat de liquidité, et directement 12 039 actions et aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

À la date d'émission du présent document, le capital s'élève à 507 316 736 euros, il est divisé en 126 829 184 actions de 4 euros de nominal chacune, entièrement libérées.

## 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.

## ACTIONNARIAT/BOURSE

### Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2010

	2010			2009			2008		
	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	51 616 666	40,7	55,5	51 616 666	40,8	55,4	51 616 666	40,8	55,3
PPR	82 039	0,1	0,0	90 325	0,1	0,0	80 000	0,1	0,0
Salariés	321 382	0,3	0,2	180 980	0,1	0,1	177 505	0,1	0,1
Public	74 809 097	58,9	44,3	74 690 617	59,0	44,5	74 681 206	59,0	44,6
<b>TOTAL</b>	<b>126 829 184</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>126 578 588</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>126 555 377</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<sup>(1)</sup> Les actions inscrites depuis plus de 2 ans en compte nominatif au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double (cf. Renseignements de caractère général concernant la Société – Assemblées générales, page 299).

Artémis est détenue en totalité par la société financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault. En détenant 55,5 % 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.

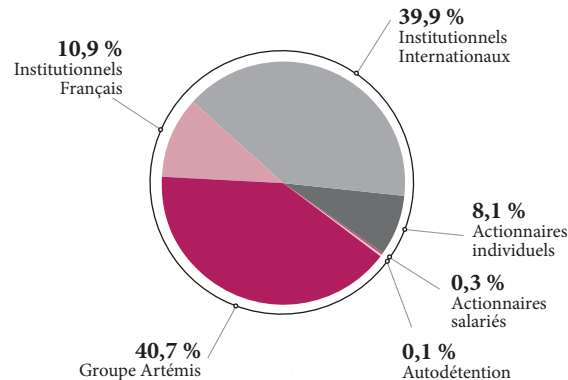
Le 18 janvier 2011, la société Baillie Gifford & Co., Société mère d'un *investment management group*, basée à Edinburgh, au Royaume-Uni, agissant pour le compte de fonds et de clients dans le cadre d'un mandat de gestion, a déclaré à la Société, avoir franchi en hausse, le 14 janvier 2011, le seuil de 5 % du capital de la société

PPR et détenir pour le compte desdits fonds et clients, 6 399 935 actions PPR représentant autant de droits de vote, soit 5,05 % du capital et 3,67 % des droits de vote de la Société. Ce franchissement de seuil résulte de la prise en compte d'un nouveau client détenant des actions PPR qui a conféré à une filiale du déclarant un mandat de gestion discrétionnaire.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.



RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2010



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 majorité 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 6 « Gouvernement d'entreprise » ci-après).

Au 31 décembre 2010, les actionnaires individuels détiennent 8,1 % du capital du Groupe (contre 9,0 % à fin 2009).

51 % du capital est détenu par des investisseurs institutionnels, dont 10,9 % par des sociétés françaises et 39,9 % par des non-résidents. Au sein des investisseurs institutionnels internationaux, les actionnaires britanniques détiennent 15,8 % du capital et les actionnaires américains 14,3 % du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 7,4 % du capital, cela inclut notamment l'Allemagne (1,9 %), la Norvège (1,6 %) et la Suisse (1,1 %).

Les principales évolutions dans la répartition du capital 2010 par rapport à 2009 sont la baisse de 2,6 points du poids des investisseurs institutionnels français et l'augmentation de 3,4 points des investisseurs institutionnels internationaux dont principalement les actionnaires britanniques (+ 3,7 pts) et américains (+ 2,6 pts).

Source : Titre au Porteur Identifiable (TPI) au 31 décembre 2010.

## 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	126 829 184 au 31 décembre 2010
	ISIN : FR 00 00 121 485
Codes	Reuters : PRTP.PA Bloomberg : PFP



Évolution du cours de l'action PPR par rapport à l'indice CAC 40 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010

Source : Euronext.

## Cours de bourse et volumes de transactions de l'action PPR

	2010	2009	2008	2007	2006
Cours + haut (en euros)	128,3	93,3	112,8	141,5	122,0
Cours + bas (en euros)	81,0	36,3	31,1	107,1	87,9
Cours au 31 décembre (en euros)	119,0	84,2	46,6	110,0	113,2
<b>Capitalisation boursière au 31 décembre</b> (en millions d'euros)	<b>15 093</b>	<b>10 663</b>	<b>5 897</b>	<b>14 089</b>	<b>14 533</b>
Volume moyen quotidien	453 415	701 105	1 116 420	692 022	578 586
<b>NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE</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 2010

Titres cotés à la Bourse de Paris (SRD)	Code ISIN
<b>Action</b>	
PPR	FR 00 00 121 485





Titres cotés à la Bourse de Luxembourg		Code ISIN
<b>Obligations</b>		
PPR 5,25 % mars 2011		FR 00 10 068 486
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

2009	Cours (en euros)				Variation mensuelle	Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas				Titres échangés	
							(M€)	(Nombre de titres)
Janvier	42,8	52,8	36,3	- 15,0 %	981 033	887	20 601 703	
Février	43,2	48,5	38,0	19,9 %	938 566	822	18 771 326	
Mars	49,0	53,7	44,9	1,6 %	954 022	1 031	20 988 485	
Avril	57,3	61,6	47,5	21,1 %	1 042 308	1 184	20 846 158	
Mai	59,4	65,0	54,0	1,3 %	807 354	961	16 147 070	
Juin	59,2	64,9	53,3	- 1,8 %	536 025	694	11 792 546	
Juillet	61,6	78,4	55,1	34,5 %	594 024	877	13 662 549	
Août	79,2	82,2	75,5	3,6 %	598 455	992	12 567 565	
Septembre	84,1	88,5	76,8	8,1 %	549 857	1 003	12 096 862	
Octobre	83,3	93,3	72,5	- 15,1 %	660 481	1 209	14 530 572	
Novembre	81,0	84,3	72,9	8,4 %	460 905	780	9 679 005	
Décembre	82,5	85,3	79,9	4,5 %	354 502	622	7 799 036	

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	

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, un espace dédié sur le site Internet PPR ([www.ppr.com](http://www.ppr.com)), la ligne actionnaires (01 45 64 63 25), la boîte aux lettres ([actionnaire@ppr.com](mailto:actionnaire@ppr.com)), les avis financiers dans la presse et sur Internet, le rapport annuel sont à leur disposition et des visites de sites leur sont proposées.

### 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, avec des conférences téléphoniques, et organise des réunions de présentation à l'occasion de ses publications de résultats annuels et semestriels. 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 2011

- ♦ **27 avril 2011** Chiffre d'affaires du premier trimestre 2011
- ♦ **19 mai 2011** Assemblée générale mixte
- ♦ **29 juillet 2011** Résultats semestriels 2011
- ♦ **26 octobre 2011** Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2011



**Liste des informations publiées ou rendues publiques par PPR en 2010 et début 2011, en application des dispositions de l'article 222-7 du règlement général de l'AMF**

Communiqués disponibles sur le site de la Société : [www.ppr.com](http://www.ppr.com), rubrique Finance/Publications/Informations Réglementées et/ou sur le site de la Direction des Journaux officiels : [www.info-financiere.fr](http://www.info-financiere.fr)

Date	Communiqués
6 janvier 2010	Communiqué établissant le bilan semestriel du contrat de liquidité de la société PPR
18 février 2010	Résultats annuels 2009
18 février 2010	Mise à disposition du document financier annuel 2009
25 mars 2010	Émission d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros
12 avril 2010	PPR propose la nomination de trois administratrices
20 avril 2010	Assemblée générale mixte du 19 mai 2010 – Modalités de mise à disposition du Document de référence 2009
28 avril 2010	Chiffre d'affaires 1 <sup>er</sup> trimestre 2010
28 avril 2010	Mise à disposition des informations relatives à l'Assemblée générale du 19 mai 2010
19 mai 2010	Descriptif du programme de rachat d'action autorisé par l'AGM du 19 mai 2010
2 juillet 2010	Bilan semestriel du bilan de liquidité au 30 juin 2010
30 juillet 2010	Mise à disposition du rapport semestriel 2010
30 juillet 2010	Résultats semestriels 2010
4 août 2010	Déclaration des opérations effectuées par l'émetteur directement dans le cadre du programme de rachat de la Société, approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2010 et mis en œuvre à partir du 20 mai 2010
18 octobre 2010	Puma renforce son équipe dirigeante sous la conduite de Jochen Zeitz qui prend la responsabilité de la Division Sport & Lifestyle de PPR et supervisera la nouvelle politique RSE du Groupe
18 octobre 2010	Déclaration des transactions sur actions propres conclues les 12, 13 et 14 octobre 2010
25 octobre 2010	Communiqué relatif à l'annonce de Puma du 25 octobre 2010
28 octobre 2010	Chiffre d'affaires du 3 <sup>e</sup> trimestre 2010
23 novembre 2010	Alexandre Bompard est nommé Président-Directeur général de la Fnac
9 décembre 2010	PPR annonce être entré en négociation exclusive avec Steinhoff en vue de la cession de Conforama
5 janvier 2011	Bilan semestriel du bilan de liquidité au 31 décembre 2010
20 janvier 2011	PPR a signé le 14 janvier 2011 une ligne de crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à cinq ans
31 janvier 2011	Signature de l'accord définitif de la cession de Conforama à Steinhoff
17 février 2011	Résultats annuels 2010
17 février 2011	Mise à disposition du document financier annuel 2010
17 février 2011	PPR poursuit le déploiement de sa stratégie en se dotant d'une organisation plus intégrée
17 février 2011	Paul Deneve est nommé Président d'Yves Saint Laurent
7 mars 2011	Information relative à la rémunération du PDG et du DGD



Autre information permanente ou occasionnelle disponible sur le site de la Société [www.ppr.com](http://www.ppr.com) à la rubrique Finance/Publications/Informations Réglementées et/ou sur le site de la Direction des Journaux officiels : [www.info-financiere.fr](http://www.info-financiere.fr)

Date	
21 janvier 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 janvier 2010
19 février 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 février 2010
19 mars 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 mars 2010
21 avril 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 avril 2010
20 mai 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 mai 2010
21 juin 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 juin 2010
21 juillet 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 juillet 2010
20 août 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 août 2010
21 septembre 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 septembre 2010
22 octobre 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 octobre 2010
23 novembre 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 novembre 2010
22 décembre 2010	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 décembre 2010
21 janvier 2011	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 janvier 2011
23 février 2011	Déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 15 février 2011

Informations publiées au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) disponibles sur le site Internet : [www.journal-officiel.gouv.fr](http://www.journal-officiel.gouv.fr)

Date	Nature de l'information	Support
12 avril 2010	Avis de réunion de l'Assemblée générale des actionnaires et porteurs de parts	(n° 44)
28 avril 2010	Avis de convocation à l'Assemblée générale 2010	(n° 51)
9 juin 2010	Approbation par l'Assemblée générale des comptes annuels au 31 décembre 2009	(n° 69)

Publications effectuées dans des journaux d'annonces légales

Date	Nature de l'information	Support
1 février 2010	Augmentation de capital	Petites Affiches (n° 22)
28 avril 2010	Avis de convocation à l'Assemblée générale du 19 mai 2010	Petites Affiches (n° 84)
2 juin 2010	Changement d'administrateurs	Petites Affiches (n° 109)
31 janvier 2011	Augmentation de capital	Petites Affiches (n° 21)



## 6

# Gouvernement d'entreprise



<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>308</b>		
Informations sur les mandataires sociaux	308	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	323
Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	316		
Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – jetons de présence	319	Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe en 2010	337
Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux	320		
Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société	321	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>338</b>
Direction du Groupe	321		



## 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 et Directeur financier du groupe 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 quatorze administrateurs de nationalités française, italienne, américaine et indienne. Huit des quatorze 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).

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.

---

### INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Au 31 décembre 2010, le Conseil d'administration comptait quatorze administrateurs dont huit 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 2010 ;
- ♦ autres mandats exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de PPR, seuls MM. François-Henri Pinault, Jean-François Palus et Mme 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 quatorze 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 niveau du groupe actionnaire majoritaire :

Gérant de Financière Pinault (depuis octobre 2000).

Président du Conseil d'administration d'Artémis (depuis mai 2003).

Membre du Conseil de gérance de Château Latour (depuis juin 1998).

Board Member de Christies International Plc (Royaume-Uni) (depuis mai 2003).

- ♦ dans le groupe PPR :

Président du Conseil de surveillance de Puma AG (Allemagne) (depuis juin 2007, fin du mandat en 2012).

Président du Conseil de surveillance de Gucci Group NV (Pays-Bas) (depuis octobre 2005, mandat annuel).

Vice-Président du Conseil de surveillance de Boucheron Holding (depuis mai 2005, fin du mandat en 2013).

Administrateur de Fnac SA (depuis octobre 1994, fin du mandat en 2011).

Membre du Conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent SAS (depuis avril 2005, fin du mandat en 2012).

Administrateur de Sapardis (depuis mai 2008, fin du mandat en 2014).

- ♦ hors groupe PPR :

Administrateur de Bouygues (depuis décembre 2005, fin du mandat en 2013)

Administrateur de Soft Computing (depuis juin 2001, fin du mandat en 2014).

Vice-Président du Conseil de surveillance de Cfao (depuis octobre 2009, fin du mandat en 2013)

Vice-Président du Conseil d'administration de Sowind Group (Suisse) (depuis juin 2008).

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

Administrateur de Simetra Obligations (de mai 2003 à décembre 2006).

Président-Directeur général de Redcats (de décembre 2008 à avril 2009)

Administrateur de Tennessee (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 2010 directement et indirectement 51 616 666 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. Elle est Directeur général financier Pinault et administrateur Directeur général d'Artémis. Elle est Vice-Président du Conseil d'administration de PPR, Chairman de Christie's et membre de Conseils de différentes sociétés.

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 niveau du groupe actionnaire majoritaire, principalement :*

Directeur général et administrateur d'Artémis (depuis 1992 ; fin du mandat en 2016).

Directeur général non-mandataire social de Financière Pinault (depuis janvier 2001).

Administrateur-délégué de Palazzo Grassi (Italie) (depuis septembre 2005).

Chairman du Board de Christies International Plc (Royaume-Uni) (depuis mars 2003).

Membre du Conseil de surveillance de Financière Pinault (depuis juin 2004 ; fin du mandat en 2015).

Directeur général délégué de la Société nouvelle du Théâtre Marigny (depuis avril 2010 ; fin du mandat en 2014).

Administrateur de la Société nouvelle du Théâtre Marigny (depuis février 2000 ; fin du mandat en 2012).

Représentant permanent d'Artémis aux Conseils d'administration d'Agefi (depuis juillet 2000 ; fin du mandat en 2012) et de Sebdo Le Point (depuis juillet 1997 ; fin du mandat en 2015).

Membre du Conseil de gérance de Château Latour (depuis juillet 1993).

*Non executive Director* de Tawa Plc (Royaume-Uni) (depuis avril 2001).

♦ *dans le groupe PPR :*

Administrateur de Fnac SA (depuis octobre 1994, fin du mandat en 2011).

Membre du Conseil de surveillance de Gucci Group NV (Pays-Bas) (depuis juillet 1999, mandat annuel).

Membre du Conseil de surveillance d'Yves Saint Laurent (depuis juin 2003, fin du mandat en 2012).

♦ *hors groupe PPR :*

Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement (depuis décembre 2008, fin du mandat en décembre 2011).

Administrateur de Total (depuis mai 2008, fin du mandat en 2011).

Administrateur d'Air France-KLM (depuis janvier 2003, fin du mandat en 2014).

Administrateur de Bouygues (depuis décembre 2005, fin du mandat en 2011).

Administrateur de TF1 (depuis juillet 2000, fin du mandat en 2011).

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

Administrateur d'Afipa (Suisse) (de juin 2005 à octobre 2006).

Président-Directeur général de Piasa (de décembre 2001 à avril 2007) puis Président (d'avril 2007 à mai 2008).

Administrateur de Piasa (d'avril 2007 à janvier 2009).

**Nombre d'actions détenues : 1 040.**

### **Jean-François Palus**

Né le 28 octobre 1961

PPR : 10, avenue Hoche, 75008 Paris

#### **Administrateur**

#### **Directeur général délégué**

Diplômé 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 10 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.

Depuis le 13 décembre 2005, il est 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 :**

♦ *dans le groupe PPR :*

Président-Directeur général de Sopardis (depuis mars 2007, fin du mandat en 2014).





Administrateur de Fnac (depuis novembre 2007, fin du mandat en 2013).

Administrateur de Caumartin Participations (depuis juin 2008, fin du mandat en 2012).

Membre du Conseil de surveillance de Gucci Group NV (Pays-Bas) (depuis mai 2006, mandat annuel).

Membre du Conseil de surveillance de Puma AG (Allemagne) (depuis juin 2007, fin du mandat en 2012).

Représentant de PPR au Conseil d'administration de Redcats (depuis avril 2006, fin du mandat en 2012).

Représentant de Sapardis à la Gérance de la société civile Zinnia (depuis décembre 2009).

♦ *hors groupe PPR :*

Membre du Conseil de surveillance de Cfao (depuis octobre 2009, fin du mandat en 2012).

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

Administrateur de Conforama Holding (entre avril 2006 et mars 2011).

Directeur général de Sapardis (entre janvier et février 2008).

Représentant de Sapardis à la Gérance de Conseil et Assistance (entre décembre 2007 et décembre 2008).

Président-Directeur général de PPR Club de Développement (depuis juin 2006, fin du mandat en 2009).

Représentant de Saprodis à la Gérance de la société civile Zinnia (de février 2008 à décembre 2009).

Président de Redcats International (entre décembre 2008 et avril 2009).

Administrateur de PPR Luxembourg (Luxembourg) (depuis avril 2006, fin du mandat en 2010).

**Nombre d'actions détenues : 25 100 actions dont 21 041 indisponibles.**

**Pierre Bellon**

Né le 24 janvier 1930

Sodexo : 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad, 92130 Issy-les-Moulineaux

**Administrateur indépendant**

Pierre Bellon est le Président et fondateur de Sodexo, le leader mondial de la restauration. Créé en 1966 à Marseille, Sodexo est devenu, en quarante-trois ans, sous son impulsion, un groupe indépendant de services employant 380 000 personnes, implanté dans 80 pays. Le 1<sup>er</sup> septembre 2005, Pierre Bellon a quitté, comme prévu, ses fonctions de Directeur général et a conservé sa position de Président du Conseil d'administration. Sodexo Alliance, devenue Sodexo, est cotée à la Bourse de Paris depuis 1983. Le titre a été introduit au New York Stock Exchange en avril 2002. Pierre Bellon est Commandeur de la Légion d'honneur, Commandeur de l'Ordre national du Mérite et de l'Ordre brésilien de

Rio Branco et Chevalier du Mérite Agricole. Il a été Membre du Conseil économique et social de 1969 à 1979. Ancien Président national du Centre des jeunes dirigeants d'entreprises, Pierre Bellon a fondé en 1986, l'Association Progrès du Management. Il a été également Vice-Président du MEDEF de 1981 à 2005.

Pierre Bellon 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 2010.

**Autres mandats et fonctions exercés :**

Président du Conseil d'administration de Sodexo.

Président du Conseil de surveillance de Bellon SA et de Sobelmat SCA.

Administrateur de l'Association nationale des sociétés par actions – ANSA.

Administrateur de l'APM.

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

Administrateur de plusieurs filiales de Sodexo en France et à l'étranger.

Administrateur de CMA CGM.

**Nombre d'actions détenues : 3 250.**

**Laurence Boone**

Née le 15 mai 1969

Barclays Capital : 34/36, avenue de Friedland 75008 Paris

**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. Depuis 2004, elle est Directeur et depuis 2010, *Managing director*, Chef économiste à Barclays Capital France.

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.**



**Allan Chapin**

Né le 28 août 1941

Compass Advisers LLC : 825 Third Avenue, New York, NY 10022, USA

**Administrateur indépendant**

Diplômé de Yale Law School, Allan Chapin débute sa carrière chez Sullivan & Cromwell en 1968 où il est nommé associé en 1976 puis Directeur des Opérations européennes. Au cours de 31 ans passés dans cette firme, il représente différents États, sociétés commerciales, banques et sociétés d'assurances. Avant d'intégrer Compass Advisers en tant qu'associé basé au bureau de New York en 2002, Allan Chapin était un *Managing Director* de Lazard Frères & Co. LLC.

Allan Chapin est administrateur depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 21 mai 2002 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 2010.

**Autres mandats et fonctions exercés :**

Associé de Compass Advisers LLC.

Administrateur de Scor, CIFG et Inbev.

Administrateur de French American Foundation, General Security National Insurance Company, Scor US et Taransay Investment Limited.

Président de The American Friends of the Claude Pompidou Foundation.

Président de The French American Foundation.

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

Administrateur de Calfp, Caliburn, General Security Insurance Company of New York, General Security Indemnity Co., General Security Property and Casualty Company et SCOR US Corporation.

Membre du *Advisory Board* de Lazard Canada et Président de Toronto Blue Jays.**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 :**

Président de Ferrari depuis 1991, Montezemolo &amp; Partners depuis 2007, Charme Management Srl depuis mai 2007, de NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori) depuis 2008.

Administrateur de Telethon (Italie) depuis janvier 2009, de Citigroup depuis octobre 2004, Le Monde depuis novembre 2005, Poltrona Frau depuis décembre 2003 et Tod's depuis avril 2001.

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

Président de la Confindustria (de 2004 à 2008), de Bologna Congressi (de 2000 à 2008), de Bologna Fiere (de 1998 à 2008) et de Fiat (de 2004 à 2010).

Directeur général Ferrari SpA jusqu'en octobre 2006.

Administrateur de Editrice La Stampa, Indesit Company (de 2002 à mai 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.

Auteur de nombreux ouvrages et articles sur les thèmes du marketing on-line et des bases de données, elle a également été pendant 2 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 Londres, et 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 cent cinquante collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 28 millions d'euros en 2009.

Chercheur en marketing interactif, Mme 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 :**

Président-Directeur général de 1000mercis (depuis octobre 2000).

Présidente du Conseil de surveillance de Ocito (Groupe 1000mercis).

Membre du Conseil de surveillance de Made in Presse.

**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 Véolia 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 de Bretagne et du Crédit Mutuel Arkéa.

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 :**

Président du Crédit Mutuel de Bretagne et du Crédit Mutuel Arkéa (réunion des fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et du Massif Central).

Administrateur du groupe Altrad.

Administrateur de Paprec.

Administrateur de Glon Sanders Holding.

Représentant du Credit Mutuel Arkéa au conseil d'administration de Crédit Foncier et Communal d'Alsace et de Lorraine (CFCAL) et de CFCAL SCF.

Administrateur et Trésorier général de la Ligue de football professionnel (association).

Administrateur de SOPROL.

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

Membre du Conseil de surveillance d'OSEO Bretagne.

**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-Chairmande 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 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 :**

Administrateur de Fimalac depuis mai 2003.

Administrateur de Renault depuis mai 2007.

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

Vice-Chairman in EMEA de JP Morgan (de septembre 2008 à janvier 2010).

Managing Director et Chairman du Paris Management Committee de JP Morgan Chase Bank (de 1998 à 2008).

Président-Directeur général de JP Morgan et Cie SA (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 ce titre, mené une stratégie d'acquisitions qui a permis l'expansion de Mittal Steel en Europe Centrale, en Afrique et aux États-Unis et hissé 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**

*Chief Financial Officer* et *Group Management Board member* de Arcelor Mittal.

*International Advisory Board member* de Citigroup.

*European Board member* de Wharton School.

*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 4 ans avant d'être nommé adjoint au Directeur général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant trois 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 mai 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 :**

Administrateur Directeur général de BNP Paribas (depuis juin 2003 ; fin du mandat en 2011).

Administrateur de Veolia Environnement (depuis avril 2003 ; fin du mandat en 2013).

Administrateur de Erbe (Belgique) (depuis juin 2004 ; fin du mandat en 2010).

Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse) (depuis mai 2004 ; fin du mandat en 2010).

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

Administrateur d'Accor (de janvier 2006 à février 2009).

Administrateur de BNL S.p.A. (Italie) (de février 2007 à septembre 2008).

Représentant permanent de BNP Paribas au Conseil de surveillance d'Accor (de 1992 à janvier 2006).

**Nombre d'actions détenues : 600.**

**Caroline Puel**

Née le 13 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, d'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. Depuis 2004 elle enseigne à Sciences-Po Paris. Depuis 2006, elle est 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 Conseiller du Commerce extérieur de la France et, depuis le 7 mars 2010, Vice-Président de l'Autorité de contrôle prudentiel.

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 :*

Vice-Président de l'Autorité de contrôle prudentiel (depuis mars 2010).

Censeur de Baron Philippe de Rothschild SA (Pauillac).

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

Président-Directeur général des AGF (de juin 2001 à décembre 2009).

Administrateur de Atos Origin (de février 2009 à mai 2010)

Président du Conseil d'administration et administrateur de Tocqueville Finance (de septembre 2007 à novembre 2009).

Président d'Allianz Holding France SAS (de septembre 2007 à novembre 2009) et de Tocqueville Finance Holding SAS (de 2008 à novembre 2009).

Président du Conseil d'administration de Château Larose-Trintaudon (de juin 2003 à mai 2007).

Membre du Directoire d'Allianz SE (Allemagne) (de janvier 2006, à décembre 2009).

Président des Conseils d'administration d'AGF IART et AGF Vie (jusqu'en 2008).

Président des Conseils de surveillance du GIE AGF Informatique (jusqu'en 2006), d'Euler Hermès (de 2001 à décembre 2009), de Mondial Assistance AG (Suisse) (de décembre 2005 à novembre 2009) et de Atos Origin (de juillet 2008 à février 2009).

Membre des Conseils de surveillance d'Allianz Nederland Groep (Pays-Bas) (de janvier 2006 à mai 2007), d'Allianz Global Corporate & Specialty AG (Allemagne) (de mars 2006 à mai 2007).

Administrateur d'Allianz Seguros y Reaseguros (Espagne) (de mai 2001 à juillet 2007), d'AGF RAS Holding (Pays-Bas) (jusqu'en 2006) et d'AGF International (de mai 2001 à mars 2009).

Administrateur de Société Financière Foncière et de Participations-FFP (de septembre 2005 à mars 2009).

Membre du Conseil de surveillance d'Euler Hermès (de février 2001 à décembre 2009).

**Nombre d'actions détenues : 3 050 dont 2 550 en nue-propriété.**



## 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)	Exercice 2010		Exercice 2009	
	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
<b>François-Henri Pinault Président-Directeur général</b>				
Rémunération fixe	999 996	999 996	999 996	999 996
Rémunération variable	1 663 200	1 548 600	1 548 600	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de Présence (PPR)	37 799	42 193	42 193	43 527 <sup>(1)</sup>
Jetons de Présence (filiales)	120 000	120 000	120 000	120 000
Avantages en nature	9 970	9 970	9 751	9 751
<b>TOTAL</b>	<b>2 830 965</b>	<b>2 720 759</b>	<b>2 720 540</b>	<b>1 173 274</b>

<sup>(1)</sup> Au titre de 2008.

Montants bruts (en euros)	Exercice 2010		Exercice 2009	
	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
<b>Jean-François Palus Directeur général délégué</b>				
Rémunération fixe	620 000	620 000	612 937	612 937
Rémunération variable	859 320	800 110	800 110	91 660
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de Présence (PPR)	37 799	25 907	25 907	0
Jetons de Présence (filiales)	90 000	90 000	90 000	90 000
Avantages en nature	5 949	5 949	4 785	4 785
<b>TOTAL</b>	<b>1 613 068</b>	<b>1 541 966</b>	<b>1 533 739</b>	<b>799 382</b>

Les rémunérations variables dues au titre de l'exercice 2009 ont été versées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2010 et celles dues au titre de l'exercice 2010 ont été versées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2011. Les jetons de présence dus au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de PPR au cours de l'exercice 2009 ont été versés en janvier 2010 et ceux dus au titre de l'exercice 2010 ont été versés en janvier 2011.

Pour 2010, 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.

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 2009 et en 2010 de la partie fixe et peut atteindre, à objectifs dépassés, 180 % de la partie fixe. Ces objectifs, au nombre de deux, comptaient en 2009 chacun pour moitié dans la détermination de la rémunération variable : la marge opérationnelle du Groupe et la variation de cash-flow du Groupe (variation du besoin en fonds de roulement, investissements opérationnels nets, frais financiers) à l'exclusion de tout critère qualitatif.

La combinaison du dépassement des deux objectifs fixés au titre de 2009 a conduit à un taux d'attribution de 129 % du montant de la rémunération variable à objectifs atteints, soit le versement d'une rémunération variable de 1 548 600 euros au Président-Directeur général.

En avril 2010, le conseil a décidé que sa rémunération variable sera déterminée selon deux objectifs définis : 50 % au titre du résultat opérationnel courant du Groupe et 50 % au titre de 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.

Pour 2010, comme pour 2009, 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 2009 et de 2010 a conduit au versement au Directeur général délégué d'une rémunération variable de 800 110 euros au titre de 2009 et de 859 320 euros au titre de 2010.

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
François-Henri Pinault Président-Directeur général Date début mandat : 19 mai 2005 Date fin mandat : AG 2013		X		X		X		X
Jean-François Palus Directeur général délégué Date début mandat : 26 février 2008 Date fin mandat : AG 2013		X	X <sup>(1)</sup>			X		X

<sup>(1)</sup> 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 2010.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée durant l'exercice 2010 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 288-289.

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 2010

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS 2)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
François-Henri Pinault	Plan 2010-I 19 mai 2010	12 336	895 964 €	19 mai 2012	19 mai 2014	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 (deux ans), et condition supplémentaire d'une progression minimale du bénéfice net par action PPR de 5 % au cours des exercices 2010 et 2011, le nombre d'actions définitivement acquises étant réduit à due proportion de l'éventuelle sous-performance du titre PPR et de la progression du bénéfice net par action.
<b>TOTAL</b>		<b>12 336</b>	<b>895 964 €</b>			
Jean-François Palus	Plan 2010-I 19 mai 2010	14 618	1 061 705 €	19 mai 2012	19 mai 2014	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 (deux ans), et condition supplémentaire d'une progression minimale du bénéfice net par action PPR de 5 % au cours des exercices 2010 et 2011, le nombre d'actions définitivement acquises étant réduit à due proportion de l'éventuelle sous-performance du titre PPR et de la progression du bénéfice net par action.
<b>TOTAL</b>		<b>14 618</b>	<b>1 061 705 €</b>			

Le Conseil d'administration, réuni le 19 mai 2010 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 12 336 actions de performance et à M. Jean-François Palus un nombre de 14 618 actions de performance, dont 7 744 à titre de rémunération spécifique forfaitaire en raison de la réussite de l'opération d'introduction en bourse de Cfao. Ces actions leur seront définitivement acquises sous condition supplémentaire de performance d'une progression minimale du résultat net part du Groupe par action PPR au cours des exercices 2010 et 2011.

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 2010 POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL**

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
François-Henri Pinault	Plan 2008-I 9 juin 2008	15 000 <sup>(1)</sup>	Aucune action à acquérir lors de la disponibilité
Jean-François Palus	Plan 2008-I 9 juin 2008 Plan 2008-II 22 octobre 2008	10 000 <sup>(1)</sup> 2 750 <sup>(2)</sup>	Aucune action à acquérir lors de la disponibilité Idem
<b>TOTAL</b>		<b>27 750</b>	

<sup>(1)</sup> Actions attribuées définitivement en 2010 et disponibles à partir du 9 juin 2012.

<sup>(2)</sup> Actions attribuées définitivement en 2010 et disponibles à partir du 22 octobre 2012.

**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 2010	Montants au titre de l'exercice 2009
Rémunérations dues	2 830 965	2 720 540
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	895 964	
<b>TOTAL</b>	<b>3 726 929</b>	<b>2 720 540</b>

<sup>(1)</sup> 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 2010	Montants au titre de l'exercice 2009
Rémunérations dues	1 613 068	1 533 739
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>		
Valorisation actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	1 061 705	248 105
<b>TOTAL</b>	<b>2 674 773</b>	<b>1 781 844</b>

<sup>(1)</sup> 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.

**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.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 21 janvier 2011 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 2010.

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'exercice 2010, le montant total versé aux administrateurs non-dirigeants est de 648 684 euros avec la répartition suivante :

- 114 000 euros de part spéciale ;
- 273 000 euros de part fixe ;
- 261 684 euros de part variable.

Le tableau suivant rappelle les jetons de présence versés en 2009 et 2010 au titre des exercices 2008 et 2009.

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)	
	2010	2009
Patricia Barbizet	205 720 <sup>(1)</sup>	209 354 <sup>(1)</sup>
René Barbier de la Serre <sup>(2)</sup>	31 604	84 836
Pierre Bellon	55 813	56 136
Allan Chapin	55 813	56 136
Luca Cordero di Montezemolo	32 573	25 218
Jean-Pierre Denis	47 178	19 460
Philippe Lagayette	78 813	81 036
Aditya Mittal	19 938	
Baudoin Prot	39 526	30 227
Jean-Philippe Thierry	54 860	43 527
<b>TOTAL</b>	<b>621 838</b>	<b>605 930</b>

<sup>(1)</sup> Jetons de présence versés par PPR et Gucci Group.

<sup>(2)</sup> 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.

## INFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des 5 dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux ;
- aucun des mandataires sociaux n'a été associé au cours des 5 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 5 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.

## 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, Mme Patricia Barbizet en qualité de Vice-Présidente du Conseil d'administration et ce pour la durée de son mandat d'administrateur. À ce titre, Mme 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

Le Conseil d'administration, réuni le 7 mai 2009 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, a renouvelé les dirigeants

du Groupe suivants en qualité de censeurs auprès du Conseil d'administration :

- ♦ M. Jochen Zeitz, Président du Directoire de Puma AG ;
- ♦ M. Jean-Michel Noir, Président-Directeur général de Redcats SA.

Le Conseil d'administration du 21 janvier 2011 a nommé M. Alexandre Bompard, Président-Directeur général de Fnac, en qualité de censeur en remplacement de M. Christophe Cuvillier.

Le Conseil d'administration du 16 février 2011 a pris acte de la démission de M. Thierry Guibert, Président-Directeur général de Conforama Holding en raison de la cession de Conforama par PPR à Steinhoff International et de M. Robert Polet, Chairman of the Management Board et CEO de Gucci Group NV dont les fonctions prenaient fin le 28 février 2011.

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.

## 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 Présidents des différentes Branches du Groupe, ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de PPR. Instance opérationnelle du Groupe, le Comité exécutif est un organe privilégié de réflexion sur les métiers du Groupe, de coordination

et de partage des initiatives inter-Branches, ainsi que de suivi des projets transversaux.

### Membres du Comité exécutif

- ♦ François-Henri Pinault (depuis mars 2005), Président du Directoire puis Président-Directeur général ;
- ♦ Jean-François Palus (depuis décembre 2005), Directeur général délégué et Directeur financier Groupe ;



- ◆ Alexis Babeau (depuis mars 2011), Directeur général adjoint du pôle Luxe PPR ;
- ◆ Louise Beveridge (depuis mars 2011), Directeur de la Communication du Groupe ;
- ◆ Alexandre Bompard (depuis janvier 2011), Président-Directeur général de Fnac ;
- ◆ Laurent Claquin (depuis septembre 2007), Directeur Responsabilité Sociale et Environnementale Groupe ;
- ◆ Philippe Decressac (depuis novembre 2008), Directeur des Ressources Humaines Groupe ;
- ◆ Jean-Michel Noir (depuis avril 2009), Président-Directeur général de Redcats ;
- ◆ Fabien Sfez (depuis février 2011), Directeur Groupe E-Business ;
- ◆ Jochen Zeitz (depuis septembre 2007), Président du Directoire de Puma AG et *Chief Sustainability Officer* du Groupe.

### Réunions mensuelles de suivi de l'activité et des budgets

La Direction Générale de PPR et les Présidents et Secrétaires généraux des Branches du Groupe se réunissent tous les mois, afin d'apprécier l'évolution de l'activité des Branches. Cette appréciation s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers.

### Organisation de la planification du Groupe

Chaque Branche 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 Branche. 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 de la Branche 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 Branches 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, les 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 2010 et du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mars 2011 ont été les suivantes :

- ◆ Acquisition de 500 actions PPR par Mme. Yseulys Costes, administrateur, le 6 juillet 2010 ;
- ◆ Acquisition de 500 actions PPR par Mme. Caroline Puel, administrateur, le 3 août 2010 ;
- ◆ Acquisition de 500 actions PPR par Mme. Laurence Boone, administrateur, le 10 août 2010.

### Comité d'éthique pour la responsabilité sociale et environnementale (CERSE)

Interlocuteur du Comité exécutif, le Comité d'Éthique pour la Responsabilité Sociale et Environnementale (CERSE) est composé de cadres de la Société et des Branches 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.



## 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 du commerce modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, il vous 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 14 février 2011, sa seconde partie ayant fait l'objet d'une délibération du Comité d'audit de la Société le 14 février 2011.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2011 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### I. Composition du conseil d'administration

#### 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 quatorze 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	48						2005	2013	Française
Patricia Barbizet	Vice- Présidente	55		✓	✓	✓	✓	2001	2013	Française
Jean-François Palus	Directeur général délégué	49						2009	2013	Française
Pierre Bellon	Administrateur	81	✓		✓		✓	2001	2011	Française
Laurence Boone	Administratrice	41	✓					2010	2014	Française
Allan Chapin	Administrateur	69	✓		✓	✓		2002	2011	Américaine
Yseulys Costes	Administratrice	38	✓					2010	2014	Française
Luca Cordero di Montezemolo	Administrateur	63	✓					2001	2012	Italienne
Jean-Pierre Denis	Administrateur	50	✓	✓	✓			2008	2012	Française
Philippe Lagayette	Administrateur	67			✓		✓	1999	2012	Française
Aditya Mittal	Administrateur	35	✓					2009	2013	Indienne
Baudouin Prot	Administrateur	59					✓	1998	2013	Française
Caroline Puel	Administratrice	47						2010	2014	Française
Jean-Philippe Thierry	Administrateur	62	✓	✓				2006	2013	Française

<sup>(1)</sup> Au regard des critères du Code consolidé AFEP-MEDEF énoncés au paragraphe II-5 ci-après.

Trois censeurs nommés par le Conseil d'administration pour une durée de 4 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 309 à 315 et 321.

## 2 – Évolution de la composition du Conseil.

L'Assemblée générale mixte du 19 mai 2010 a nommé trois nouvelles administratrices pour une durée de 4 ans : Mesdames Laurence Boone, Yseulys Costes et Caroline Puel.

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 28,6 % 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.

## II. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

### 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 trente jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés annuels et semestriels et de quinze 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.

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.

### 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 approfondie. La Direction Générale des Branches opérationnelles est confiée aux dirigeants des grandes filiales du Groupe qui, 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 leur Branche 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.

### 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 avals 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 2010) :
  - 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.

### 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>, 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.

### 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 5 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 5 années précédentes ;
- ♦ ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.

Au regard de ces critères et après examen par le Comité des nominations du 15 février 2010, 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 : MM. Pierre Bellon, Allan Chapin, 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. Le Conseil a également considéré que son appréciation antérieure concernant M. Philippe Lagayette, administrateur de PPR depuis le 20 janvier 1999, restait toujours d'actualité, observation faite que ce dernier a quitté toute fonction opérationnelle dans la Banque JP Morgan depuis le 31 janvier 2010.

Préalablement à leur nomination par l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2010, le Comité des nominations qui avait apprécié les qualités de compétence et expérience des candidatures de Mesdames Laurence Boone, Yseulys Costes et Caroline Puel avait constaté que Mesdames Laurence Boone et Yseulys Costes répondent aux critères d'indépendance retenus par le Conseil.

S'agissant de Mme Caroline Puel, le Comité a pris note que si le groupe PPR entretient des relations dans des conditions courantes avec certains journalistes du Point, de France Inter et France-Culture, celle-ci a déclaré que la nature de ses activités professionnelles ne la plaçait pas en situation d'influencer son indépendance à l'égard de PPR.

Lors de sa réunion du 14 février 2011, 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, huit administrateurs, sur les quatorze 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 ».

## 6 – Activité du Conseil et de ses comités spécialisés

### Activité du Conseil d'administration en 2010 et jusqu'au 16 février 2011

#### Activité du Conseil d'administration en 2010

Au cours de l'année 2010, le Conseil s'est réuni à huit reprises avec un taux moyen de participation de 88,6 % et a toujours été présidé par le Président du Conseil.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
22 janvier	9/11 (81,8 %)
17 février	9/11 (81,8 %)
8 avril	10/11 (90,9 %)
19 mai (avant l'Assemblée générale mixte)	10/11 (90,9 %)
19 mai (après l'Assemblée générale mixte)	13/14 (92,9 %)
29 juillet	12/14 (85,7 %)
19 octobre	14/14 (100 %)
8 décembre	12/14 (85,7 %)

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 22 janvier 2010 où neuf administrateurs sur onze étaient présents et en présence des cinq censeurs, le Conseil a examiné les travaux du Comité d'audit sur l'activité de l'audit et du contrôle internes dans le Groupe et lui a été présenté l'examen des enjeux et des axes majeurs de la politique de responsabilité sociale et environnementale du Groupe ; il a autorisé la mise en place d'un régime spécifique de retraite additionnelle pour le Directeur général délégué et a procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2009 suivant les modalités de son règlement intérieur après avoir approuvé les recommandations du Comité des rémunérations.

Le 17 février 2010, 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 2009 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 et le contrôle interne.

Le 8 avril 2010, le Conseil s'est réuni pour délibérer sur le budget 2010, 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 2010 du Président-Directeur général et du Directeur général délégué et autorisé





pour ce dernier la mise en place d'un régime spécifique de retraite additionnelle sous certaines conditions. Le Conseil s'est fait rendre compte des conclusions de son auto-évaluation menée à l'aide d'un cabinet extérieur et, sur les recommandations du Comité des nominations, a approuvé des suggestions d'amélioration évoquées ci-après. Il s'est enfin prononcé sur son élargissement par la proposition de la candidature de trois nouvelles administratrices au vote de l'Assemblée générale du 19 mai 2010. Puis il a apprécié et accepté les recommandations du Comité des rémunérations de proposer à l'Assemblée générale une augmentation du montant global des jetons de présence en vue de la nomination de trois nouveaux administrateurs.

Le 19 mai 2010, 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 2010 en matière de rémunération à long terme des dirigeants du Groupe, décidé le principe d'une attribution gratuite d'actions au Président 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 d'introduction en bourse de Cfao. 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.

À l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2010, le Conseil s'est réuni dans sa nouvelle composition 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 29 juillet 2010, 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 2010 et arrêté les comptes et rapports semestriels.

La réunion du 19 octobre 2010 s'est fait rendre compte de l'activité du Groupe, et une présentation du panorama des axes stratégiques par Branches y a été l'objet principal sur laquelle les membres du Conseil ont échangé.

Le 8 décembre 2010, il s'est réuni avant l'annonce par PPR du début des négociations exclusives en vue de la cession de Conforama, thème auquel a été consacré l'essentiel de ses délibérations. La Direction Générale lui a exposé la nature stratégique du désengagement de Conforama et les éléments de l'offre ferme reçue de

la part de Steinhoff International. Le Conseil a ensuite approuvé la proposition de la Direction Générale d'accepter l'offre dans les conditions qui lui avaient été exposées, donnant l'autorisation au Directeur général et au Directeur général délégué de rentrer en négociations exclusives avec Steinhoff International.

#### **Activité du Conseil d'administration en 2011, jusqu'au 16 février**

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et le 16 février 2011, le Conseil d'administration s'est réuni deux fois.

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, le Conseil d'administration s'est réuni pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2010 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires ainsi qu'approuver le présent rapport.

#### **Évaluation du Conseil d'administration**

Conformément à son règlement intérieur depuis 2004, le Conseil d'administration procède annuellement à son évaluation. Tous les 3 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.

Le Conseil d'administration du 20 octobre 2009, sur les recommandations du Comité des nominations, a entériné le choix du cabinet spécialisé à qui a été confiée la mission d'assistance au Conseil pour la première évaluation formalisée triennale. Le Comité des nominations s'est réuni les 15 février et 7 avril 2010 afin de délibérer sur le processus d'auto-évaluation du Conseil et sur le déroulement de la mission confiée au cabinet spécialisé.

Les résultats de la mission précitée ont été présentés lors du Conseil réuni le 8 avril 2010.

Il ressort des commentaires et débats résultant de cette évaluation que les administrateurs sont globalement très satisfaits du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités. Les administrateurs ont souligné la bonne diversité de sa composition avec notamment une proportion majoritaire d'administrateurs qualifiés d'indépendant, qui assurent un bon équilibre au sein du Conseil alors que la Société est contrôlée. La taille du Conseil est considérée comme optimale avec un esprit de collégialité affirmé. Les principales conclusions de cette évaluation d'où ressortent des postes d'optimisation sont les suivantes :

- ♦ concernant l'organisation du Conseil et de ses Comités, le périmètre des sujets traités est jugé très satisfaisant. Ces sujets sont traités efficacement. L'implication du Conseil dans le processus d'établissement de la



stratégie est amenée à se renforcer. L'information dont il bénéficie et la fréquence des réunions sont jugées satisfaisantes ;

- ♦ l'animation des débats par le Président-Directeur général est appréciée tant sur la conduite des débats que sur la stratégie et la situation financière du Groupe. Une présentation plus régulière des Branches et de leur position concurrentielle pourrait être envisagée. Les rôles respectifs du Président, du Directeur général délégué et du Vice-Président sont jugés complémentaires, utiles et positifs. Le contact entre les administrateurs et ces derniers est régulier et de qualité et doit se développer au-delà de la présence des censeurs à certaines réunions du Conseil.

### 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. À l'approche de l'arrivée à terme des fonctions d'un Commissaire titulaire et de son suppléant, le Comité d'audit s'est penché de manière approfondie sur ces questions et a fait ses préconisations au Conseil d'administration en vue du projet de résolution à soumettre aux actionnaires en mai 2010.

Le comité d'audit a procédé 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, Mme 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 309 à 315 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 2010 et en 2011 jusqu'au 16 février

En 2010, le Comité s'est réuni à six reprises, avec un taux de présence de 100 %.

Le 19 janvier, il s'est fait rendre compte des activités d'audit et de contrôle interne dans le Groupe en 2009 par le Directeur de l'audit interne, a examiné le plan d'audit annuel pour 2010 puis il a rendu compte et fait ses recommandations au Conseil d'administration.

Le 15 février 2010, 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 et la présentation du Directeur financier sur les risques et engagement hors-bilan. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2009.

Le 23 juin 2010, le Comité s'est réuni pour examiner les options comptables pour les comptes semestriels et les missions d'audit interne de PPR Holding lui ont été présentées.

En vue de l'arrêté des comptes semestriels par le Conseil du 29 juillet 2010, le Comité s'est réuni l'avant-veille pour procéder à l'examen des comptes.

La réunion du 21 octobre 2010 a porté sur les conclusions de l'audit diligenté par Puma AG révélant des fraudes et des irrégularités commises au sein de sa joint-venture Puma Hellas et leurs impacts comptables.

Le 15 décembre 2010, il a examiné les points sur le contrôle interne et sur les mesures prises suite à la révélation de fraudes et irrégularités au sein de Puma Hellas.

Depuis le début de l'année 2011, le Comité d'audit s'est réuni deux fois, en présence de tous ses membres.

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 Comité a fait part au Conseil du 16 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, Mme Patricia Barbizet, et MM. Pierre Bellon, Allan Chapin et Jean-Pierre Denis, tous trois administrateurs indépendants. 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 2010 et en 2011 jusqu'au 16 février**

En 2010, le Comité s'est réuni deux fois, avec un taux de présence moyen de 90 %.

Il s'est réuni le 15 février sur le thème des rémunérations du Président-Directeur général, du Directeur général délégué et des membres du comité exécutif au titre de l'exercice 2009.

Sa réunion au cours du mois de mars 2010 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 et la proposition de mise à niveau des jetons de présence en cas d'élargissement du Conseil.

En 2011, le Comité s'est réuni les 14 et 16 février pour notamment examiner les rémunérations variables au titre de l'exercice 2010 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 : Mme Patricia Barbizet, Président, M. Allan Chapin, 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 2010 et en 2011 jusqu'au 16 février**

En 2010, le Comité des nominations s'est réuni à deux reprises en présence de tous ses membres.

Le 15 février 2010, 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 s'est fait rendre compte des points d'étape de la mission d'auto-évaluation et a revu le projet du présent rapport pour sa partie relative au gouvernement d'entreprise.

Au cours de sa seconde séance en avril 2010, il a examiné les propositions de candidatures de trois nouvelles administratrices dont il a apprécié les qualités d'indépendance pour deux d'entre elles au regard des critères du Code AFEP-MEDEF.

Le 14 février 2011, 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 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 trois administrateurs : Mme Patricia Barbizet, Président du Comité, M. Pierre Bellon, administrateur indépendant et M. Philippe Lagayette.



**Activité du Comité stratégique et de développement en 2010 et en 2011 jusqu'au 16 février**

Le Comité s'est réuni deux fois en 2010, 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 Branches du Groupe.

**6 – 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 299.

**7 – 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 40,7 % du capital et 55,5 % 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.

**8 – 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 2010, PPR a versé aux membres de son Conseil d'administration 724 282 euros à titre de jetons de présence.

**Autres rémunérations**

Les rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux sont fonctions 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 2010 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 316 à 320 du Document de référence.

**III. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société**

PPR est la Société-mère du groupe PPR, dont les principales entités consolidées sont Fnac, Gucci Group, Puma et Redcats (collectivement « les Branches » et individuellement « la Branche »). 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 Branches, 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.

La partie consacrée aux procédures de contrôle interne traitera Fnac, Gucci Group 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 AG tient régulièrement informé le Comité d'audit de PPR.

## 1 – Le contrôle interne dans le groupe PPR

### *La 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 opérationnelle, financière ou de conformité.

Le processus de contrôle interne du groupe PPR, formalisé à l'occasion de l'application de la loi de sécurité financière en 2003, a été de nouveau administré en 2010. Le Groupe applique le cadre de référence de l'AMF depuis 2007. Ce dispositif de contrôle interne suit l'organisation générale du Groupe. Il est à la fois :

- ♦ décentralisé au niveau des Branches : 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.

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.

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.

Le Groupe Puma a été confronté en 2010 à cette situation au sein de sa filiale grecque Puma Hellas en joint-venture avec le Groupe Glou. En effet, des actes frauduleux ont été révélés et ont notamment visé à dissimuler des créances envers le Groupe Glou et à surestimer les résultats de la Société en faussant l'appréciation des risques de recouvrement des créances ou en différant des charges de sponsoring et de marketing. Des actions ont immédiatement été mises en œuvre en vue de renforcer l'équipe de direction de Puma Hellas, de dissocier totalement les opérations de la joint-venture de celles du partenaire puis d'engager les actions judiciaires adéquates.

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.).

### *L'environnement de contrôle interne*

Adapté aux spécificités du groupe PPR, 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 s'appuie en outre sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence 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 et les Branches, et d'autre part pour chaque domaine fonctionnel, les éléments relevant de la responsabilité déléguée de la Branche, 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 Branches du Groupe et de collaborateurs de PPR et est présidé par le Directeur RSE du Groupe, membre du Comité exécutif du groupe PPR (COMEX), et 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 Branches 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 Finance 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 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 différentes Branches mènent des politiques de ressources humaines adaptées à leurs contextes et leurs enjeux, mais répondant toujours aux meilleurs des standards locaux. Le principe d'autonomie et de responsabilisation des Branches 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 Branches 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 est ainsi l'un des premiers groupes français à disposer, au niveau européen, d'un cadre commun d'actions et d'outils pour prévenir les risques psychosociaux. Cette Charte s'applique à l'ensemble des Branches du Groupe en Europe. Les Branches informeront le Groupe de son

déploiement comme elles le font déjà sur les chartes précédemment signées (charte sur la diversité, sur l'emploi des seniors) ou sur le Code de conduite des affaires. Enfin PPR a mis en place une étude d'opinion des salariés bisannuelle qui concerne également l'ensemble des Branches.

En ce qui concerne les dirigeants et les cadres supérieurs, PPR s'implique directement dans la gestion des femmes et des hommes clés du Groupe, et ce afin de garantir une bonne cohérence entre les Branches ; ainsi le Groupe développe des programmes transversaux de formation, et passe en revue chaque année (*people reviews*) les ressources managériales dont disposent les Branches ; PPR s'assure ainsi de la bonne adéquation actuelle et à venir entre ces ressources managériales et les enjeux auxquels les Branches sont confrontées. Ces revues se traduisent par des promotions et des mobilités inter-Branches, mais aussi lorsque cela s'avère nécessaire, par des recrutements extérieurs permettant d'acquérir de nouvelles compétences. À cet égard, le Groupe maintient 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.

Par ailleurs, PPR a développé des outils transversaux de mesure de la performance individuelle et de la compétitivité externe des rémunérations. À ce sujet, le Groupe a mis en place dans chacune des 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 du Groupe.

### Le pilotage du contrôle interne

Le pilotage du dispositif de contrôle interne est de la responsabilité de la Direction Générale. Il est animé par le Comité exécutif de la Holding, les Directions Générales des Branches ainsi que par les responsables fonctionnels.

### Le Comité exécutif

Le COMEX, organe de management exécutif, est constitué du Président-Directeur général, du Directeur général délégué Finance, des Présidents de chacune des Branches du Groupe ainsi que des directeurs fonctionnels de PPR (Ressources Humaines, Responsabilité Sociale et Environnementale et Communication).

Le COMEX, 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 par Branche et les grands projets fonctionnels ;
- ♦ développe les synergies entre Branches ;
- ♦ 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 des sept enjeux RSE.

La stratégie et les objectifs du groupe PPR sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles de chacune des Branches du Groupe.

#### 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 du contrôle interne, compte tenu de l'organisation du groupe PPR.

D'ailleurs, la surveillance du dispositif donne lieu à un rapport annuel sur le contrôle interne établi par le Président de chacune des Branches.

#### Les responsables opérationnels

Ils sont en charge de la mise en place et du bon fonctionnement des contrôles, au regard des objectifs qui leur sont assignés, afin d'assurer l'efficacité du contrôle interne.

#### Autres acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne est renforcé par la centralisation de certaines fonctions au sein de PPR :

#### 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. Elle anime le processus annuel de planification du Groupe en participant à l'élaboration des volets stratégique et opérationnel des plans à moyen terme des Branches. Elle assiste les Branches en leur fournissant un ensemble de prestations supports (veille concurrentielle, réalisation d'études, prise en charge de projets...). Elle mène également des réflexions sur les évolutions de périmètre du Groupe et sur l'optimisation de son portefeuille d'activités. Cette Direction collabore aussi à l'évaluation technique et financière conduite par les Branches au moment du choix des solutions informatiques et notamment lors de l'établissement des budgets et des plans à moyen terme. Elle anime le Club informatique qui réunit les Directions informatiques des Branches. Elle pilote et coordonne par ailleurs les modalités et conditions d'achats de certaines catégories de produits « indirects » à l'échelle du Groupe.

#### La Direction Juridique

La Direction Juridique, outre sa fonction au niveau de la Société, assiste les Branches sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux Branches 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 Branches des éléments de méthode d'identification des risques types, leur permettant de les anticiper et de l'en informer.

#### La Direction Fiscale

La Direction Fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe, conseille et assiste les Branches 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 assurances du Groupe. Elle réalise avec les Branches 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 RSE

La Direction de la RSE a pour mission d'animer la politique du Groupe en matière de RSE, d'accompagner les Branches sur les enjeux de RSE, de répondre aux obligations légales en la matière, d'anticiper et préparer le Groupe aux obligations futures et de mettre en place des projets au niveau Groupe.

Par ailleurs, des représentants des Branches du Groupe se réunissent régulièrement au sein de comités ou séminaires afin de partager des informations opérationnelles et stratégiques, d'échanger des compétences et de diffuser les meilleures pratiques.

#### Les activités de contrôle

Les activités de contrôle sont réalisées en premier lieu par les Directions fonctionnelles et opérationnelles des Branches et de la Holding.

Le suivi du pilotage des dispositifs de contrôle interne est principalement assuré par les Comités d'audit et par les Directions de l'Audit Interne des Branches et de la Holding :

#### 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 Branches et filiales du Groupe sont dotées 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.

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 chaque Branche, 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.

### L'Audit interne

Dans le groupe PPR, la fonction d'audit interne est organisée de manière décentralisée. Chaque Branche dispose d'une Direction d'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 Branches. Elle apporte en outre ses services aux Branches (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 Branches.

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 intitulé « La description de la démarche d'analyse du contrôle interne ».

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 chacune des Branches du Groupe, rattachées à la Direction Générale de la Branche, vérifient les procédures de contrôle mises en place par les autres Directions et mènent des audits opérationnels et financiers dans le périmètre des sociétés de la Branche. Au cours de l'année 2010, l'ensemble des services d'audit interne ont réalisé une centaine de missions d'audit, parmi lesquelles des missions spéciales. Tirant l'expérience de la situation de sa filiale Puma Hellas, Puma AG a initié, dans le cadre du renforcement de ses structures de contrôle interne, des audits systématiques de l'ensemble de ses filiales en joint-venture qui n'ont pas révélé de risques similaires.

Les plans d'audit de PPR et des Branches 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 chaque Branche. 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 Branches et Groupe en 2010

ont été portées à la connaissance des Comités d'audit de chacune des Branches 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 2010, l'effectif d'audit interne dans le groupe PPR était composé de vingt collaborateurs ; il était de dix-neuf en 2009 (hors Conforama). 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.

## 2 - La description de la démarche d'analyse du contrôle interne et de la gestion des risques

Les procédures de contrôle interne mises en place par les dirigeants du groupe PPR dans le cadre normal de leurs fonctions, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

Dans ce cadre, le groupe PPR a poursuivi l'analyse des procédures de contrôle interne de ses activités en vue d'aboutir, à terme, à en apprécier l'adéquation et l'efficacité.

Les enjeux majeurs de cette démarche sont, d'une part, d'améliorer la maîtrise et l'efficacité des opérations, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs globaux et particuliers du Groupe et, d'autre part, de préciser les responsabilités des opérationnels en matière de contrôle interne.





L'approche adoptée repose sur les principes suivants :

- ♦ une auto-évaluation, au moyen de questionnaires, est menée chaque année auprès d'opérationnels clés dans chacune des Branches, suivant la segmentation en treize processus clés :
  - Pilotage et développement,
  - Gouvernement d'entreprise et gestion des risques,
  - Relations extérieures,
  - Offre, stratégie marketing et communication,
  - Front de vente et administration des ventes,
  - *Sourcing*,
  - Logistique et flux de marchandises,
  - Production,
  - Technologies et systèmes d'information,
  - Ressources humaines,
  - Finance, comptabilité et gestion,
  - Gestion et protection des actifs,
  - Gestion légale et réglementaire ;
- ♦ ces questionnaires :
  - servent d'indication complémentaire pour ces responsables dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne qu'ils ont en charge,
  - permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques,
  - permettent de lancer des plans d'action d'amélioration, le cas échéant ;
- ♦ la méthode d'auto-évaluation a été revue en 2010 afin d'impliquer davantage le management du Groupe et des Branches, avec notamment le choix par les Branches des processus à évaluer en fonction de leurs propres besoins ou faiblesses. En particulier, il convient de noter que chaque division de Redcats a choisi ses processus en fonction de ses besoins respectifs. Les questionnaires ont également fait l'objet d'une adaptation par les Branches afin de leur permettre de mieux intégrer leurs spécificités. À l'exception de Puma, ces processus ont été majoritairement consacrés au *Sourcing*, Ressources humaines et Technologies et systèmes d'informations. Ainsi en 2010 :
  - la Fnac et Redcats USA ont couvert les 3 processus suivants : *Sourcing*, Ressources humaines, Technologies et systèmes d'information,
  - la Redoute a choisi d'administrer les processus de Ressources humaines et Technologies et systèmes d'information,
  - Gucci Group a sélectionné les processus relatifs au *Sourcing*, aux Ressources humaines et à la Gestion légale et réglementaire,

- Puma a administré les questionnaires relatifs aux processus Front de vente et administration des ventes et Gouvernement d'entreprise et gestion des risques ;

- ♦ le questionnaire relatif au processus Finance, comptabilité et gestion est quant à lui administré chaque année. Il tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application. Ce questionnaire se décompose en deux parties : une cinquantaine de questions relatives aux contrôles clefs obligatoires pour le Groupe et une quarantaine de questions qualifiées de bonnes pratiques. Ce questionnaire est administré auprès des filiales les plus significatives des Branches du Groupe.

Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de PPR.

En 2010, la méthode d'identification des risques a également été revue afin de responsabiliser davantage la chaîne managériale : les risques majeurs identifiés ont été validés par les Présidents de Branche et présentés au séminaire stratégique annuel du Groupe, et ce, afin de permettre une meilleure prise en compte des risques dans la réflexion stratégique du Groupe.

Les risques identifiés ainsi que leur criticité et degré de contrôle ont été portés à la connaissance des Comités d'audit de PPR et des Branches. Ces derniers ont pris connaissance des plans d'actions mis en place par les entités concernées afin de prévenir les risques, limiter leur survenance et leur impact.

Les principaux risques auxquels le Groupe doit faire face sont décrits dans le présent Document de référence au chapitre 4, « Éléments financiers » dans la section relative à la gestion des risques.

Les risques opérationnels sont gérés pour l'essentiel au niveau des Branches mettant ainsi en œuvre une gestion des risques adaptée aux activités spécifiques.

La gestion des risques financiers de liquidité, de taux et de change est assurée par la Direction des Financements et de la Trésorerie de PPR à travers une organisation centralisée au siège.

La politique de couverture des risques assurables est pilotée et gérée par la Direction des Assurances en relation avec la Direction Financière du siège. Les principaux programmes de couverture en place sont décrits dans le présent Document de référence au chapitre 4 « Éléments financiers » dans la section relative à la gestion des risques.

### 3 – 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 Branches 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 Branches avec les règles Groupe et effectuée, en collaboration avec les contrôleurs financiers des Branches, une revue analytique par comparaison avec le budget et l'année précédente ;
- ♦ la Direction Générale de PPR, les Présidents et les Secrétaires généraux des Branches du Groupe se réunissent chaque mois afin d'apprécier l'évolution de l'activité des Branches, sur la base d'éléments financiers et opérationnels communiqués par chaque Branche concernée ;
- ♦ le Groupe s'assure de manière régulière des engagements hors bilan de ses Branches. Ce contrôle est effectué notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire dans la mesure où les Branches sont tenues 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 Branches en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation des Branches par leurs Commissaires aux comptes et par les Directeurs Généraux et les directeurs financiers des Branches 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 par Branche 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 Branches 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 des Branches. 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.

### **Mission des Commissaires aux comptes**

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 Branches et de PPR ;
- application des normes comptables définies par PPR pour l'ensemble de ses Branches ;
- rédaction d'un rapport d'audit pour chacune des Branches consolidées 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.

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 16 février 2011.

Le Président du Conseil d'administration

## HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE EN 2010

(en milliers d'euros)	KPMG Audit				Deloitte & Associés				Total honoraires			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	Variation	
<b>Audit</b>												
CAC, Certification, Examen des Comptes individuels et Consolidés	3 394,0	3 065,5	52%	88%	2 891,0	2 877,5	72%	83%	6 285,0	5 943,0	5,8%	
Émetteur	436,0	433,5	7%	12%	335,0	334,5	8%	10%	771,0	768,0	0,4%	
Filiales intégrées globalement	2 958,0	2 632,0	45%	75%	2 556,0	2 543,0	64%	73%	5 514,0	5 175,0	6,6%	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	2 834,0	138,5	43%	4%	603,0	235,0	15%	7%	3 437,0	373,5	820,2%	
Émetteur	2 702,0	69,5	41%	2%	71,0	132,0	2%	4%	2 773,0	201,5	1276,2%	
Filiales intégrées globalement	132,0	69,0	2%	2%	532,0	103,0	13%	3%	664,0	172,0	286,0%	
<b>Sous-total</b>	<b>6 228,0</b>	<b>3 204,0</b>	<b>95%</b>	<b>92%</b>	<b>3 494,0</b>	<b>3 112,5</b>	<b>87%</b>	<b>90%</b>	<b>9 722,0</b>	<b>6 316,5</b>	<b>53,9%</b>	
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>												
Juridique, fiscal, social	150,0	254,0	2%	7%	258,0	318,0	6%	9%	408,0	572,0	-28,7%	
Autres	212,0	36,0	3%	1%	252,0	43,0	6%	1%	464,0	79,0	487,3%	
<b>Sous-total</b>	<b>362,0</b>	<b>290,0</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>	<b>510,0</b>	<b>361,0</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>872,0</b>	<b>651,0</b>	<b>33,9%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>6 590,0</b>	<b>3 494,0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>4 004,0</b>	<b>3 473,5</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>10 594,0</b>	<b>6 967,5</b>	<b>52,0%</b>	

Remarque :

L'exercice 2009 a été retraité en « pro forma » hors Conforama.

Les Autres diligences et prestations rendues par KPMG Audit en 2010 et directement liées à sa mission de CAC correspondent essentiellement aux diligences spécifiques liées à la cession de Conforama



# 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 2010)

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 2010.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ♦ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- ♦ d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- ♦ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- ♦ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante
- ♦ déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission 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 17 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Deloitte & Associés

Département de KPMG SA  
Jean Luc Decornoy Hervé Chopin

Jean-Paul Picard



## 7

# Responsable du Document de référence et responsables du contrôle des comptes



<b>RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b>	<b>340</b>	<b>DOCUMENTS INCORPORÉS PAR RÉFÉRENCE</b>	<b>342</b>
Attestation du responsable du Document de référence et du rapport financier annuel	340		
<b>RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>341</b>		
Commissaires aux comptes titulaires	341		
Commissaires aux comptes suppléants	341		



# Responsable du Document de référence

Jean-François Palus  
Directeur général délégué,  
Directeur financier

---

## 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 347) 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 263 et 293-294 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 changements de méthode comptable.

Les comptes consolidés et annuels de PPR SA présentés dans le Document de référence de l'exercice 2008 déposé le 17 avril 2009 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.09-266 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant respectivement en pages 254 et 287 dudit document, qui contiennent tous deux une observation pour changement de méthode comptable.

Fait à Paris, le 21 mars 2011

Jean-François Palus  
Directeur général délégué,  
Directeur financier



# Responsables du contrôle des comptes

---

## 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

Jean-Paul Picard

**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.

---

## 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.

## 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 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 ;
- ♦ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008 : 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 17 avril 2009 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 11 à 55, 128 à 154, 155 à 164, 165 à 255, 256 à 274, 275 à 286, 287 et 288.

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.





# 8

## Tables de concordance et de réconciliation et Index



TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004	344	TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	348
		INDEX	349
TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION	347		



# Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement Européen n° 809/2004

<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b>	
1.1. Nom et fonctions des personnes responsables	340
1.2. Attestation de la personne responsable	340
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	
2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	341
2.2. Démission, mise à l'écart ou non désignation	N/A
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES « CHIFFRES CLEFS »</b>	<b>6-7</b>
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	6-7
3.2. Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	N/A
<b>4. FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>164-170, 236-245</b>
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	
5.1. Histoire et évolution de la Société	
5.1.1. <i>Raison sociale et nom commercial de la Société</i>	298
5.1.2. <i>Lieu et numéro d'enregistrement</i>	298
5.1.3. <i>Date de constitution et durée de vie</i>	298
5.1.4. <i>Siège social et forme juridique</i>	298
5.1.5. <i>Événements importants dans le développement des activités</i>	4-5, 135, 195
5.2. Investissements	
5.2.1. <i>Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques</i>	16-52
5.2.2. <i>Principaux investissements en cours, distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe)</i>	196-199, 249-251
5.2.3. <i>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</i>	N/A
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1. Principales activités	
6.1.1. <i>Nature des opérations effectuées et principales activités</i>	16-52
6.1.2. <i>Nouveau produit ou service important lancé sur le marché</i>	18, 26, 33, 40-41, 43-44, 47, 49-52
6.2. Principaux marchés	16-52
6.3. Événements exceptionnels	135, 195
6.4. Dépendance éventuelle	N/A
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	16, 24
<b>7. ORGANIGRAMME</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	8-14
7.2. Liste des filiales importantes de la Société	14, 256-262
<b>8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	152, 218-219, 249
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	99-112



<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1. Situation financière	134-159, 282-283
9.2. Résultat d'exploitation	
9.2.1. <i>Facteurs importants</i>	135
9.2.2. <i>Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets</i>	136-137
9.2.3. <i>Stratégie ou facteur pouvant influencer sur les opérations de la Société</i>	9-14
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1. Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	151-152, 175, 224
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de la Société	156, 174, 228
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	7, 154-156, 229-235
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	236
10.5. Informations concernant les sources de financement attendues	232-235
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	N/A <sup>(1)</sup>
<b>12. INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	<b>159</b>
<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	N/A <sup>(2)</sup>
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1. Organes d'administration, de direction et de surveillance	308-315, 321-323
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance	320
<b>15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	
15.1. Rémunération des mandataires sociaux	316-320
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	225-227
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	308-315
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	320
16.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations de la Société	328-329
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	325
<b>17. SALARIÉS</b>	
17.1. Nombre de salariés	58-62
17.2. Participations et stock-options	75, 201-205, 287-291
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	287
<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	300
18.2. Existence de droits de vote différents	299
18.3. Contrôle de la Société	300-301
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
<b>19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS (« PARTIES LIÉES »)</b>	<b>254, 295-296</b>
<b>20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
20.1. Informations financières historiques	171-262, 264-281
20.2. <i>Informations financières pro forma</i>	189-194
20.3. États financiers	171-262, 264-281
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1. <i>Déclaration de la vérification des informations financières historiques</i>	263, 293-294
20.4.2. <i>Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux</i>	129-130, 338
20.4.3. <i>Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur</i>	N/A



20.5. Date des dernières informations financières	171, 264
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A <sup>(3)</sup>
20.7. Politique de distribution des dividendes	157-158, 283, 298-299
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	166
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	135, 195, 210-211
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1. Capital social	
21.1.1. Montant du capital souscrit	300
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	286-287
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	285
21.2. Acte constitutif et statuts	
21.2.1. Objet social de la Société	298
21.2.2. Dispositions concernant les membres de ses organes d'administration	323-326
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	298-300
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	299
21.2.6. Disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	330
21.2.7. Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	299
21.2.8. Conditions, règlement ou charte régissant les modifications du capital	299
<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>	<b>298, 304, 342</b>
<b>25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>280-281</b>

(1) Non significatif compte tenu de l'activité du Groupe.

(2) Le présent Document de référence n'inclut aucune prévision de bénéfice.

(3) Aucun compte trimestriel n'a été publié entre la clôture des comptes annuels et la publication du Document de référence.

(4) Non significatif



# 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	134-157, 282-283
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	136-150
Indicateurs clés de performance de nature financière	6-7
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	134-158
Dettes fournisseur - Délai de paiement	282
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	135, 154-156
Description des principaux risques et incertitudes	164-170, 236-245
Indication sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers	236-245
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions)	236-245
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	158, 255
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspective d'avenir	159
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social	309-315
Rémunération totale et avantages en nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé (y compris répresentation des principes et des règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux)	316-320
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux	295, 317
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société	322
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	58
Informations sociales	59-82
État de la participation des salariés au capital social	300
Informations environnementales	83-121
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)	177-194
Principaux actionnaires et répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2010	300
Information sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	330
Mode de Direction Générale de la Société	324
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions	287-290
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...)	286-287
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	284
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	292
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	283
Les activités de la Société en matière de recherche et développement	N/A



# Table de réconciliation du rapport financier annuel

(article 222-3 du règlement général de l'AMF)

Comptes annuels de la société PPR SA	264-281
Comptes consolidés du groupe PPR	171-262
Rapport de gestion	se référer à la Table de réconciliation du rapport de gestion
Attestation du responsable du rapport financier annuel	340
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	293-294
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	263
Honoraires des Commissaires aux comptes	337
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	323-337
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	338

# INDEX

## A

<b>Action PPR</b>	
Actions propres	153, 186, 267, 286, 305
Cours de bourse	242, 268, 275, 302
Nantissements	253, 286
Performance de l'action	302
<b>Actionnariat</b>	300
<b>Actions gratuites</b>	153, 186, 201, 224, 250, 269 (voir Attributions gratuites d'actions)
<b>Activités</b>	
Grand public	16, 160, 164, 188, 220
Luxe	35
<b>Administrateurs</b>	75, 300, 306, 308, 319, 323, 326
<b>AFEP-MEDEF</b>	(voir Code AFEP-MEDEF)
<b>Alexander McQueen</b>	5, 14, 30, 35, 51, 125, 150
<b>APE</b>	(voir Code APE)
<b>Artémis</b>	254, 279, 286, 300, 320, 330
<b>Assemblée générale</b>	56, 135, 157, 284, 298, 304, 308, 314, 319, 330
<b>Assurances</b>	167, 170, 330, 333, 335
<b>Attributions gratuites d'actions</b>	276, 286, 290, 329
<b>Audits</b>	
interne	327, 333
sociaux	58, 86, 88, 129, 169
environnementaux	100
<b>Avantages sociaux</b>	75, 86, 292

## B

<b>Balenciaga</b>	5, 14, 35, 49, 79, 94, 126, 150, 163, 256
<b>Bottega Veneta</b>	5, 14, 35, 42, 69, 85, 88, 94, 100, 114, 125, 147, 163, 189, 196
<b>Boucheron</b>	4, 14, 35, 38, 49, 69, 73, 75, 114, 120, 125, 146, 150, 163

## C

<b>Capital social</b>	153, 173, 175, 193, 224, 265, 267, 270, 287, 292, 299
Opérations relatives au capital	283
Répartition	224, 285, 300
<b>Capitaux propres</b>	7, 135, 151, 153, 173, 178, 185, 191, 193, 195, 199, 201, 224, 226, 239, 265, 267, 280, 300
<b>Censeurs</b>	321, 323
<b>Cfao</b>	4, 12, 138, 152, 157, 160, 206, 210, 221, 250, 309, 318, 327
<b>Chiffres clés</b>	6, 16, 23, 30, 35, 39, 45, 48, 58
<b>Code AFEP-MEDEF</b>	75, 308, 318, 325
<b>Code APE</b>	298
<b>Code de conduite des affaires</b>	29, 38, 54, 79, 83, 84, 87, 113, 169, 322, 331
<b>Collaborateurs</b>	8, 13, 16, 23, 28, 35, 39, 42, 45, 48, 54, 58, 62, 66, 69, 71, 94, 97, 105, 114, 121, 128, 169, 287, 313, 331



**Comité**

d'audit	71, 254, 301, 323, 326, 333
déontologique	322, 332
d'entreprise européen PPR	56, 76, 77, 80, 82, 332
des nominations	323, 326, 329
des rémunérations	75, 287, 316, 318, 324, 329
exécutif	13, 57, 75, 164, 255, 321, 325, 329, 332
pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE)	54, 84
stratégique et du développement	321, 324, 329, 332

<b>Commerce équitable</b>	55, 113 118, 120, 126
---------------------------	-----------------------

<b>Commissaires aux comptes</b>	115, 129, 263, 279, 293, 327, 333, 336, 338, 342
---------------------------------	--

Attestation sur la responsabilité sociale et environnementale	129
Honoraires	279, 328, 337
Mission	263, 279, 282, 293, 336
Rapports	
sur les comptes consolidés	263
sur les comptes annuels	293
sur les conventions et engagements réglementés	295
sur le rapport du Président	338
Communication financière	304, 336

**Comptes**

consolidés	6, 135, 166, 171, 263, 318, 323
annuels	221, 267, 293, 326

<b>Conforama</b>	4, 12, 78, 94, 96, 116, 135, 151, 157, 160, 189, 195, 210, 215, 224, 228, 250, 264, 267, 305, 327
------------------	---

<b>Contrôle de la Société</b>	301, 345
-------------------------------	----------

**Contrôle interne**

Procédures de contrôle interne	169, 170, 323, 328, 330, 334, 338
Rapport du Président (partie contrôle interne)	170, 326, 338

**Conseil d'administration**

Activité du Conseil d'administration	326, 327
Composition du Conseil d'administration	323
Règlement intérieur du Conseil d'administration	324

<b>Conventions et engagements réglementés</b>	295
---	-----

<b>Cours de bourse</b>	242, 243, 247, 268, 275, 302
------------------------	------------------------------

**D**

<b>Direction Générale</b>	75, 165, 322, 324
---------------------------	-------------------

<b>Dividende</b>	6, 135, 153, 156, 157, 160, 174, 175, 194, 204, 225, 249, 254, 266, 278, 281, 282, 291
------------------	--

<b>Documents accessibles au public</b>	346
--	-----

<b>Droit de vote</b>	299, 330
----------------------	----------

**E**

<b>EBITDA</b>	7, 134, 136, 137, 138, 140, 154, 166, 235
---------------	---

<b>EMTN</b>	135, 156, 165, 195, 231, 233, 243, 267, 273
-------------	---

<b>Endettement</b>	7, 134, 136, 138, 151, 154, 156, 165, 186, 207, 230, 235, 249, 274, 278
--------------------	---





**Environnement**

Eau	33, 50, 55, 103, 107, 108, 120, 132
Recyclage des déchets	110
Papier	23, 41, 44, 55, 58, 76, 84, 93, 99, 100, 104, 105, 111, 113, 116
Politique de transport et énergie	13, 33, 55, 58, 84, 93, 102, 106, 129, 167

<b>Épargne salariale</b>	76
--------------------------	----

**F**

<b>Faits marquants de l'exercice</b>	135, 282
--------------------------------------	----------

<b>Fenêtres négatives</b>	322, 324, 332
---------------------------	---------------

<b>Filiales et participations</b>	291
-----------------------------------	-----

<b>Fnac</b>	4, 9, 12, 14, 16, 18, 55, 66, 68, 72, 76, 79, 83, 85, 86, 93, 97, 99, 105, 107, 110, 118, 127, 136, 140, 162, 206
-------------	---

<b>Fondation PPR pour la dignité et les droits des femmes</b>	54, 56, 58, 71, 122
---	---------------------

<b>Fournisseurs</b>	13, 16, 22, 28, 33, 38, 55, 58, 83, 97, 114, 143, 169
---------------------	---

**G**

<b>Garanties de passif</b>	153, 228, 251
----------------------------	---------------

<b>Gouvernement d'entreprise</b>	75, 255, 287, 299, 301, 308
----------------------------------	-----------------------------

<b>Gucci</b>	35, 39, 72, 85, 87, 120, 146, 162, 189, 196, 220, 250, 251
--------------	--

<b>Gucci Group</b>	4, 37, 55, 66, 73, 79, 83, 85, 87, 120, 122, 125, 145, 161, 178, 201, 205, 234, 330
--------------------	---

**H**

<b>Historique</b>	4
-------------------	---

<b>HOME le film</b>	54, 56, 122
---------------------	-------------

**I**

<b>Information comptable et financière</b>	323, 330, 335, 338
--	--------------------

<b>Intéressement du personnel</b>	291
-----------------------------------	-----

<b>Intérêts minoritaires</b>	139, 154, 157, 179
------------------------------	--------------------

<b>Investissement (politique d')</b>	160
--------------------------------------	-----

**J**

<b>Jetons de présence</b>	316, 319, 320, 324, 327, 329, 330
---------------------------	-----------------------------------

**L**

<b>La Redoute</b>	4, 24, 72, 74, 97, 105, 116, 119, 120, 128, 142, 168, 206, 335
-------------------	--

<b>Luxe</b>	4, 6, 9, 10, 35, 114, 145, 162 (voir Activité)
-------------	--

**M**

<b>Marché de titres</b>	301
-------------------------	-----

<b>Matières premières</b>	13, 33, 58, 93, 102, 111, 115, 132
---------------------------	------------------------------------

**N**

<b>Normes IFRS</b>	134, 139, 166, 177, 186, 189, 195, 200, 210, 250, 263
--------------------	---

**O**

<b>OCÉANE</b>	185, 285
---------------	----------

<b>OPA (incidence)</b>	330
------------------------	-----

<b>Options de souscription et d'achat d'actions</b>	203, 287, 347
---	---------------

<b>Organigramme du Groupe</b>	14
-------------------------------	----



<b>P</b>	
<b>Pactes et conventions</b>	300
<b>PPR Home</b>	327
<b>Prévention des risques</b>	74, 170
<b>Principes et méthodes comptables</b>	177, 180
<b>Programme EMTN</b>	(voir EMTN)
<b>Programme de rachat d'actions</b>	(voir rachat d'actions)
<b>Puma</b>	4, 6, 9, 30, 34, 85, 88
<b>R</b>	
<b>Rachat d'actions (programme)</b>	164, 286
<b>Rapports</b>	
d'activité	134
des Commissaires aux comptes	(voir Commissaires aux comptes)
de gestion de la Société mère	282
du Président du Conseil d'administration	323
<b>Registre du commerce et des sociétés</b>	177, 298
<b>Redcats</b>	4, 6, 10, 23
<b>Régime de retraite</b>	317
<b>Règlement intérieur</b>	301, 308, 324, 327, 328
<b>Rémunérations</b>	
des dirigeants mandataires sociaux	316
des autres mandataires sociaux	(voir Jetons de présence)
<b>Renseignements généraux</b>	298
<b>Responsabilité sociale et environnementale</b>	13, 21, 28, 53, 57
<b>Ressources humaines</b>	9, 28, 56, 66, 73, 75, 80, 169, 287, 322, 331, 332
<b>Résultat des cinq derniers exercices</b>	292
<b>Risques</b>	
assurances	167
de change	185, 239, 243
de liquidité	155, 165, 244
financiers	164, 239, 335
de fluctuation des cours de bourse	242, 275
juridiques	166
opérationnels	168, 335
prévention	74, 170, 324 (voir Prévention des risques)
de taux	236, 237, 238, 336
<b>S</b>	
<b>Salariés</b>	(voir Ressources Humaines)
<b>Sergio Rossi</b>	50, 114, 125
<b>Seuils (franchissement)</b>	299, 300
<b>Stella McCartney</b>	5, 25, 29, 35, 48, 52, 100, 104, 107, 112, 115, 117, 119, 125, 142, 150, 163
<b>Stock-options</b>	(voir Option de souscription et d'achat d'actions)
<b>Stratégie</b>	8, 9, 10, 14, 17, 26, 31, 36, 38, 41, 43, 50, 52, 57, 69, 71, 76, 86, 98, 112, 123, 135, 145, 150, 160, 168, 195, 239, 287
<b>Y</b>	
<b>Yves Saint Laurent</b>	4, 35, 45, 69, 72, 79, 94, 100, 114, 124, 149, 163, 189
<b>YSL Beauté</b>	5, 157, 210, 251



PPR

Société anonyme au capital de 507 316 736 €

Siège social : 10 avenue Hoche 75381 Paris Cedex 08

552 075 020 R.C.S PARIS

Tel : 01 45 64 61 00 - Fax : 01 45 64 60 00

[ppr.com](http://ppr.com)

Conception & réalisation  Labrador +33 (0)1 53 06 30 80

PPR