

# Document de Référence

2012

PPR

PPR

deviendra  
le 18 juin 2013\*



K E R I N G

CHAPITRE 1	
PPR en 2012	3
CHAPITRE 2	
Activités du Groupe	15
CHAPITRE 3	
Développement durable	45
CHAPITRE 4	
Gouvernement d'entreprise	95
CHAPITRE 5	
Éléments financiers	131
CHAPITRE 6	
Capital et actionariat	289
CHAPITRE 7	
Informations complémentaires	303



AUTORITÉ  
DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 avril 2013, 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.



## CHAPITRE 1

# PPR en 2012

1. Historique.....	4
2. Chiffres clés consolidés du Groupe.....	6
3. PPR <i>Empowering Imagination</i> .....	8
4. Organigramme simplifié du groupe PPR au 31 décembre 2012 .....	14

# 1. HISTORIQUE

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

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

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

PPR poursuit sa croissance en s'appuyant sur ses marques d'habillement et d'accessoires, présentes sur les segments dynamiques du Luxe et du Sport & Lifestyle.

## 1963

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

## 1988

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

## 1990

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

## 1991

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

## 1992

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

## 1994

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

## 1995

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

## 1996

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

## 1997

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

## 1998

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

## 1999

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

## 2000

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

## 2001

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

## 2002

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

**2003**

- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 67,6 %.
- Cession de Pinault Bois et Matériaux au groupe britannique Wolsley.
- 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 Bédat & Co.
- Cession de Surcouf.
- Introduction en bourse et cession du contrôle majoritaire de Cfaø (58 %).

**2010**

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

**2011**

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

**2012**

- Finalisation de l'acquisition de Brioni (janvier 2012).
- Cession de la participation résiduelle de 42 % dans Cfaø à TTC (juillet 2012).
- Création d'une joint-venture avec Yoox S.p.A dédiée à la vente en ligne pour plusieurs marques du Pôle Luxe (août 2012).
- Annonce d'un projet de scission et de mise en bourse de la Fnac (octobre 2012).
- Annonce de la cession de Fnac Italie (novembre 2012).
- Cession des activités américaines de Redcats (The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse en novembre 2012, annonce de la cession de OneStopPlus en décembre 2012).
- Annonce de l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de joaillerie chinoise Qeelin (décembre 2012).

## 2. CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DU GROUPE

Les informations comparatives 2011 ont été traitées comme décrit dans la Note 2.23 des Comptes consolidés.

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9 736</b>	<b>8 062</b>	<b>+ 20,8 %</b>
dont pays émergents (en % du chiffre d'affaires)	37,6 %	36,8 %	+ 0,8 pt
<b>EBITDA</b>	<b>2 067</b>	<b>1 739</b>	<b>+ 18,8 %</b>
Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)	21,2 %	21,6 %	- 0,4 pt
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 792</b>	<b>1 501</b>	<b>+ 19,3 %</b>
Rentabilité opérationnelle (en % du chiffre d'affaires)	18,4 %	18,6 %	- 0,2 pt
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>1 048</b>	<b>986</b>	<b>+ 6,3 %</b>
dont activités poursuivies hors éléments non courants	1 269	990	+ 28,2 %
<b>Cash-flow libre opérationnel <sup>(1)</sup></b>	<b>930</b>	<b>931</b>	<b>- 0,1 %</b>
<b>Effectif moyen</b>	<b>29 378</b>	<b>24 292</b>	<b>+ 20,9 %</b>

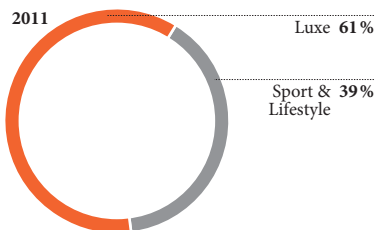
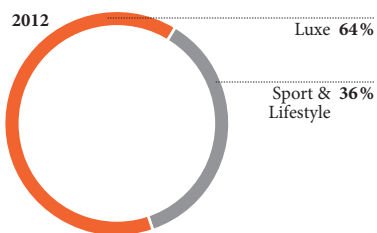
(1) Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles - acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Données par action (en euros)	2012	2011	Variation
Résultat net part du Groupe	8,32	7,82	+ 6,4 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	10,07	7,85	+ 28,3 %
Dividende par action <sup>(2)</sup>	3,75	3,50	+ 7,1 %

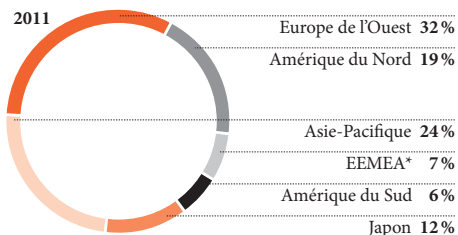
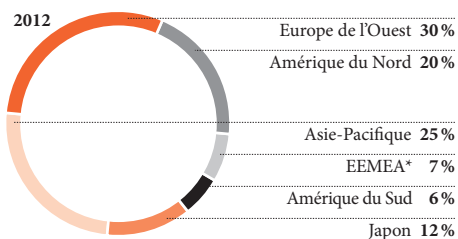
(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 18 juin 2013.

### CHIFFRE D'AFFAIRES

#### Répartition par Pôle



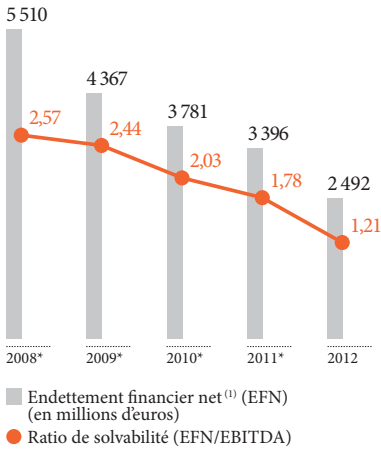
#### Répartition par zone géographique



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

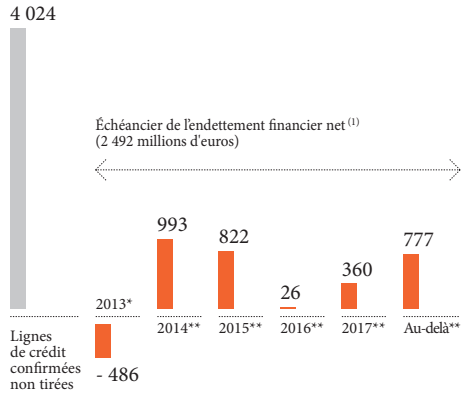


## SOLVABILITÉ



\* Données publiées non retraitées.

## LIQUIDITÉ

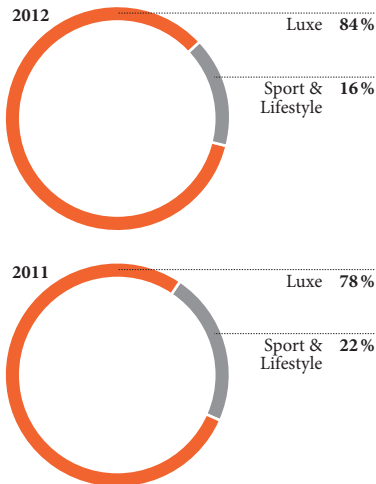


\* Dette brute sous déduction de la Trésorerie et équivalents de trésorerie et du financement des concours à la clientèle.

\*\* Dette brute.

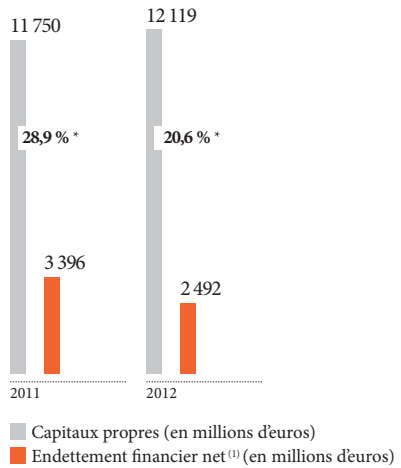
## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Répartition par Pôle\*



\* Hors Corporate.

## STRUCTURE FINANCIÈRE ET RATIO D'ENDETTEMENT



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

(1) Endettement financier net défini en partie 3.

### 3. PPR EMPOWERING IMAGINATION

#### Regroupant des marques d'habillement et d'accessoires parmi les plus désirables au monde sur les segments extrêmement dynamiques du Luxe et du Sport & Lifestyle, PPR concilie croissance, résilience et rentabilité

PPR se donne pour ambition de devenir le leader mondial de l'habillement et des accessoires en se concentrant sur les deux segments de marché les plus dynamiques : le Luxe et le Sport & Lifestyle.

La mission de PPR consiste à proposer des produits qui permettent à ses clients d'exprimer leur personnalité et de réaliser leurs rêves. Cette démarche s'appuie sur un ensemble de marques puissantes et complémentaires qui repoussent sans cesse les limites de leur imagination pour exploiter pleinement leur potentiel de croissance, tout en intégrant un souci de développement durable.

Depuis sa création en 1963, PPR n'a cessé de se transformer, recherchant constamment la croissance et la création de valeur animé par le même goût d'entreprendre. L'acquisition de Gucci en 1999 a marqué un virage stratégique majeur pour PPR, confirmé en 2007 avec la prise de contrôle de PUMA. Ces opérations ont permis à

PPR de profiter des évolutions de l'économie mondiale et de capter la croissance des marchés émergents.

En 2013, PPR aura achevé son repositionnement stratégique sur l'habillement et les accessoires dans les segments du Luxe et du Sport & Lifestyle avec le désengagement de ses activités historiques de distribution.

Fort d'une vision entrepreneuriale à long terme et d'une stratégie de croissance claire, PPR anticipe et accompagne les changements de modes de consommation. Le Groupe place le développement durable au cœur de son action. PPR investit le e-commerce, qui vient compléter les canaux à travers lesquels ses marques dialoguent avec leurs clients partout dans le monde. Son rôle est de libérer tout le potentiel de ses marques, en veillant à ce qu'elles restent fidèles à leurs valeurs et à leur identité – c'est ce que PPR appelle « *Empowering Imagination* ».

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

Au cours de la dernière décennie, PPR connu une mutation rapide, donnant corps à sa vision et accomplissant sa mission. Le PPR d'aujourd'hui et de demain est un groupe intégré regroupant un ensemble cohérent d'activités. Ses efforts se concentrent exclusivement sur la conception, la fabrication et la distribution d'articles d'habillement et d'accessoires sur deux segments clés : le Luxe et le Sport & Lifestyle.

Ces deux segments sont portés par des tendances démographiques et sociales particulièrement dynamiques, notamment dans les économies émergentes. Pour capter cette croissance, le Groupe a constitué un ensemble unique de marques complémentaires et leaders sur leurs segments. La notoriété mondiale de ses marques, et l'attrait qu'elles exercent auprès des consommateurs du fait de leur désirabilité, constituent des atouts majeurs notamment en termes de positionnement prix et de capacité d'expansion. Chacune des marques du Groupe possède ainsi un formidable potentiel de croissance organique.

La réussite de la stratégie de PPR repose sur trois piliers.

Tout d'abord, les marques du Groupe sont en phase avec les grandes tendances sociétales : l'habillement et ses accessoires sont un moyen pour les individus de se faire plaisir et de s'exprimer, de paraître et de se sentir bien.

Ensuite, ces marques bénéficient d'un ancrage géographique diversifié : PPR gère avec soin son implantation dans les régions en croissance et conserve une très grande flexibilité afin de rester en phase avec l'évolution des marchés.

Enfin, les marchés sur lesquels le Groupe se positionne promettent d'enregistrer dans les années à venir des taux de croissance sans précédent. Durant les cinq dernières décennies, la majeure partie de la croissance mondiale est venue des 800 millions de consommateurs que représentent les États-Unis, l'Europe de l'Ouest et le Japon. Au cours des 50 années à venir, la Chine, l'Inde, le Brésil, l'Indonésie et le Mexique, qui rassemblent une population de plus de trois milliards

d'habitants, seront les moteurs de la croissance économique mondiale<sup>(1)</sup>, portés par l'élévation du niveau d'une population encore très jeune.

Étant donné la dynamique inhérente de ses marchés, la stratégie de croissance du Groupe repose sur le développement de ses marques existantes, qui peut prendre une ou plusieurs formes :

- PPR alimente le développement international de ses marques en s'implantant sur de nouveaux marchés sélectionnés avec soin. Ainsi la marque d'*action sport* Volcom, qui réalise l'essentiel de ses ventes aux États-Unis, poursuit une stratégie de développement à l'international qui lui permettra de réaliser son potentiel de croissance organique.
- Le Groupe renforce ses canaux de distribution. Dans le Luxe, le Groupe étoffe constamment son réseau de magasins exploités en propre ; dans le Pôle Sports & Lifestyle, il établit des liens avec les distributeurs tiers les plus réputés sur leurs marchés respectifs.
- Les marques de PPR élargissent leur offre à de nouvelles catégories de produits, à l'instar de Gucci. Chez Stella McCartney, par exemple, les collections enfants qui viennent d'être lancées rencontrent un grand succès.
- Le Groupe est résolu à tirer parti du potentiel considérable offert par le e-commerce. La récente joint-venture créée avec Yoox, acteur de premier rang de la vente en ligne de produits de Luxe, devrait fortement stimuler les ventes en ligne de la plupart des marques de Luxe de PPR.

PPR a déployé une stratégie originale de constitution et de développement de son portefeuille de marques. Le Groupe a ciblé à travers ses pôles deux segments (Luxe et Sport & Lifestyle) en retenant une démarche multimarques. Chaque marque occupe un positionnement spécifique, complémentaire de celui des autres. Il n'existe donc pas de concurrence directe entre les marques. Ce modèle, sur lequel a été bâti le Pôle Luxe, a permis de dégager d'importantes synergies entre les marques. Il s'applique depuis 2007 au Pôle Sport & Lifestyle.

Bien que le Groupe ait opté pour une stratégie de croissance organique, il pourra, le cas échéant, renforcer et compléter son portefeuille en rachetant des marques de petite ou moyenne taille, qui contribueront ainsi à l'accroissement du chiffre d'affaires et du résultat. Ces marques ne joueront pas nécessairement un rôle immédiat dans la stratégie de création de valeur de PPR, mais elles constitueront un catalyseur de son expansion et de son internationalisation.

Ainsi, au sein de son Pôle Luxe, pour renforcer les segments à fort potentiel sur lesquels le Groupe n'est pas encore présent, il s'est porté acquéreur de Girard-Perregaux et JEANRICHARD (haute horlogerie) en 2011 et de Brioni (l'une des maisons de prêt-à-porter pour

homme les plus réputées au monde) en 2012. De même, PPR devrait continuer à étoffer son Pôle Sport & Lifestyle, notamment sur le segment *Outdoor* identifié comme prioritaire, parallèlement à celui de l'*action sports* renforcé avec l'acquisition de Volcom et d'Electric en 2011.

Des critères très stricts sont appliqués à ces acquisitions :

- Le Groupe recherche des marques qui se distinguent par un capital identitaire d'exception : des valeurs bien enracinées et une part d'héritage revendiquée ; un territoire d'expression spécifique marqué par des codes et des langages pérennes ; la capacité à étendre leur territoire de manière indépendante ou à s'associer ; une aptitude à élargir progressivement leur marché au-delà de ses frontières actuelles.
- Ne seront considérées que les cibles recelant un potentiel véritable et significatif d'amélioration des performances financières que PPR pourra révéler et exploiter dans le temps, et qui ira au-delà du potentiel propre à ces actifs préalablement à leur intégration dans le Groupe.
- Enfin, la croissance externe pourra concerner des actifs qui modifient la physionomie du Groupe – dans ce cas, l'investissement sera réalisé directement par PPR – ou encore des acquisitions tactiques ciblées visant à compléter ses dispositifs, marques ou catégories de produits – qui pourront être faites par l'une des marques du Groupe (comme ce fut le cas en 2010 pour COBRA, intégrée directement par PUMA).

L'ambition de PPR pour ses deux pôles peut s'analyser ainsi :

- Pour ses marques de Luxe, PPR met l'accent sur l'expansion, tout en veillant à préserver l'équilibre entre la croissance et l'exclusivité de chaque marque. Le Groupe va continuer à se développer selon des axes multiples : accroître les réseaux de magasins en propre (en priorité dans les pays émergents) ; introduire de nouvelles catégories de produits ; et améliorer durablement la performance commerciale grâce, notamment, à un merchandising toujours plus efficient, à une communication toujours plus pertinente, à la généralisation de l'excellence opérationnelle en magasin et à une connaissance client plus approfondie.
- Pour ses marques Sport & Lifestyle, la stratégie de PPR repose sur : l'expansion dans de nouveaux marchés tout en confortant la croissance dans les marchés les plus matures ; le développement des réseaux de distribution ; l'introduction de nouveaux produits qui respectent l'ADN de chaque marque ; la poursuite de l'identification et de la réalisation de synergies entre les marques, en particulier dans le *sourcing*, la logistique et le partage de savoir-faire dans le développement de produits, la distribution et le marketing. L'objectif est de regrouper les marques de sport qui se déclinent également dans le Lifestyle.

(1) Source: *The \$10 Trillion Prize*, Harvard Business Review Press, 2012.

Dans la logique de cette stratégie, PPR a acquis en décembre 2012 une participation majoritaire dans Qeelin, marque chinoise de haute joaillerie basée à Hong Kong (la transaction a été finalisée en janvier 2013). En devenant l'actionnaire majoritaire de Qeelin, PPR renforce à la fois son portefeuille de marques de Luxe sur le segment de la joaillerie et sa présence sur le marché chinois. Qeelin bénéficie d'un très fort potentiel de croissance organique et PPR lui permettra d'accélérer son expansion, en particulier à travers de nouvelles ouvertures de boutiques en Chine continentale et à Hong Kong.

Dans le cadre du processus de repositionnement du Groupe, PPR a cédé une série d'actifs dans la distribution en 2012 :

- En juillet, PPR a annoncé la cession de sa participation résiduelle de 42 % dans Cfao.

- En octobre, le Conseil d'administration de PPR a approuvé à l'unanimité le principe d'une déconsolidation et d'une introduction en Bourse de la Fnac, par le biais de la distribution des actions Fnac aux actionnaires de PPR. L'opération doit avoir lieu en 2013. PPR a également signé un accord portant sur la cession de Fnac Italie à la société de capital-investissement Orlando Italy. Cet accord doit être finalisé en janvier 2013.
- Enfin, par deux annonces séparées, l'une en novembre et l'autre en décembre 2012, PPR a annoncé avoir conclu un accord portant sur la cession des activités de Redcats aux États-Unis, notamment The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse ainsi que OneStopPlus Group, son activité de vêtements de grande taille. La finalisation de ces opérations est intervenue au premier trimestre 2013.

## l'effet PPR – mettre la puissance du Groupe au service de chacune de ses marques

Chacune des marques de PPR bénéficie du fort degré d'autonomie et de responsabilité dont elle a besoin pour préserver sa liberté créatrice, sa stratégie en matière de produits et de *sourcing*, ainsi que son image et son positionnement uniques vis-à-vis des consommateurs.

Cependant, le Groupe définit à son niveau, les orientations qui forment un cadre dans lequel chaque marque individuelle évolue. Il mutualise, dans un souci d'efficacité et d'efficience, certains services apportés « en coulisse ». Enfin, il assure la cohérence entre toutes ses activités, notamment pour ce qui relève de la gestion financière. Le Groupe appelle ce mode de gestion « Freedom within a framework » (« liberté encadrée »).

Cette approche s'inscrit dans la logique de la mission de PPR visant à stimuler l'imagination (« *Empowering Imagination* »), PPR encourageant la créativité et l'agilité des marques en les responsabilisant afin de leur permettre de dépasser leurs limites. Le Groupe apporte à ses marques un appui financier et managérial, mais il les pousse également à remettre en cause leur stratégie. Il les incite à repousser leurs limites en développant de nouvelles activités, mais aussi à partager leurs talents, leurs expertises et leurs meilleures pratiques les unes avec les autres.

« *Empowering Imagination* » signifie également que PPR insuffle une vision aux managers et aux designers de ses marques pour atteindre des objectifs ambitieux, développer les talents et réaliser leur potentiel.

### Une organisation plus efficace

En termes de gouvernance, la composition et le rôle du Comité exécutif de PPR ont évolué pour refléter la nature plus intégrée du groupe. Ainsi les Présidents-Directeurs

Généraux de Gucci, Bottega Veneta et PUMA, principaux responsables opérationnels de PPR, sont désormais membres du Comité exécutif du Groupe.

Pour permettre aux marques d'atteindre plus efficacement leurs objectifs, PPR a étoffé plusieurs fonctions, notamment l'immobilier, l'*e-business*, les achats indirects, la propriété intellectuelle et le marketing stratégique et les achats médias.

Parce que ses équipes sont le moteur de sa transformation, le Groupe a mis en place une politique de ressources humaines plus ambitieuse, plus intégrée au niveau mondial, fondée sur une mobilité accrue entre les marques. Cette stratégie de ressources humaines a vocation à accompagner la croissance des marques du Groupe en leur permettant notamment de partager un réservoir de talents et d'expertises, ainsi que des meilleures pratiques. Cette nouvelle politique est en cours de déploiement et concerne tout particulièrement les 200 principaux managers du Groupe.

Pour libérer encore davantage la puissance créatrice de ses marques et les accompagner dans leur développement à l'international, le Groupe a créé PPR Amériques et PPR Asie-Pacifique (établi en 2011). Basées respectivement à New York et à Hong Kong, ces deux entités emploient des spécialistes fonctionnels (audit, ressources humaines, fiscalité, immobilier, etc.), qui apportent aux marques un soutien adapté aux contextes locaux afin de faciliter leur expansion géographique.

Par ailleurs, un projet de révision de la gouvernance des services partagés du groupe est en cours, visant à améliorer leur efficacité, en particulier sur les fonctions financières dites transactionnelles.

## Stratégie digitale

PPR se place au cœur de la révolution numérique. Le Groupe a décidé de stimuler les projets *e-business* des marques, le partage des meilleures pratiques numériques et le recours accru au numérique, avec la mise en place d'un programme intégré couvrant l'ensemble des activités du Groupe, notamment les ressources humaines, le merchandising, la distribution et les ventes. Par exemple, la PPR *Digital Academy* favorise l'échange des meilleures pratiques, des expertises internes et externes et du développement professionnel dans ce domaine.

L'*e-business* est une priorité stratégique pour PPR, non seulement pour les ventes réalisées en ligne, mais aussi parce qu'Internet influence la demande dans l'ensemble des canaux de vente, un nombre croissant de consommateurs étant touchés par Internet, indépendamment du canal qu'ils choisissent pour effectuer leurs achats. Par ailleurs, étant donné le caractère mondial des marques du Groupe, ses boutiques en ligne doivent être accessibles partout dans le monde.

Partant de ce constat, PPR a créé en août 2012 une joint-venture avec Yoox baptisée *E\_lite*, destinée à déployer

une série de sites e-commerce exclusifs pour plusieurs des marques de Luxe du Groupe. Yoox, son partenaire, fournit son expertise technologique et logistique dans ce domaine. Cette joint-venture permettra d'améliorer les sites e-commerce existants, d'accélérer le développement de leur présence mondiale sur Internet et de mettre en place une offre en ligne exclusive à destination des internautes.

À fin 2012, les nouveaux sites de Sergio Rossi et Stella McCartney étaient déjà lancés. Les sites de Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, Alexander McQueen et Balenciaga suivront en 2013. Toutes ces boutiques en ligne seront gérées au niveau mondial, y compris en Chine. Cette joint-venture doit contribuer à la réalisation de l'ambition du Groupe de réaliser 1 milliard d'euros de ventes en ligne d'ici à 2020.

Les marques de Sport & Lifestyle telles que PUMA et Volcom ont entrepris d'évaluer quelle serait la solution optimale d'e-commerce pour leurs activités, qui se concentrent pour l'essentiel sur la vente indirecte. Gucci a la taille, les ressources et l'expertise nécessaires pour développer sa propre plateforme. De fait, Gucci a été un des pionniers de la vente en ligne de produits de Luxe.

## Le développement durable se place au cœur de la stratégie du groupe PPR et de ses marques

PPR a la conviction profonde que de développer son activité en s'appuyant sur le développement durable est une stratégie intelligente. Elle permet de créer de la valeur pour le Groupe tout en contribuant à construire un monde meilleur.

PPR développe un ensemble de marques puissantes et complémentaires qui jouissent toutes d'un potentiel de croissance considérable. Pour libérer ce potentiel, le Groupe repousse constamment les limites de l'imagination et ouvre la voie à des méthodes plus durables.

En définissant une vision du développement durable positive, et en plaçant celui-ci au centre de sa stratégie, PPR entend donner plus de sens à son activité. PPR est également convaincu que le développement durable va de pair avec la qualité, notion inhérente à ses métiers et quintessence de ses marques. Créer des produits plus innovants, plus durables et plus désirables, c'est toute l'ambition de sa démarche.

À l'image de sa culture entrepreneuriale, PPR considère le développement durable non pas comme une contrainte mais comme une opportunité et même comme une nécessité. Au-delà de la réduction de ses impacts directs sur l'environnement, le Groupe a pour objectif de développer une activité durable ayant un impact global positif sur la société et sur l'environnement. Pour le Groupe, le

développement durable ouvre de vastes opportunités, qu'il a entrepris de saisir depuis déjà quelque temps.

Le développement durable est en effet créateur de valeur. Il conduit à se différencier et procure un avantage compétitif structurel sur le moyen et long terme : nouvelles opportunités de développement commercial, source d'innovation, et souvent, réductions de coûts. Le développement durable représente également un facteur de motivation pour les collaborateurs du Groupe, permettant d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

Le groupe PPR entend également assumer le rôle que lui confère sa position d'acteur mondial, en ayant une influence positive sur la société et l'environnement. Leaders sur leurs marchés, les marques du Groupe jouissent partout dans le monde d'une formidable notoriété et inspirent les consommateurs. Dans 120 pays, les collaborateurs du Groupe sont épris d'excellence et l'engagement de PPR en faveur du développement durable auprès de ses fournisseurs, ses autres partenaires et la communauté au sens large, se diffuse au-delà de ses propres activités. PPR est convaincu qu'il revient aux entreprises privées de s'appuyer sur leur notoriété pour faire progresser les enjeux du développement durable à tous les niveaux de la société.

Chaque collaborateur a un rôle à jouer pour faire du développement durable réellement. Cette dimension est indissociable de l'organisation de PPR, depuis le Comité du Développement durable de son Conseil d'administration jusqu'à l'engagement des Présidents-Directeurs Généraux des marques, en passant par les décisions et actions des équipes au quotidien. Le Directeur du Développement Durable siège au Comité exécutif de PPR, ce qui contribue à garantir la cohérence et renforcer la diffusion de cette politique dans le Groupe. Par ailleurs, un responsable dédié au développement durable a été nommé au sein de chaque marque afin de déployer le plus efficacement les actions sur le terrain.

PPR octroie à ses marques une grande liberté de manœuvre dans le respect de principes communs forts définis au niveau du Groupe. Dans le domaine du développement durable, cela se traduit par des objectifs ambitieux que le groupe s'est engagé à atteindre d'ici 2016, sur des thématiques prioritaires telles l'approvisionnement en matières premières, l'accompagnement des fournisseurs, les processus de fabrication, les consommations d'eau, la gestion des déchets ou les émissions de carbone. Pour y parvenir, PPR définit des normes pour les fournisseurs du Groupe, ainsi que des orientations pour parvenir à une gestion durable du *sourcing*, des processus de production propres, des consommations minimales d'eau et d'énergie, ainsi qu'une production de déchets réduite et exemplaire, tout en laissant chaque marque imaginer et mettre en œuvre les solutions spécifiques les mieux adaptées à son activité.

« *Empowering imagination* » signifie encourager la créativité et donc l'agilité des marques. En termes de développement durable, cette démarche conduit les marques à innover pour s'assurer que leurs processus et leurs produits présentent un impact social et environnemental plus positif, tout en restant fidèles à leur ADN. En 2010, PPR a ainsi lancé le Prix annuel de l'Innovation et du Développement Durable, qui réunit tous les collaborateurs autour d'un objectif au service de la créativité et de l'innovation.

La Direction du Développement Durable de PPR met au service des marques une plateforme de moyens et de ressources, illustrant « l'effet PPR » qui fait la force du Groupe. De fait, elle emploie 15 spécialistes dont les domaines d'expertise couvrent le *sourcing*, les matières premières alternatives, la biodiversité, l'énergie, la chaîne d'approvisionnement et la conduite du changement, ainsi que les aspects sociaux. Elle favorise le changement en apportant des conseils et ses connaissances, organise et facilite les synergies opérationnelles et les économies d'échelle, ce qui aide les marques à adopter de façon plus performante des pratiques plus durables au service de leur développement.

Pour PPR, le développement durable est un engagement social et environnemental de long terme. Le Groupe a

défini une feuille de route avec ses objectifs et un plan d'actions à plusieurs niveaux pour les années à venir.

En 2016, le Compte de Résultat Environnemental sera opérationnel pour toutes les marques du Groupe. Cet outil poursuit deux objectifs : tout d'abord, identifier et évaluer les impacts engendrés par la fabrication et la vente de nos produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement depuis les achats de matières premières jusqu'à la vente des produits. En outre, il attribue une valeur financière à ces impacts : le bénéfice ou la perte pour l'environnement. Le Compte de Résultat Environnemental est donc un outil permettant de mieux comprendre, afin de prendre de meilleures décisions opérationnelles. PPR est ainsi la première société d'envergure mondiale à déployer une telle analyse. Lancé initialement par PUMA, ce Compte de Résultat Environnemental permettra au Groupe de définir de nouveaux modèles économiques et de nouvelles solutions qui tiennent en compte l'apport économique de la nature.

Pour 2016, PPR a fixé une série d'objectifs quantifiables conduisant ses marques à respecter des critères environnementaux et sociaux ambitieux. Ces critères sont liés aux achats de matières premières, notamment les matières premières alternatives ; de papier et des emballages ; à la diminution de la consommation d'eau, des déchets, des émissions de dioxyde de carbone et des produits chimiques dangereux ; à la compensation des émissions de CO<sub>2</sub> résiduelles et à l'encouragement des progrès accomplis par les fournisseurs dans ce domaine. Ces objectifs montrent l'attention que le Groupe porte au développement durable à deux niveaux interdépandants : les processus et les produits.

La démarche de PPR va au-delà de la conformité aux lois et règlements. Le Groupe travaille avec ses fournisseurs par le biais d'audits sociaux qu'il réalise pour les aider à atteindre les normes fixées par son Code de conduite. PPR considère la diversité, qui est ancrée dans sa politique de ressources humaines, comme une source de créativité et d'innovation. La responsabilité sociale suppose de prêter attention aux conditions de travail, y compris dans les ateliers des fournisseurs, et de se soucier de la préservation des savoir-faire. En témoigne le soutien apporté par les marques de PPR à un réseau d'artisans hautement qualifiés à travers des programmes de formation et la fondation d'établissements d'enseignement technique.

Par ailleurs, PPR se consacre à la lutte contre la violence à l'égard des femmes en leur donnant les moyens de contribuer au développement de leur famille et de leur communauté. Le Groupe a créé la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes, entité juridique indépendante, mais dont le pilotage opérationnel est rattaché à la Direction du Développement Durable. Depuis sa création en 2009, cette fondation a noué 47

partenariats avec des ONG et en 2011, elle a apporté son soutien à 55 000 femmes. Par ailleurs, une grande partie des marques du Groupe a mis en place depuis longtemps des programmes d'aide au développement.

L'engagement en faveur d'un modèle d'entreprise durable et innovante représente un élément essentiel de la transformation de PPR en un groupe de marques d'habillement et d'accessoires de Luxe et de Sport & Lifestyle. Le Groupe

incite ses marques à créer de nouveaux modèles économiques qui concilient croissance et contribution à un monde meilleur aux plans économique, social et environnemental. PPR est fidèle à l'État d'esprit qui est à l'origine de son succès : la volonté et le goût d'entreprendre, la recherche d'une croissance durable et l'audace qui lui permettent de compter parmi les groupes créant le plus de valeur, dans le plein sens du terme.

---

## Restant vigilant face à une conjoncture économique précaire, PPR est néanmoins confiant dans ses perspectives pour 2013

L'année 2012 a été marquée par un contexte économique global rendu incertain par la crise persistante des dettes souveraines et le ralentissement consécutif de la croissance, particulièrement en Europe et aux États-Unis. Les économies émergentes sont à cet égard restées les moteurs essentiels de la croissance mondiale.

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

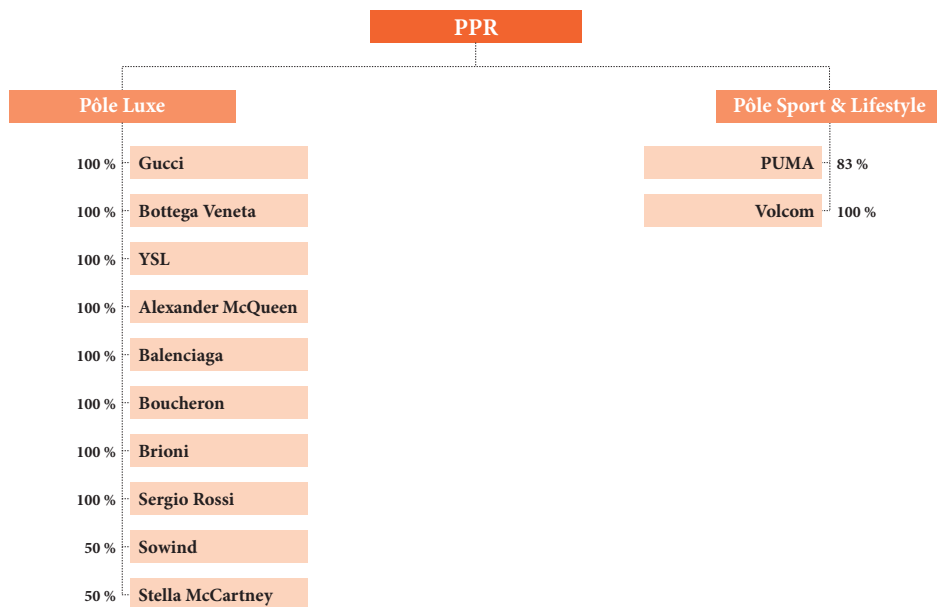
PPR a ainsi de bonnes perspectives de croissance. Par son exposition prononcée aux pays émergents, le Groupe bénéficie d'une dynamique de croissance distinctive et les marques de Luxe maintiendront leur rythme d'expansion des réseaux de magasins. Le travail permanent visant à accroître l'attractivité des produits

de chacune des marques ainsi que leur efficacité opérationnelle continuera à nourrir la hausse de leurs ventes et de leurs marges.

Par ailleurs, PPR accélère et soutient la stratégie numérique de ses marques en encourageant le développement des synergies inter-marques, en coordonnant les projets *e-business* et en favorisant le croisement des expertises. PPR s'est doté d'un réservoir de compétences, en support des marques, 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.

En 2012, 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 maintiendra son engagement en faveur du développement durable environnemental et social, et de la diversité, qui sont inséparables de la réalisation de ses objectifs commerciaux et de sa performance à long terme.

## 4. ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE PPR AU 31 DÉCEMBRE 2012





## CHAPITRE 2

# Activités du Groupe

1. Pôle Luxe .....	16
Gucci	18
Bottega Veneta	21
Saint Laurent	24
Les autres marques	26
2. Pôle Sport & Lifestyle.....	34
PUMA	36
Les autres marques	41

# PÔLE LUXE

---

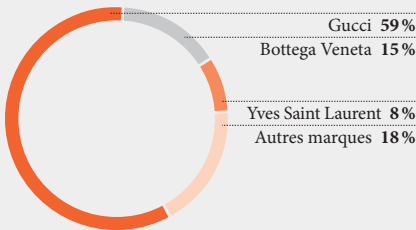
Gucci	18
Bottega Veneta	21
Saint Laurent	24
Les autres marques	26
Alexander McQueen	
Balenciaga	
Boucheron	
Brioni	
Girard-Perregaux et JEANRICHARD	
Sergio Rossi	
Stella McCartney	

## CHIFFRES CLÉS 2012

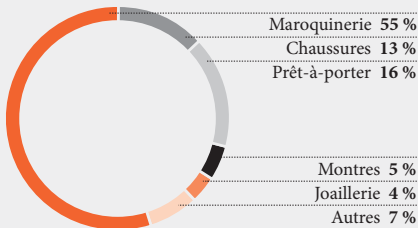
# 6 212 M€

de chiffre d'affaires

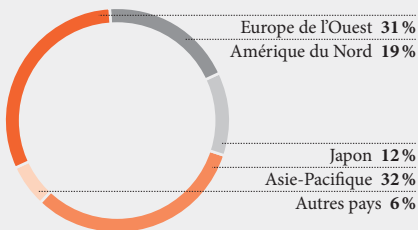
Répartition par marque



Répartition par catégorie de produits



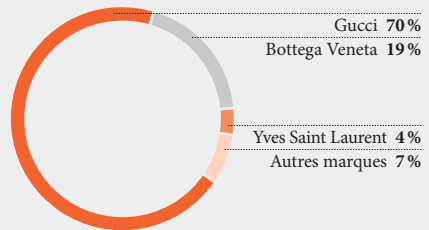
Répartition par zone géographique



# 1 612 M€

de résultat opérationnel courant

Répartition par marque



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



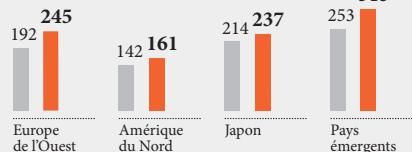
■ Chiffre d'affaires (en millions d'euros)  
■ Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)

# 17 384

collaborateurs (effectifs moyens)

# 958

magasins gérés en propre



■ Total 2011 : 801    ■ Total 2012 : 958

# GUCCI

## CHIFFRES CLÉS 2012

3 639 M€

de chiffre d'affaires

1 126 M€

de résultat opérationnel courant

9 337

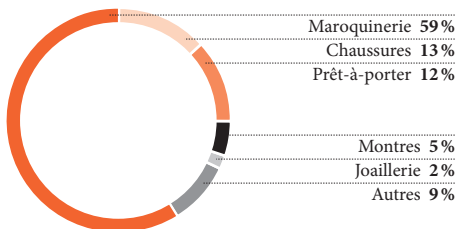
collaborateurs (effectifs moyens)

429

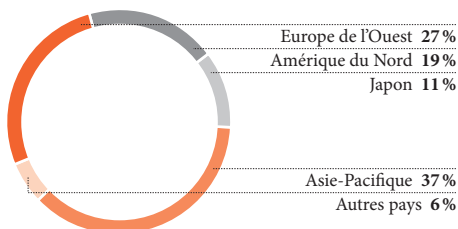
magasins gérés en propre

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Par catégorie de produits



Par zone géographique



## CONCEPT COMMERCIAL

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

Célèbre pour son savoir-faire artisanal et son ancrage italien, synonymes de qualité, Gucci conçoit, fabrique et distribue des produits réputés tels que des articles de maroquinerie (sacs et bagages) et de petite maroquinerie, 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 les leaders mondiaux de ces secteurs. Les produits Gucci sont exclusivement vendus au travers d'un réseau de magasins gérés en propre (qui représentent 75 % du chiffre d'affaires total de Gucci), d'une boutique en ligne gérée en propre, et d'un nombre mesuré de franchisés, de grands magasins et de boutiques spécialisées.

En 2002, Gucci a été l'une des premières marques de Luxe à investir dans Internet, canal de distribution complémentaire incontournable. Avec plus de 3000 produits disponibles, [www.gucci.com](http://www.gucci.com) offre aujourd'hui une *shopping experience* équivalente à celle proposée dans ses magasins. La boutique en ligne permet également d'attirer une part importante de la clientèle vers les magasins traditionnels, partout dans le monde.

La marque Gucci existe depuis plus de 90 ans et est reconnue mondialement pour son succès, son authenticité et son influence. De nouveau en 2012, Gucci figure au premier rang des marques italiennes tous secteurs confondus dans le classement annuel du Top 100 des marques publié par le cabinet Interbrand en octobre 2012. Aujourd'hui plus que jamais, la valeur de la marque Gucci repose sur un équilibre parfait entre ses racines florentines et italiennes et sa réputation de leader de la mode. En outre, la marque est de plus en plus reconnue pour son engagement à assurer une gestion responsable et intégrée de son activité à tous les niveaux.

## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Gucci est une des marques de Luxe présentes dans le monde entier, avec Hermès, Chanel et Louis Vuitton. Dans un contexte économique difficile, Gucci maintient son rang et reste l'une des plus grandes marques mondiales de Luxe, aussi bien en termes de chiffre d'affaires que de profitabilité.

## STRATÉGIE

Au cours des quatre dernières années, l'équipe conduite par Patrizio di Marco, Président-Directeur Général de Gucci, et Frida Giannini, Directrice de la Création, s'est employée à renforcer et mettre en avant les valeurs historiques de la marque.

Parallèlement à ces valeurs qui fondent la renommée de la marque, à savoir la qualité, la créativité et le savoir-faire artisanal italien, Gucci accorde une grande importance à sa responsabilité sociale et environnementale. Fidèle à ses valeurs fondatrices, Gucci s'est donnée pour mission de rechercher l'excellence, que ce soit en matière d'offre produits ou pour ce qui se rapporte à l'expérience d'achat du client.

Son engagement permanent pour satisfaire les désirs et les besoins des clients se situe ainsi au cœur de la mission de Gucci. Face à un contexte macro-économique difficile et complexe, la marque poursuit également sa stratégie d'optimisation des ressources internes avec l'objectif de renforcer ses relations avec ses clients, en vue de les fidéliser durablement et ainsi gagner de nouvelles parts de marché.

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

## FAITS MARQUANTS 2012 ET PERSPECTIVES 2013

En dépit des incertitudes macro-économiques qui pèsent sur la consommation depuis le second semestre 2011, Gucci a enregistré de bons résultats en 2012, confirmant la solidité et la vigueur de sa marque. Une performance obtenue sans faire aucun compromis sur ses valeurs fondamentales que sont le *Made in Italy*, la qualité exceptionnelle, le savoir-faire artisanal, l'innovation et la responsabilité sociale.

En 2012, des événements et des initiatives marketing et de communication ont été mis en œuvre, toujours animés par la volonté de représenter avec cohérence la dualité de Gucci (héritage et mode) telle qu'elle s'exprime dans la campagne publicitaire de la marque, *Forever Now*.

Cette campagne publicitaire, lancée au début du mois de mars, est portée par Charlotte Casiraghi. La jeune femme, saisie par l'objectif de quatre des photographes de mode les plus réputés au monde, apparaissait dans une série de clichés célébrant les icônes de la marque. La première série mettait en scène la bande de couleurs emblématique de Gucci, aux rayures rouges et vertes, tandis que la seconde rendait hommage aux célèbres mocassins décorés d'un mors en métal, véritable icône de la marque lancée il y a près de 60 ans.

En avril 2012, Gucci a organisé plusieurs manifestations en Chine, notamment un cocktail en l'honneur de l'actrice chinoise Li Bing Bing, et le premier défilé de mode de Frida Giannini en Chine (à Wai Tan Yuan).

En avril également, la marque a inauguré une exposition intitulée *Timeless Touch of Craftsmanship : Korean Heritage Meets 91 Years of Gucci Archive* au Musée du meuble coréen à Séoul (KOFUM). Cette exposition présente des pièces uniques et convoitées des archives Gucci en regard de réalisations issues de l'artisanat coréen, dans une « Hanok » (maison traditionnelle coréenne).

En mai, animée par son sens de la responsabilité sociale, l'entreprise a encore renforcé les liens qui l'unissent à ses fournisseurs, aux institutions locales et aux partenaires sociaux en renouvelant l'accord signé en 2009 par lequel elle s'engage à promouvoir et à développer un savoir-faire unique sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, dans une démarche de développement durable économique et social.

Début juin, Gucci a présenté sa nouvelle collection équestre, hommage à la tradition qui inspire la marque depuis plus de 90 ans.

Renforçant ses liens historiques avec le monde du cinéma, Gucci s'est associée à la Fondation du Film du réalisateur Martin Scorsese pour financer la restauration numérique de deux chefs-d'œuvre cinématographiques : *Il était une fois en Amérique* (présenté au Festival du Film de Cannes en mai) et *L'Affaire Mattei* (présenté au Festival du Film de Venise en septembre). À Venise également, Gucci a poursuivi son partenariat historique avec la Biennale de Venise, en apportant son soutien au lancement de la Biennale College – Cinéma. À la même période, la deuxième édition du *Gucci Award for Women in Cinema* a récompensé Thelma Schoonmaker (monteuse du film *Hugo Cabret*) saluant ainsi son travail artistique remarquable.

À la fin de l'année 2012, Gucci a franchi la barre des 13 millions de dollars de soutien à l'UNICEF. Partenaire de cet organisme depuis sept ans, Gucci est aujourd'hui l'un des principaux donateurs du programme *Schools for Africa*. En juillet, Gucci a présenté la *GG Flag Collection*, une ligne exclusive de t-shirts et d'accessoires, dessinée par Frida Giannini, pour célébrer le lancement de l'initiative de l'UNICEF *Schools for Asia*. Gucci est la première entreprise partenaire à apporter son soutien à ce programme lancé en 2012 qui vise à permettre aux enfants défavorisés de la zone Asie-Pacifique d'accéder à une éducation de base de qualité.

Soucieuse de satisfaire le désir du consommateur d'acheter des produits de Luxe respectueux de l'environnement, Gucci s'est donnée pour priorité d'utiliser des matériaux durables innovants pour ses produits et leur conditionnement. En 2012, la marque a lancé ses premières montures de lunettes écologiques fabriquées en bois liquide (matériau biodégradable utilisé pour la première fois dans le secteur de la lunetterie), ainsi qu'une édition spéciale de chaussures pour femmes et pour hommes, fabriquées avec des semelles écologiques.

Le respect de l'héritage et des traditions de la marque va de pair avec la volonté de Gucci d'entretenir sa pertinence et son dynamisme auprès des nouvelles générations de clients. Ainsi Gucci a développé de nouveaux outils digitaux (notamment la Gucci App en huit langues) et est présent sur les réseaux sociaux mondiaux et régionaux les plus dynamiques et les plus récents (tels que Pinterest, Google+, Instagram, Sina Weibo et Youku). En décembre 2012, la marque comptait notamment près de 10 millions de fans sur Facebook.

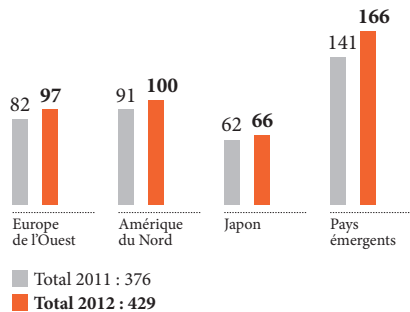
À ce jour, la boutique en ligne de Gucci est présente dans 27 pays et se décline en sept langues. Ses ventes connaissent une croissance annuelle à deux chiffres. Forte de son expérience acquise de longue date dans les boutiques en ligne de Luxe, Gucci continue à réaliser d'importants investissements dans ce domaine pour se doter de la technologie, des infrastructures et des équipes de spécialistes nécessaires à l'accélération du développement mondial de ses activités de e-commerce.

Témoignant de la notoriété mondiale de la marque, le classement annuel du Top 100 des marques publié par le cabinet Interbrand en octobre 2012, a pour la 13<sup>e</sup> année consécutive confirmé Gucci à la première place des marques italiennes tous secteurs confondus, en lui attribuant une valeur de 9,5 milliards de dollars (en hausse de 8 % par rapport à 2011).

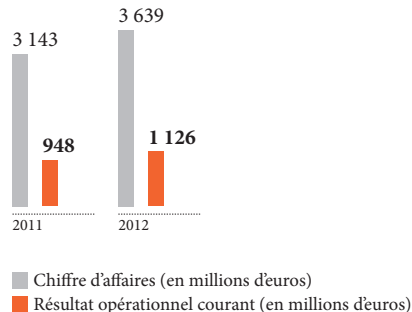
Pour 2013, l'équipe dirigeante de Gucci a pour ambition d'enregistrer une nouvelle année en progression tout en mettant en place les conditions d'une croissance durable et rentable de la société sur le long terme. Cette ambition s'appuiera sur un engagement toujours croissant envers la clientèle et le développement des produits de la marque, en restant fidèle aux racines de Gucci : son héritage, son caractère exclusif, son savoir-faire artisanal, le *Made in Italy*, la mode et le développement durable.

Enfin, Gucci continuera de renforcer son réseau de magasins gérés en propre - notamment dans les régions en forte croissance, mais aussi sur les marchés plus matures tels que la France - tout en poursuivant la rationalisation des canaux de vente indirecte, notamment en Europe.

NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



# BOTTEGA VENETA

## CHIFFRES CLÉS 2012

**945 M€**

de chiffre d'affaires

**300 M€**

de résultat opérationnel courant

**2 339**

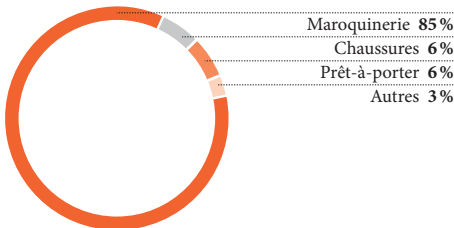
collaborateurs (effectifs moyens)

**196**

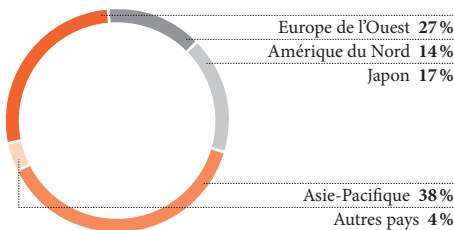
magasins gérés en propre

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Par catégorie de produits



Par zone géographique



## CONCEPT COMMERCIAL

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

Au fil des années, 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 sièges), KPM (porcelaine), Victor Mayer (bijoux), Girard-Perregaux (montres), Safilo (lunettes), Coty Prestige (parfums) et Rizzoli (livres).

Les produits de la marque sont exclusivement distribués au sein d'un réseau parfaitement contrôlé de magasins gérés en propre ou sous franchise exclusive, de grands magasins et de boutiques spécialisées rigoureusement sélectionnés dans le monde entier. Par ailleurs, les produits Bottega Veneta peuvent également être achetés dans la boutique en ligne, présente dans 46 pays.

## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

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 qualité exceptionnelle des produits réside dans le savoir-faire des artisans basés à Vicence, héritiers de plusieurs générations de tradition et de technique et qui constituent l'âme de la marque. Sous la direction créative de Tomas Maier et la direction de Marco Bizzarri, Bottega Veneta réaffirme sans cesse son positionnement de marque de Luxe haut de gamme dont les produits séduisent une clientèle à la fois sophistiquée et moderne, appréciant le Luxe discret, sensible aux détails cachés et aux matériaux de grande qualité. Dans un marché où les consommateurs

attachent beaucoup d'importance aux valeurs qui sont celles sur lesquelles Bottega Veneta a été construite, l'importance que la marque apporte au respect de ces valeurs, sans compromettre la stratégie de l'entreprise, lui permet d'être performante.

## STRATÉGIE

Bottega Veneta se positionne clairement comme une marque de Luxe haut de gamme, exclusive, dédiée à un certain art de vivre. Ce parti pris 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 2012 ET PERSPECTIVES 2013

En 2012, Bottega Veneta a élargi son réseau de magasins gérés en propre en procédant à des ouvertures sur des emplacements sélectionnés avec soin partout dans le monde, aussi bien dans les pays émergents que sur les marchés plus matures. En avril, Bottega Veneta a ainsi inauguré sa première boutique exclusivement masculine à New York (sur East 67th Street, non loin de Madison Avenue). Sur une surface d'un peu plus de 150 m<sup>2</sup>, cette boutique répond à la nouvelle démarche de Bottega Veneta consistant à ouvrir également des boutiques spécialisées proposant une *shopping experience* différente dans les villes où la marque est déjà établie, ciblant une clientèle particulière dans des quartiers spécifiques.

Par ailleurs, Bottega Veneta a ouvert une boutique au concept inédit à Shanghai, au sein de la galerie Yifeng. Ce magasin, le plus grand de la marque en Chine, présente les créations intemporelles de la Maison ainsi qu'une offre étendue de produits : maroquinerie, prêt-à-porter et articles pour la maison. Conformément à son engagement historique aux côtés des artistes et des créateurs, à son sens profond de la responsabilité sociale et environnementale, la marque a entièrement dédié le second étage à une galerie permanente, apportant ainsi son soutien à l'enseignement et à l'art. À l'occasion de la

cérémonie d'ouverture en mai 2012, quatre artisans sont venus de l'atelier de Vicence afin de permettre à la clientèle locale d'observer le talent et le savoir-faire nécessaires à la réalisation des articles emblématiques de la marque. La présence des artisans a également été l'occasion de présenter le service de personnalisation de la marque qui offre la possibilité de faire broder ses initiales, en peaux précieuses, sur une sélection de sacs.

En juillet 2012, la marque a donné le coup d'envoi d'une série d'expositions thématiques et conceptuelles offrant aux clients qui visitent ses magasins bien plus qu'une simple *shopping experience*. L'exposition *Damaged Heritage : Jiangnan in Contemporary Photography* présente les œuvres de sept photographes contemporains de la région du Jiangnan qui se sont intéressés aux effets de la modernisation et du développement industriel sur les traditions et la culture de cette région.

Par ailleurs, plusieurs activités et projets de toute sorte ont contribué au succès de la marque en 2012.

En janvier 2012 débutait une formation à la création de sacs et au développement de produits, organisée par Bottega Veneta, en partenariat avec l'*Università Iuav di Venezia* et la fondation *Giacomo Rumor - Centro Produttività Veneto*. Pendant trois mois, 15 étudiants du monde entier, notamment trois Japonais, ont bénéficié de cette opportunité dans le cadre de l'initiative caritative lancée en 2011. Cette formation vise à donner à ces jeunes créateurs la possibilité de maîtriser un savoir-faire qui leur sera utile tout au long de leur future carrière.

Désireux de promouvoir les valeurs d'un Luxe discret, du service personnalisé et du savoir-faire des artisans de Vicence, Tomas Maier a imaginé la Lake Suite au Park Hyatt Chicago. D'inspiration urbaine, cette suite offre une vue somptueuse sur le lac. Dévoilée en mars 2012, elle conjugue le Luxe et le savoir-faire de Bottega Veneta.

En avril 2012, Bottega Veneta a proposé en exclusivité dans ses boutiques en ligne, le service *Initials* permettant aux clients de demander l'inscription de leurs initiales sur certains articles. Ce service ajoute une dimension supplémentaire au célèbre slogan de la marque, « Quand vos initiales suffisent », en associant la beauté de la technique *intrecciato nappa* de Bottega Veneta à l'élégance et au caractère d'un monogramme.

Pour renforcer encore son positionnement de marque de Luxe haut de gamme, Bottega Veneta a présenté au siège de l'entreprise, à l'occasion du Salon du meuble de Milan d'avril 2012, une collection étoffée de produits dédiés à la maison. Cette collection, qui comprend de nombreuses

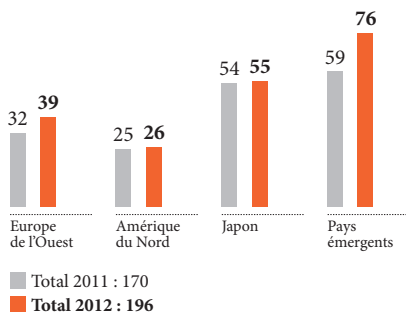


nouveautés et de nouvelles interprétations des meubles les plus emblématiques de la marque, allie savoir-faire exceptionnel et design moderne et fonctionnel.

En juillet 2012, Bottega Veneta a organisé, avec Vogue et RED Camera, un événement offrant une occasion unique à de jeunes photographes prometteurs de se soumettre à la critique des grands noms du secteur et de remporter un prix leur permettant de progresser dans leur carrière. Le vainqueur (An Le) du concours photographique *New Exposure* a été annoncé lors d'une cérémonie organisée à New York. Le jury était composé de Tomas Maier, Directeur Artistique de Bottega Veneta et d'une prestigieuse assemblée réunissant certaines des figures les plus importantes de l'art et de la photographie. Parallèlement à ce concours, Bottega Veneta a lancé une campagne sur les réseaux sociaux qui a mobilisé ses fans et crée une expérience utilisateur inédite. Avec l'organisation de tels événements, la marque se positionne comme un leader dans la promotion de jeunes talents.

À l'occasion de la Vogue Fashion Night Out de septembre 2012, Bottega Veneta a dévoilé une collection de sacs à main écologiques. Ces sacs, qui utilisent des processus durables et respectueux de l'environnement, reprennent le code des lanières tressées des sacs en cuir de la marque et sont fabriqués par les artisans de Vicence, suivant les mêmes normes rigoureuses que tous les produits Bottega Veneta. Cette collection qui existe en deux styles, soit en jersey soit en papier japonais « washi », est née en réponse à la demande de clients souhaitant des sacs sophistiqués mais écologiques et n'utilisant pas de cuir. Dévoilé à la presse lors de la présentation de la collection Croisière 2013, un lot de 100 sacs en jersey a été mis en vente en exclusivité lors de cette même Fashion Night Out.

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

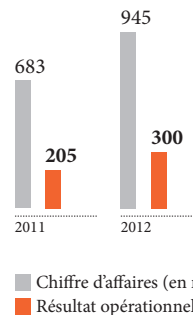


Suite au lancement de son premier parfum pour femme et de ses produits Bain et Soin du corps en juin 2011, Bottega Veneta a dévoilé *Eau Légère*, déclinaison de l'Eau de Toilette, en septembre 2012 à l'occasion de la présentation de la collection de mode féminine Printemps/Été 2013. Cette nouvelle fragrance conforte encore le succès de la ligne de parfums de Bottega Veneta, qui s'est vue récompensée à 16 reprises depuis sa création.

En octobre 2012, la marque a publié son premier livre dédié au monde de Bottega Veneta, publié par Rizzoli International Publications et entièrement produit dans la région de Veneto (Italie). Cet ouvrage élégant, qui aspire à capturer l'essence même de Bottega Veneta, est une ode à la collaboration entre l'artisanat et le design et retrace l'évolution de l'entreprise au cours des 10 dernières années. Cet aperçu exclusif et intime du talent artistique et artisanal rare qui caractérise la marque a été conçu et édité par Tomas Maier, en collaboration avec Sam Shahid pour la Direction artistique, ainsi qu'avec plusieurs des grands noms du journalisme de mode d'aujourd'hui.

En 2013, Bottega Veneta continuera de tirer parti de ses succès et de son positionnement en s'appuyant sur de nouvelles ouvertures stratégiques de boutiques partout dans le monde. L'entreprise continuera de la sorte à étoffer de façon sélective son réseau de magasins, à un rythme similaire à celui de 2012, en se concentrant non seulement sur les marchés émergents, mais aussi sur l'Europe, les États-Unis et le Japon, afin de soutenir la notoriété globale de la marque et son équilibre régional. La vente en ligne sera également dynamisée, une boutique Bottega Veneta ayant été développée sur la nouvelle plateforme issue de la joint-venture mise en place par PPR et Yoox.

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



# SAINT LAURENT PARIS

## CHIFFRES CLÉS 2012

# 473 M€

de chiffre d'affaires

# 65 M€

de résultat opérationnel courant

# 1 208

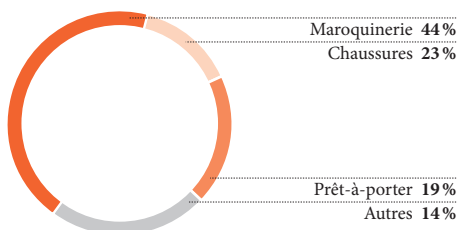
collaborateurs (effectifs moyens)

# 89

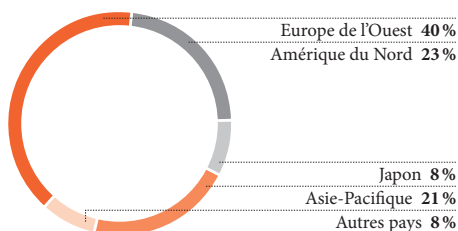
magasins gérés en propre

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Par catégorie de produits



Par zone géographique



## CONCEPT COMMERCIAL

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

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

Le réseau des magasins Yves Saint Laurent comprend aujourd'hui 89 magasins gérés en propre, dont les *flagships* de Paris, New York, Londres, Milan, Hong Kong, Shanghai et Los Angeles; ces magasins gérés en propre ont réalisé 60 % du chiffre d'affaires de la marque en 2012. La marque est également représentée dans les boutiques et les grands magasins multimarques les plus prestigieux au monde.

## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

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

L'incarnation contemporaine de la maison est porteuse de ces traditions, donnant un souffle nouveau à l'esprit de révolution et de démocratie de la mode, à l'essence d'un style iconique et à l'élégance française inimitable. L'univers d'Yves Saint Laurent continue d'exalter et de valoriser le caractère unique de chaque individu.

Yves Saint Laurent maintient une forte présence sur la scène internationale et occupe aujourd'hui une place unique de leader sur le segment des accessoires. Sous l'impulsion de Hedi Slimane, nouveau Directeur de la

Création et de l'Image de la société, le prêt-à-porter retrouve une place importante dans l'offre de produits de la marque.

## STRATÉGIE

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

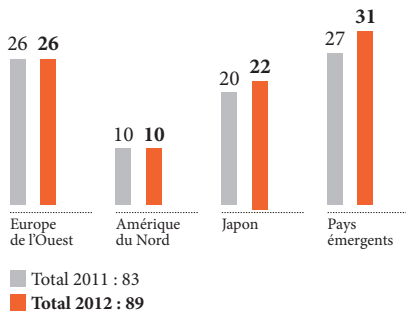
En cohérence avec l'approche de la maison, la marque met à profit et renforce sa notoriété historique dans le prêt-à-porter pour soutenir les catégories à fort potentiel de croissance, tels que les articles de petite maroquinerie, les chaussures et autres accessoires.

## FAITS MARQUANTS 2012 ET PERSPECTIVES 2013

En mars 2012, Yves Saint Laurent a ouvert un nouveau chapitre prometteur de son histoire en annonçant la nomination de Hedi Slimane, comme Directeur de la Création et de l'Image.

Désireux de mener Yves Saint Laurent dans une nouvelle ère tout en faisant revivre les idées de « jeunesse, liberté et modernité », qui ont inspiré au fondateur le lancement de la ligne de prêt-à-porter Saint Laurent *Rive Gauche* en 1966, Hedi Slimane a décidé de rebaptiser la ligne de prêt-à-porter et accessoires « Saint Laurent ». Lancé en juin 2012, ce nouveau « *retro branding* » a été mis en place en janvier 2013, à l'arrivée des premières pièces Saint Laurent par Hedi Slimane en boutique.

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



Depuis son arrivée, Hedi Slimane a redéfini les collections homme et femme Saint Laurent et repensé l'offre de chaussures, de maroquinerie, de soie et de joaillerie. Par ailleurs, il a retravaillé certains produits phares tels que le *Cabas Y* et les chaussures *Tribute*.

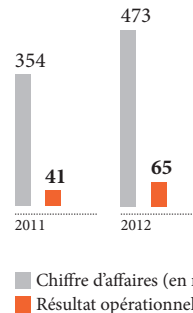
En octobre 2012, Saint Laurent a dévoilé son nouveau concept de boutique - conçu par Hedi Slimane et inspiré des techniques et matériaux de l'art déco français - avec l'ouverture d'un nouveau *flagship* à Shanghai.

Le nouveau site ysl.com, dont la conception a également été revue par Hedi Slimane, a été lancé en octobre 2012. Doté d'un contenu très riche, ce site constitue une plateforme de vente en ligne dynamique ainsi qu'un instrument de la stratégie globale de distribution multicanaux.

Les initiatives consacrées aux médias sociaux ont rencontré un succès extraordinaire, les plateformes sociales étant pleinement intégrées dans les pratiques et les stratégies de communication globale. En décembre 2012, Yves Saint Laurent comptait près de 1,2 million de fans sur Facebook et se plaçait comme une des marques de Luxe les plus populaires sur Twitter où elle était suivie par plus de 1,1 million de personnes.

En termes de distribution, la société poursuivra l'ambitieux programme de développement de son réseau mondial, en s'appuyant sur son nouveau concept de boutique. Yves Saint Laurent entend renforcer sa présence sur les marchés émergents, mais également poursuivre son développement aux États-Unis, en Europe et au Japon. Plusieurs magasins existants seront par ailleurs réaménagés au nouveau format.

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



# LES AUTRES MARQUES

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

## CHIFFRES CLÉS 2012

1 156 M€

de chiffre d'affaires

120 M€

de résultat opérationnel courant

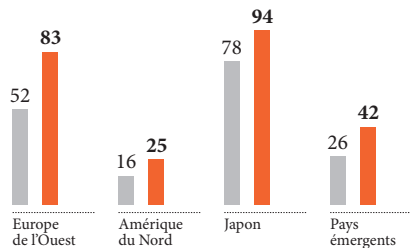
4 500

collaborateurs (effectifs moyens)

244

magasins gérés en propre

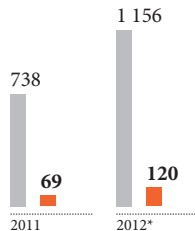
### NOMBRE DE MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



■ Total 2011 : 172  
 ■ Total 2012\* : 244

\* Intégration de Brioni au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

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



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

\* Intégration de Brioni au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

# ALEXANDER MCQUEEN

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

Alexander McQueen commercialise essentiellement du prêt-à-porter et des accessoires pour femme. De nouvelles lignes de prêt-à-porter, de chaussures et de petits articles de maroquinerie pour homme sont progressivement venues enrichir l'offre produits de la marque.

En 2012, la marque Alexander McQueen progresse avec le même dynamisme qu'elle connaît depuis la nomination de Sarah Burton au poste de Directrice de la Création. Parallèlement à la croissance constante des canaux de vente indirecte et à l'extension de ses services de-commerce à 28 pays européens, la marque a poursuivi le développement de son réseau de distribution avec l'ouverture de cinq magasins gérés en propre à travers le monde (Miami, Hong Kong, Savile Row à Londres, deux à Shanghai).

Par ailleurs, un nouveau concept de magasin, encore davantage en ligne avec l'image de la marque, a été introduit dans les *flagships* ouverts en 2012. À fin 2012, la marque Alexander McQueen possède 20 magasins gérés en propre.

Ces dernières années, Alexander McQueen a également ouvert plusieurs points de vente dans de grandes chaînes de magasins dans le monde entier. Depuis 2006, la marque s'attache par ailleurs à développer un réseau de franchisés, en particulier au Moyen-Orient. Chaque magasin est sélectionné avec soin afin de préserver l'intégrité de la marque Alexander McQueen et de pérenniser son succès. À ce jour, le réseau de franchisés comprend six magasins, dont celui de Bangkok, ouvert en septembre 2012.

Le développement du Label McQ, relancé en 2011 au travers des canaux de vente indirecte et de l'ouverture de six points de vente dans des grands magasins japonais, s'est poursuivi en 2012 avec l'inauguration d'un premier *flagship* à Londres. À fin 2012, le Label McQ possède sept magasins gérés en propre. Un réseau de franchisés a été créé à Hong Kong et en Chine au premier semestre 2012 (deux magasins sous franchise ont été ouverts à Hong Kong et Beijing).

L'année 2013 verra la poursuite du développement de produits sous licence, avec deux nouveaux contrats stratégiques : des gammes de lunettes avec Safilo SpA et des lignes de chaussures haut de gamme avec PUMA. Ces contrats permettent la distribution de produits Alexander McQueen à un public élargi.

# BALENCIAGA

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

En décembre 2012, la Maison Balenciaga a nommé Alexander Wang aux fonctions de Directeur Artistique. À ce titre, il a la responsabilité de la création des collections prêt-à-porter et accessoires, femme et homme de la marque, ainsi que de l'image de la Maison Balenciaga. Par son talent avéré, sa modernité et sa vision unique et cosmopolite de la création, Alexander Wang saura naturellement comprendre et enrichir l'esprit et l'héritage de la Maison créée par Cristóbal Balenciaga.

Alors que l'esprit de la marque est solidement ancré et évoqué dans des collections de prêt-à-porter qui font régulièrement appel aux codes historiques de la marque, les lignes de sacs et de chaussures ont également rencontré un succès remarquable dans le monde entier. La fourchette de prix des collections de prêt-à-porter féminin et masculin est large, variant des pièces les plus emblématiques à des produits plus accessibles, permettant ainsi à un public plus large d'accéder au style Balenciaga. En parfumerie, dans le cadre de son partenariat avec Coty, la marque a lancé au dernier trimestre 2012 un nouveau parfum baptisé Florobotanica qui s'inscrit dans la lignée des succès de *L'Essence* et de *Balenciaga Paris* ces dernières années.

Durant les premières années de sa renaissance moderne, Balenciaga a délibérément choisi de privilégier l'exclusivité de sa distribution. Avec une offre large de produits et une forte demande pour ses sacs, ses vêtements et ses chaussures, Balenciaga vise une croissance sélective de son réseau de distribution à l'échelle internationale. La priorité est de s'assurer que

la marque est représentée dans un environnement respectant ses valeurs, tant dans ses magasins gérés en propre et sur les sites de vente en ligne que dans les boutiques franchisées et dans les points de vente des grands magasins multimarques.

Un plan cohérent visant la construction d'un réseau de magasins gérés en propre et permettant d'accéder pleinement à la marque Balenciaga dans le monde entier a été développé ces cinq dernières années sous la direction d'Isabelle Guichot, Président-Directeur Général. Quinze boutiques ont été ouvertes en 2012, portant à 69 le nombre total de magasins dans le monde auxquels s'ajoutent 30 boutiques en ligne (une aux États-Unis, une au Royaume-Uni et 28 en Europe). En juin 2012, Balenciaga a ouvert un nouveau *flagship* rue Saint-Honoré à Paris. Deux magasins ont été ouverts en Italie (à Venise et à Rome) et un autre à Hawaï (Ala-Moana). La représentation de la marque dans les grands magasins s'est encore renforcée avec deux nouveaux points de vente à Paris (au Bon Marché et aux Galeries Lafayette Homme) et trois autres au Japon.

Balenciaga a encore renforcé sa présence en Asie au cours de l'année 2012. Poursuivant son déploiement initié en 2009 en Chine continentale, la marque a ouvert trois nouvelles boutiques à Shanghai, Nanjing et Shenyang qui viennent s'ajouter aux neuf magasins existants. Elle a également ouvert deux magasins à Taïwan et un à Hong Kong.

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

L'ouverture de nouveaux magasins, aussi bien dans les pays matures qu'en Asie, est prévue pour 2013. Le développement des activités de vente en ligne sera également poursuivi, une boutique Balenciaga étant appelée à voir le jour sur la nouvelle plateforme issue de la joint-venture mise en place entre PPR et Yoox.

# BOUCHERON

PARIS

Fondée à Paris en 1858 par Frédéric Boucheron, dont les descendants directs se succèdent depuis quatre générations, la Maison Boucheron a rapidement acquis une grande renommée pour son expertise en pierres précieuses et sa maîtrise dans l'art de la création de bijoux et de montres innovants. Après avoir ouvert une première boutique dans les jardins du *Palais Royal*, le joillier précurseur décide en 1893 de s'installer sur la célèbre Place Vendôme, et parmi ses voisins actuels, la boutique de Boucheron au n° 26 est la plus ancienne. Depuis plus d'un siècle et demi, Boucheron, premier bijoutier de la Place Vendôme, incarne l'excellence en bijouterie, en haute joaillerie et en horlogerie. Chaque collection puise dans l'histoire et dans les valeurs de la Maison, célébrant une prouesse de modernité sans cesse réinventée. Chaque montre, chaque bijou est une création composée de pierres exceptionnelles sublimes par les matières précieuses dans lesquelles elle est sculptée. Immédiatement reconnaissable, le style Boucheron est l'expression de l'élégance française qui crée sans cesse des articles qui deviendront les classiques de demain.

Boucheron crée et distribue des bijoux et des montres dans le monde entier, à travers des magasins gérés en propre tels que le *flagship* de la Place Vendôme, des boutiques franchisées, des grands magasins et des boutiques multimarques exclusives.

En 2012, le bijoutier français a opéré un retour très réussi à la très prestigieuse *Biennale des Antiquaires* au Grand Palais de Paris, avec une magnifique nouvelle collection de haute joaillerie baptisée *L'Artisan du Rêve*. Plus de 16 000 visiteurs ont pu admirer cette nouvelle collection lumineuse et féminine inspirée du patrimoine de la Maison. Une série de pièces d'archives étaient également exposées, invitant le visiteur à pénétrer l'univers du maître joillier parisien. Il s'agissait de la première collection Boucheron réalisée sous la conduite

du nouveau Président-Directeur Général, Pierre Bouissou, et de la Directrice de la Création, Claire Choisine, qui ont tous deux rejoint la Maison en 2011.

Girard-Perregaux et Boucheron ont également poursuivi leur collaboration avec la création des extraordinaires *Tourbillons Trois Ponts d'Or Cypris et Serpent*. Ces pièces d'horlogerie, présentées à l'occasion du Salon Mondial de l'Horlogerie et de la Bijouterie de Bâle et de la *Biennale des Antiquaires* de Paris, symbolisent l'union parfaite entre la Haute Joaillerie et la Haute Horlogerie.

Cette année a également été marquée par le lancement du nouveau site Internet de la Maison. Déclinée en quatre langues (français, anglais, japonais et chinois simplifié) et aux couleurs de la nouvelle identité visuelle, cette nouvelle plateforme numérique propose un véritable voyage au cœur de l'univers Boucheron, invitant le visiteur à découvrir sa collection, son histoire de plus de 150 ans et son savoir-faire ancien. Dotée d'une interface simplifiée, conviviale et compatible avec tous les navigateurs et appareils mobiles, la nouvelle plateforme numérique de la marque ouvre les portes du 26 Place Vendôme. Boucheron dispose également d'une page sur Weibo, premier réseau social chinois, qui lui permet de renforcer sa présence sur le marché asiatique et de témoigner de sa volonté de se rapprocher de sa communauté en lui offrant un contenu lié à la marque mais également des actualités et des informations locales exclusives.

Boucheron a continué à élargir son réseau en 2012 avec l'ouverture du premier magasin géré en propre à Hong Kong. L'enseigne a également développé son réseau de franchisés et de distributeurs exclusifs, notamment en Grande Chine avec une nouvelle boutique à Tianjin, et au Moyen-Orient avec la rénovation de la boutique de Dubaï.

# Brioni

Fondée en 1945 par Nazareno Fonticoli, tailleur à Penne, dans les Abruzzes, et Gaetano Savini, entrepreneur d'Ombrie, Brioni a acquis depuis lors une renommée internationale.

Aujourd'hui, l'entreprise dirigée par Francesco Pesci, Président-Directeur Général, est une des Maisons de haute couture pour homme les plus réputées au monde et le symbole de l'élégance italienne, classique et intemporelle. En 2011, le Luxury Institute de New York a désigné Brioni comme la marque de Luxe masculine la plus prestigieuse de l'année aux États-Unis, une consécration déjà obtenue en 2007.

Héritier de la tradition artisanale italienne, Brioni s'enorgueillit d'un savoir-faire de tailleur d'exception dans le prêt-à-porter masculin et les vêtements sur mesure. La volonté de la marque de perpétuer ce savoir-faire trouve son illustration dans trois principes :

- La méthode : l'univers exclusivement « sur mesure » de Brioni, riche d'environ 25 000 combinaisons différentes, offre la possibilité de créer des tenues entièrement personnalisées. Par ailleurs, le savoir-faire de Brioni est soigneusement préservé dans ses ateliers, dont le principal est situé à Penne.
- Le maître tailleur : chez Brioni, toute la production est faite dans les ateliers de couture, le tailleur en étant l'élément central. Un maître tailleur de Brioni a été formé

afin de pratiquer l'excellence dans son domaine et peut ainsi en faire bénéficier chaque client particulier.

- L'école : créée en 1985, la Nazareno Fonticoli Scuola Superiore di Sartoria est une école de mode dont la vocation est de transmettre le savoir-faire de la Maison. La marque est également partenaire du Royal College of Art de Londres.

L'innovation est au cœur de l'identité de Brioni qui est historiquement la première Maison de mode à avoir organisé un défilé de mode pour homme et à avoir introduit une touche de couleur dans ses collections pour homme. Aujourd'hui, son offre de produits couvre l'ensemble des catégories de l'habillement masculin ainsi que la maroquinerie, les chaussures et les autres accessoires.

En janvier 2012, Brioni a rejoint le groupe PPR. En juillet 2012, Brendan Mullane est devenu Directeur de la Création. Une nomination qui répond à la volonté de renforcer la croissance de l'entreprise et de réaffirmer sa place de leader incontesté de la confection haut de gamme masculine.

À fin 2012, Brioni possède 35 magasins gérés en propre, situés principalement en Europe et au Japon. La stratégie de Brioni à moyen et long terme est d'étendre le réseau de distribution et de renforcer la présence de Brioni en Asie et sur les autres marchés émergents.



GP  
GIRARD-PERREGAUX

JR  
JEANRICHARD  
1681

Basées à La Chaux-de-Fonds, les marques horlogères Girard-Perregaux et JEANRICHARD font partie du groupe Sowind, spécialisé dans la haute horlogerie. Le groupe Sowind possède une manufacture horlogère qui conçoit et produit une offre complète de mouvements haut de gamme et de montres mécaniques destinés à ses deux marques et des tiers, dont certaines marques du groupe PPR telles que Bottega Veneta et Boucheron.

Les activités de Girard-Perregaux remontent à 1791. Les plus de deux siècles d'histoire de la marque sont jalonnés de créations alliant technique et design dans la lignée du célèbre *Tourbillon sous Trois Ponts d'Or*. Girard-Perregaux maîtrise l'intégralité du processus de l'horlogerie d'art depuis la création des composants jusqu'à la réalisation du mouvement. La marque a pour constante ambition de créer des produits innovants et modernes. Girard-Perregaux est présent dans 60 pays, dans plus de 500 points de vente prestigieux au travers de grands magasins et de boutiques spécialisées, ainsi que dans 15 magasins (dont un géré en propre) en Asie, aux États-Unis et en Europe.

Michele Sofisti, Président-Directeur Général du groupe Sowind, met en œuvre une stratégie visant à développer les deux marques sur leurs marchés clés, tels que les États-Unis et l'Amérique Latine ou encore l'Asie et le Moyen-Orient qui sont en forte croissance.

Girard-Perregaux afin de renforcer sa notoriété et exposer ses produits alliant héritage et innovation technologique a déployé une nouvelle stratégie de communication qui vise à jeter un pont entre son histoire très riche et son avenir. En particulier, la campagne « Le Nouveau Visage de la Tradition », une première dans l'industrie horlogère, met en avant (sous formats papier et numérique) le travail d'une équipe de jeunes et talentueux horlogers ainsi que la diversité de leurs passions et de leurs intérêts qui les ancrent dans la modernité.

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

En 2012, JEANRICHARD a dévoilé sa nouvelle identité et sa nouvelle stratégie de communication axée sur quatre thématiques : la tradition horlogère, la terre, l'eau et l'air. Les collections « 1681 » (ligne traditionnelle), « Terrascope », « Aquascope » et « Aeroscope » portent respectivement ces thématiques. De plus, la marque aspire à illustrer chacune de ces thématiques en s'appuyant sur le récit de personnes qui ont su se laisser guider par leurs passions pour accomplir des choses extraordinaires.

En 2013, Girard-Perregaux et JEANRICHARD participeront au Salon Mondial de l'Horlogerie et de la Bijouterie à Bâle.

# sergio rossi

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

Avec leurs formes séduisantes, leurs lignes élégantes et leurs matériaux précieux, les chaussures Sergio Rossi savent mettre en valeur la silhouette féminine et deviennent un accessoire 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 perfection.

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

Les chaussures et accessoires Sergio Rossi sont aujourd'hui vendus dans des magasins gérés en propre, des boutiques franchisées ainsi que dans des grands magasins et des magasins spécialisés choisis avec soin.

Le nouveau format de magasin, lancé en 2010 dans le *flagship* de Rome, a été déployé mondialement depuis lors dans 32 boutiques dans le cadre d'un vaste programme de rénovation.

En 2012, Sergio Rossi a ouvert six boutiques gérées en propre dont une première boutique à Macao, renforçant ainsi sa présence en Asie.

La vente en ligne a également été dynamisée, une boutique Sergio Rossi ayant vu le jour sur la nouvelle plateforme issue de la joint-venture mise en place par PPR et Yoox.

# STELLA / MCCARTNEY

Réputée pour ses valeurs éthiques déclarées qu'elle exprime au travers de ses collections et pour le caractère inspiré de son prêt-à-porter, Stella McCartney a créé sa propre Maison de mode en partenariat avec PPR en 2001.

Depuis une dizaine d'années, la marque Stella McCartney enregistre une très forte croissance de ses ventes aussi bien dans les canaux de vente indirecte que dans les magasins gérés en propre, et ne cesse d' étoffer ses collections.

Les canaux de vente indirecte constituent encore l'essentiel des ventes de Stella McCartney, avec des partenaires clés confiants dans le potentiel de croissance de la marque. 2012 aura été néanmoins marquée par la très forte expansion du réseau de magasins gérés en propre.

Cette année la marque a ouvert 11 magasins gérés en propre, dont une première boutique en Chine (Shanghai-Reel). À fin 2012, Stella McCartney possède ainsi 21 magasins gérés en propre, situés à Londres, New York, Los Angeles, Paris, Milan, Shanghai et Tokyo.

De plus, en juillet 2012, la marque a créé une entité commerciale au Japon qui assurera désormais directement la distribution des collections dans ce pays. L'acquisition de ces activités de détails par Stella McCartney a donc mis fin à son partenariat d'exclusivité de plus de 5 ans avec Unit and Guest, le partenaire local japonais. Au Japon, Stella McCartney possède cinq magasins gérés en propre.

À ce jour, les collections Stella McCartney sont proposées dans plus de 50 pays, à travers un réseau de distribution grandissant comptant plus de 650 revendeurs, notamment des magasins spécialisés ou des grands magasins. Par ailleurs, en 2012 Stella McCartney a rénové certains de ses points de vente historiques, tels que Harvey Nichols et Selfridges au Royaume-Uni.

Le prêt-à-porter et les accessoires féminins restent les principales catégories de produits développés par la marque qui propose également de la lingerie, des lunettes, des parfums et des vêtements pour enfant, ainsi qu'une ligne de vêtements conçue en partenariat avec adidas.

La notoriété de la marque s'est beaucoup renforcée en 2012 grâce à une présence constante sur la scène de la mode et une forte exposition médiatique. L'année a notamment été marquée par la présentation exceptionnelle de la collection Evening à Londres, les Jeux olympiques (Stella McCartney ayant créé les tenues de l'équipe nationale britannique) et le lancement d'un nouveau parfum L.I.L.Y. Par ailleurs, Stella McCartney a été doublement récompensée lors des British Fashion Awards 2012 en recevant le prix du Créateur de l'année et celui de la Marque de l'année.

En 2013, la marque s'emploiera à consolider son réseau de magasins, plus particulièrement ceux le plus récemment ouverts et notamment en Asie, un marché stratégique pour le développement et l'exploitation du potentiel de Stella McCartney.

La vente en ligne sera également dynamisée, une boutique Stella McCartney ayant vu le jour fin 2012 sur la nouvelle plateforme issue de la joint-venture mise en place par PPR et Yoox. Cette boutique en ligne, qui sera disponible dans 100 pays, permettra également d'attirer une part importante de la clientèle en magasins traditionnels.

Une nouvelle année de croissance est également prévue pour les canaux de vente indirecte.

# PÔLE SPORT & LIFESTYLE

---

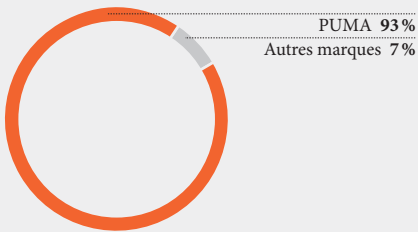
PUMA	36
Les autres marques	41
Volcom	
Electric	

## CHIFFRES CLÉS 2012

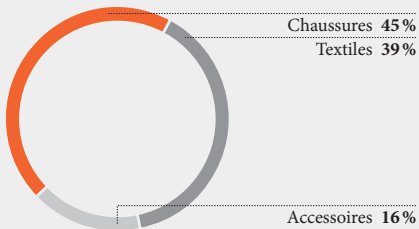
3 532 M€

de chiffre d'affaires

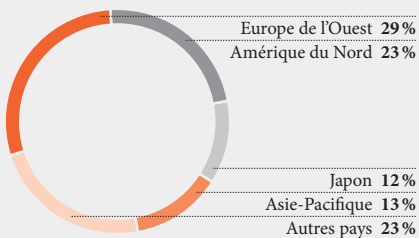
Répartition par marque



Répartition par catégorie de produits



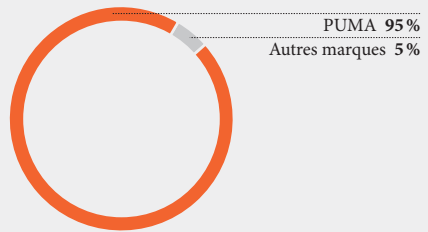
Répartition par zone géographique



305 M€

de résultat opérationnel courant

Répartition par marque

Évolution du chiffre d'affaires  
et du résultat opérationnel courant

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

\* Intégration de Volcom au 1<sup>er</sup> juillet 2011, données sur 6 mois.



## CHIFFRES CLÉS 2012

# 3 271 M€

de chiffre d'affaires

# 290 M€

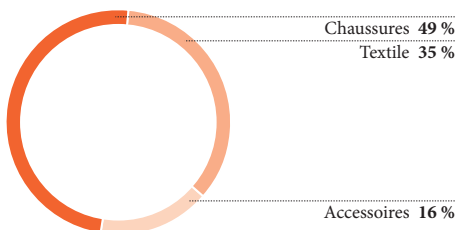
de résultat opérationnel courant

# 10 935

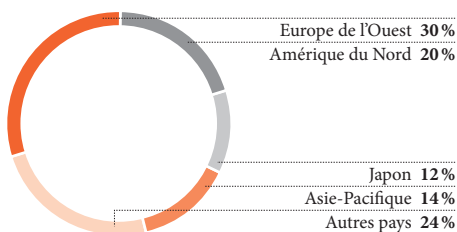
collaborateurs (effectifs moyens)

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2012

Par catégorie de produits



Par zone géographique



## CONCEPT COMMERCIAL

PUMA, troisième fabricant mondial de produits sportlifestyle en termes de chiffre d'affaires, est une marque sportlifestyle internationale dont les produits au design original s'inspirent du monde du sport et de la mode. L'image de la marque s'est construite sur une crédibilité dans le monde du sport vieille de plus de six décennies conjugée à une longue tradition d'innovation et de collaboration avec de grands athlètes et de grandes équipes. PUMA se donne ainsi pour ambition de devenir la société sportlifestyle à la fois la plus désirable et la plus responsable à l'échelle mondiale.

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

Fortement engagé pour la préservation de l'environnement et envers les individus en général, que ce soit au sein de la société ou hors du groupe, PUMA se conforme à des principes de justice, d'honnêteté, d'optimisme et de créativité, pour réduire son empreinte environnementale, améliorer les relations sociales et les conditions de travail chez ses fournisseurs, promouvoir la paix et la créativité, au travers de ses programmes PUMAVision.

## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

L'ensemble des canaux de distribution, segments de produits et régions du marché des Articles de Sport a connu une intensification marquée de la concurrence, notamment avec l'arrivée des distributeurs spécialisés qui poursuivent leur développement dans le secteur de l'Habillement. Même si le secteur a progressé au niveau mondial, la pression sur les prix liée aux matières premières et à la main d'œuvre a pesé sur les marges dans la plupart des régions. Ainsi, beaucoup d'acteurs du marché des Articles de Sport sont pénalisés par les conditions actuelles, notamment en Asie.

## STRATÉGIE

Fin 2010, PUMA a défini une feuille de route pour 2015 qui fixait les objectifs suivants :

- être la société sportlifestyle la plus désirable et la plus responsable à l'échelle mondiale ;
- enregistrer une croissance de près de 50 % du chiffre d'affaires en 5 ans ;
- concentrer les efforts sur les segments de produits prioritaires, sur les 12 marchés définis stratégiques et sur les segments de produits émergents les plus clés ;
- développer le groupe au-delà de la marque PUMA.

Confrontée à une dégradation des conditions de marché, notamment en Europe où elle est plus importante que prévu, la direction de PUMA a décidé d'amplifier et d'accélérer le plan de transformation de la marque. Ce plan, dont l'objectif reste le même, comportera de nouvelles initiatives qui tiendront compte des nouvelles conditions du marché.

### Transformation

PUMA a donc donné en 2012 une portée plus large à son plan de transformation. Parallèlement à la reconfiguration des processus visant à raccourcir les délais de commercialisation, aux investissements dans la chaîne d'approvisionnement et les systèmes informatiques, et à l'introduction de l'approche « Retail 2.0 », le plan de transformation de PUMA comporte plus spécifiquement les aspects suivants :

- Réorganisation en Europe afin de mieux tirer parti des convergences de style dans chaque région, et de réduire les doublons de fonctions dans des pays de culture proche ou comparable. Vingt-trois pays ont ainsi été regroupés en sept zones : France, Italie, DACH (Allemagne, Autriche, Suisse), Péninsule Ibérique (Espagne et Portugal), UKIB (Royaume-Uni, Irlande et Bénélux), pays nordiques et Europe de l'Est. Chacune de ces régions dispose d'une plateforme centrale localisée dans un pays de la zone où est concentré l'ensemble du back office, chaque pays conservant ses services commerciaux et marketing en propre compte tenu de leur connaissance des attentes du marché et des spécificités locales. Des synergies complémentaires sont en outre à venir grâce à l'utilisation future d'un seul entrepôt par zone.

- poursuite des investissements technologiques dans la chaîne d'approvisionnement afin de disposer d'une plateforme unifiée à l'échelle européenne. À plus long terme, ce mode d'organisation régionale a vocation à s'appliquer au niveau mondial.
- Réorganisation des activités de distribution de PUMA. Certains magasins, dont la rentabilité est insatisfaisante, seront fermés, notamment en Europe et aux États-Unis. Toutefois, ces fermetures n'entraveront pas l'expansion de PUMA sur les marchés émergents où de nouvelles ouvertures auront lieu sur les emplacements les plus recherchés.

### Rayonnement de la marque

Dans le cadre de son plan de transformation, et avec la réorganisation des équipes concernées, PUMA affine sa stratégie marketing afin de mieux articuler le lien entre le Sport Performance et le Lifestyle. Cette nouvelle stratégie devrait permettre à PUMA de cibler de manière plus précise et plus explicite ses consommateurs « types ». Elle contribuera à la mise en avant de l'orientation Performance des produits ainsi que de leurs caractéristiques techniques, tout en créant des correspondances avec le monde du Lifestyle.

### Attractivité des produits

PUMA continue de faire la distinction entre ses segments prioritaires (sports d'équipe, course à pied, sports mécaniques et lifestyle), piliers de la marque à l'échelle mondiale, et les segments régionaux (golf, sports Outdoor et vêtements pour enfants), distribués dans les seules zones géographiques où ces offres sont pertinentes.

Dans le cadre de son programme de transformation, la direction de certains segments a été confiée à des zones géographiques données afin de mieux concentrer les ressources de développement produits, merchandising et marketing. De fait, les segments golf, course à pied et fitness seront désormais basés à Boston, le Pôle Lifestyle à Londres, tandis que les sports d'équipe et les sports mécaniques seront implantés à Herzogenaurach (Allemagne).

## Leviers de croissance

L'amélioration du chiffre d'affaires sur ses 12 marchés stratégiques, à savoir six pays matures (les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, l'Italie, la France et le Royaume-Uni) et six pays émergents (le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine, la Corée et le Mexique) reste une des priorités sur laquelle PUMA concentre ses efforts. Ces marchés qui devraient apporter une contribution de 80 % à la croissance de PUMA jusqu'en 2015, représenteront, alors, 60 % du chiffre d'affaires total. Une attention particulière sera toutefois portée aux pays d'Europe occidentale, où les ventes n'ont pas atteint les niveaux attendus en 2012.

## Développement de COBRA et Tretorn

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

Tretorn, marque scandinave de bottes en caoutchouc et aussi d'autres types de chaussures, sert la stratégie de PUMA visant à s'approprier une part plus importante du marché Outdoor. En octobre 2012, Markus Wonko a été nommé Président-Directeur Général du groupe Tretorn. Sa mission sera de faire fructifier le potentiel de Tretorn en tant que marque internationale d'Outdoor en développant l'activité, au travers notamment d'investissements accrus dans le développement et le design de produits, et les ventes à l'international.

COBRA Golf, acquis en 2010, est désormais pleinement intégré dans PUMA sous la marque COBRA PUMA GOLF. Cette acquisition, en permettant de proposer la palette complète des articles de golf, a nettement accentué l'influence de PUMA sur ce segment. Fort de PUMA Golf, rimant avec élégance, couleur et fantaisie pour tous et de COBRA, synonyme de performance, de technologie et d'innovation, COBRA PUMA GOLF a renforcé ses positions sur le marché. Les efforts de développement se concentrent principalement sur les États-Unis et le Japon, ainsi que sur la Corée, le Royaume-Uni et les pays scandinaves. En 2012, COBRA PUMA GOLF a de nouveau enregistré d'excellents résultats.

## PUMAVISION – LE DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ PUMA

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

PUMA peut également se prévaloir d'avoir réalisé en 2011 le tout premier Compte de Résultat Environnemental. Ce dernier correspond à une évaluation économique de l'impact environnemental des émissions de gaz à effet de serre, de la consommation d'eau, de l'exploitation des terrains, de la pollution de l'air et des déchets des principales activités de PUMA et de sa chaîne d'approvisionnement. L'identification des impacts environnementaux permet à PUMA de définir des solutions pour l'ensemble de sa chaîne de valeur, en minimisant ainsi les risques pour l'entreprise et pour l'environnement. PUMA a également décidé d'élargir cette analyse à ses produits et a publié son premier Compte de Résultat « Produits » en 2012. La société a ainsi évalué et comparé les coûts environnementaux liés au cycle de vie complet d'une chaussure et d'un T-shirt conventionnels avec des alternatives plus durables.

PUMA publiera son prochain Compte de Résultat Environnemental au premier semestre 2013.

PUMA a également lancé des produits biodégradables et recyclables à travers ses collections Lifestyle de chaussures, polos, t-shirts, vestes de survêtement et sacs.

PUMA a en outre ouvert son premier magasin durable à Bangalore en Inde. En y intégrant des éléments tels que de l'acier recyclé, issu de vieilles bicyclettes et de vieilles boîtes et grâce à une conception très élaborée permettant d'éclairer l'espace intérieur à 90 % par la lumière du soleil, PUMA montre une nouvelle fois son engagement en faveur d'un design innovant et durable.



Les efforts de PUMA en matière de développement durable dans le cadre du concept PUMAVision ont de nouveau été salués et récompensés à de nombreuses reprises. PUMA a été le grand vainqueur en 2012 des Guardian Sustainable Business Awards (GSBA) devant 35 autres concurrents et a également remporté un prix dans la catégorie « Biodiversité » pour son Compte de Résultat Environnemental. Le GSBA récompense les meilleures pratiques en matière de développement durable, en mettant en avant les initiatives innovantes des entreprises.

PUMA domine également le classement du dernier rapport 2012 de EIRIS, qui évalue les performances de durabilité de plus de 2 000 multinationales, en examinant leurs risques et leur impact positif ou négatif en matière environnementale, sociale et de gouvernance. EIRIS est un organisme de premier plan qui fournit des études mondiales indépendantes sur les performances dans ces trois domaines et en matière d'éthique.

Par ailleurs, PUMA est toujours côté à l'indice *Dow Jones Sustainability Index*, ainsi qu'à l'indice *FTSE4Good*.

---

## FAITS MARQUANTS 2012 ET PERSPECTIVES 2013

2012 a été une année de transition pour PUMA. Parallèlement à l'élargissement du programme de transformation, certains changements sont intervenus au sein de la Direction. Klaus Bauer (Directeur des Opérations) et Antonio Bertone (Directeur du Marketing) ont décidé de quitter l'entreprise à la fin de l'année. Jochen Zeitz a également démissionné de son poste de Président du Conseil d'administration. Jean-François Palus a été élu pour le remplacer à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2012.

Franz Koch, en accord avec le Conseil d'administration de PUMA SE, a démissionné de ses fonctions en décembre 2012. Directeur Général de PUMA et membre du Comité exécutif de PPR, il continuera à exercer ses fonctions jusqu'à la fin du mois de mars 2013.

En 2012, PUMA a continué à développer des partenariats sur le segment du Sport Performance et a enregistré de grands succès avec les partenariats existants. Pour ce qui concerne le football, l'équipe nationale italienne est arrivée en finale de l'Euro 2012. Le joueur ivoirien Yaya Toure (Manchester City) a signé avec PUMA un contrat innovant visant à offrir des chaussures de football aux enfants défavorisés d'Afrique. Le Borussia Dortmund a démarré de la meilleure des façons son partenariat avec PUMA, en se qualifiant en tête de son groupe pour les phases éliminatoires de la Ligue des Champions. Au Borussia Dortmund, Marco Reus, Jürgen Klopp et Okoyino da Mbabi, tous trois partenaires de PUMA, ont été élus respectivement joueur, coach et joueuse de la saison 2011-2012. La Coupe d'Afrique des Nations commencera début 2013 et cette année encore, dans le cadre de cette manifestation, PUMA sera la marque qui soutiendra le plus grand nombre d'équipes nationales.

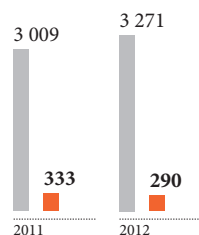
En Athlétisme, lors des Jeux olympiques d'été de Londres en août 2012, Usain Bolt et l'équipe jamaïcaine se sont une fois encore brillamment illustrés. Usain a remporté trois médailles d'or pour le 100 mètres, le 200 mètres et le relais 4 x 100 mètres. L'exposition médiatique considérable dont Usain Bolt et son équipe ont bénéficié, ainsi que l'excellent dispositif PUMA Yard de Brick Lane, ont été mis à profit pour valoriser la marque. Durant les Jeux olympiques, le dispositif PUMA Yard est devenu une étape incontournable dans

le quartier populaire Shoreditch à Londres. La vaste boutique éphémère a insufflé une note jamaïcaine dans l'ancien cœur industriel de Londres.

COBRA PUMA GOLF continue de figurer au premier plan, Ian Poulter et Rickie Fowler propulsant la marque vers de nouveaux sommets. Ian Poulter a en effet été la vedette de la Ryder Cup, l'Europe parvenant à remonter son handicap le dernier jour du tournoi, arrachant ainsi la coupe aux États-Unis. Quant à Rickie Fowler, il a remporté son premier titre sur le PGA Tour au Championnat Wells Fargo 2012 de Charlotte, en Caroline du Nord, battant une nouvelle fois à cette occasion le n° 1 mondial Rory McIlroy.

En 2012, comme en 2011, PUMA Social a été une nouvelle fois la campagne phare de la collection Lifestyle. PUMA Social abordera de nouveau le monde du sport sous l'angle de la joie et de l'impertinence au travers d'une campagne mondiale mettant en scène des champions d'un autre genre : des as des fléchettes, du bowling, du billard, et du ping-pong. PUMA Social permet aux amateurs de sports de loisirs traditionnels de communiquer et d'échanger en ligne, et de se retrouver pour des compétitions amicales.

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



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

■ Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)

# LES AUTRES MARQUES

- Volcom
- Electric

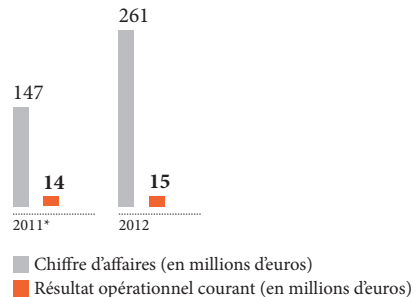
## CHIFFRES CLÉS 2012

**261 M€**  
de chiffre d'affaires

**15 M€**  
de résultat opérationnel courant

**785**  
collaborateurs (effectifs moyens)

## CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



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



Marque contemporaine d'*action sport*, Volcom incarne l'esprit créatif inspiré de la culture des jeunes générations. Co-fondée par Richard Woolcott au début des années 1990 sur les principes d'indépendance, d'innovation et d'expérimentation, Volcom est encore aujourd'hui en rupture avec les traditions établies. Volcom est la seule société de son secteur qui puisse se prévaloir de véritables racines dans tous les sports de glisse : skateboard, surf, snowboard. Récemment, le motocross est venu enrichir son environnement. Volcom entretient et renforce son image de marque en sponsorisant des athlètes de haut niveau, en ciblant des événements marketing locaux, ainsi qu'en produisant des campagnes publicitaires originales et des supports vidéos, artistiques et musicaux inspirés des sports de glisse et du style de vie de la jeunesse.

Avec ses collections homme, femme et junior, ses catégories Denim, boardshorts, maillots de bain, sandales et vêtements de sport d'hiver, Volcom est en passe de devenir l'une des premières marques mondiales d'*action sport* et d'habillement sportlifestyle. En constante évolution, la marque Volcom symbolise un style de vie dédié à l'*action sport* partout dans le monde, auprès d'un nombre croissant de personnes qui partagent sa passion pour les sports de glisse et le motocross, ainsi que pour l'art, la musique, le cinéma et la mode.

En 2012, Volcom a renforcé les fondements de son activité pour favoriser l'excellence opérationnelle à tous les niveaux. Le réseau de boutiques a été placé au cœur de la stratégie de distribution de Volcom et s'est concrétisé par l'ouverture de 14 nouveaux magasins cette année (notamment en France, en Australie, aux États-Unis et au Japon). Par ailleurs, Volcom a organisé son premier championnat du monde de surf ASP<sup>(1)</sup>, qui a eu lieu à Fidji et a rencontré un grand succès. Cet événement, qui s'est déroulé au milieu des vagues

les plus spectaculaires jamais affrontées dans l'histoire du championnat, a encore renforcé le caractère authentique de la marque et son engagement envers l'*action sport*. L'année 2012 a également été marquée par les succès remportés par les athlètes sponsorisés par Volcom, avec de nombreuses reprises en premières de couvertures des magazines et des sites web dédiés à l'*action sport*. David Gonzalez en est l'illustration puisqu'il s'est vu décerner le prix du skateur de l'année par le magazine Thrasher.

2013 promet encore d'être une année riche en événements pour la marque, avec le lancement mondial, à l'automne, de sa ligne de chaussures *lifestyle*, développée en collaboration avec PUMA. Cette nouvelle catégorie reprendra le design emblématique de Volcom, un dessus asymétrique et une semelle bicolore. Elle ciblera les sportifs, et tous les amateurs de musique et d'art adeptes de l'*action sport*. Autre évolution clé en 2013, la marque compte réaliser de nouveaux investissements dans ses activités et le marketing en Asie-Pacifique et en Amérique Latine, ces régions constituant des marchés stratégiques pour la marque Volcom et présentant de plus un potentiel de croissance. Volcom poursuivra également l'expansion de son réseau de boutiques. La marque a créé un nouveau concept pour ses magasins gérés en propre, qu'elle prévoit d'appliquer en ouvrant 12 nouvelles boutiques en 2013, portant son réseau mondial à 53 magasins gérés en propre. L'année 2013 verra également le lancement du nouveau site [volcom.com](http://volcom.com), réunissant la marque, les athlètes, les produits et la communauté à travers une expérience unifiée. Volcom élargira la portée de ce nouveau site de vente en ligne à l'Europe et à l'Australie, en axant sa démarche sur le marketing social et la gestion d'un contenu de qualité.

(1) Association of Surfing Professionals.

# ELECTRIC



Marque mondiale de référence pour les accessoires de sportlifestyle, Electric puise ses origines dans la richesse culturelle du sud de la Californie : *action sports*, musique, arts et customisation. Fondée en 2000 par Bruce Beach et Kip Arnette, Electric est devenue une marque culte grâce à une démarche innovante consistant à repenser le design classique des lunettes de soleil et des masques de ski pour créer des modèles originaux et uniques, en déclinant cette approche à l'ensemble des produits et des activités.

Le prestige de la marque repose sur la recherche constante de perfection dont fait preuve Electric pour ses produits ; tant en matière de style, de qualité, que de fonctionnalité. Aujourd'hui, Electric conçoit et commercialise une vaste collection de lunettes de soleil, masques de ski, sacs à dos, bagages et accessoires, et la distribue principalement à travers un réseau mondial de magasins d'articles de sport et d'*action sport* couvrant l'Amérique, l'Europe, le Japon, la Chine et l'Australie et le reste de l'Asie.

Deux grandes tendances façonnent le paysage concurrentiel actuel du marché des lunettes d'*action sport*. En premier lieu, un réseau de distribution de plus en plus concentré, jusqu'alors polarisé autour des marques mondiales plus généralistes, et que se disputent les marques traditionnelles, établies ou récentes. En second lieu, l'arrivée de nombreuses nouvelles marques qui pénètrent le segment en visant des marges plus faibles et des gammes de prix plus basses.

Ainsi, dans les canaux *lifestyle streetwear* et les grands magasins, de nouvelles marques font leur apparition. Qu'elles soient issues de l'*action sport*, qu'elles opèrent sous licence de marques de Luxe établies ou qu'il s'agisse de marques émergentes originales, beaucoup ne disposent pas de la culture, de la qualité et de l'authenticité nécessaires pour disputer leur place aux leaders du marché.

Pour accélérer sa croissance, Electric entend développer ses lignes de produits, sa présence géographique et son réseau de distribution. Pour concrétiser son ambition de devenir une marque mondiale de référence pour les accessoires, Electric s'attachera à proposer ses produits en boutiques spécialisées Sport & Lifestyle, dans les grands magasins et les chaînes d'articles de sport les plus réputées, ainsi que sur des sites de vente en ligne sélectionnés avec soin, en plus de la plateforme Electric lancée récemment.

La première phase de la stratégie d'expansion à l'international sera centrée sur l'Europe, marché à fort potentiel, et débutera en France. La deuxième phase de cette stratégie consistera à renforcer l'image de la marque et son *leadership* sur quatre marchés asiatiques prioritaires : Tokyo, Séoul, Hong Kong et la Chine.

L'année 2012 a marqué le point de départ d'une période de transition pour Electric. Tout en conservant sa position sur les canaux actuels, la marque a réalisé des investissements ciblés dans les équipes, la stratégie et les produits afin de préparer la prochaine étape de sa croissance.

En juin 2012, Electric a nommé Eric Crane au poste de Directeur commercial. Fin 2012, un Directeur du e-commerce chargé de la supervision du développement mondial de la vente en ligne d'Electric, a également rejoint l'équipe. Un nouveau Directeur Général pour l'Europe entrera en fonction début 2013 afin de stimuler le développement de la marque en Europe, dans la région méditerranéenne et dans les Émirats Arabes Unis.

En 2012, Electric a lancé 17 nouveaux modèles de lunettes de soleil, qui viennent renouveler une ligne déjà très étoffée. Ce segment poursuivra sa progression en 2013, avec le renouvellement de certains modèles de la collection prestigieuse « Loveless » en acétate, et le lancement de nouveaux modèles iconiques conçus avec la participation de grands athlètes.

Dans la ligne d'habillement et d'accessoires, la marque continuera de mettre l'accent sur certains articles clés complétant la collection, la priorité étant donnée aux sacs et à la petite maroquinerie.

Dans le segment *snow*, Electric prévoit le lancement de deux nouveaux masques, l'EGV et l'EGB2S, qui viendront compléter l'offre actuelle, la plus riche du marché, ainsi qu'une ligne complète de casques. D'autres nouveaux produits viendront également enrichir la collection, notamment des montres et des accessoires électroniques. La catégorie montres sera déterminante pour élargir l'image de marque au-delà du canal de distribution actuel du surf et du *snow*. Ces montres seront proposées dans une gamme de prix très large.

Cette image de marque renouvelée permettra à Electric de consolider et d'élever son positionnement dans l'*action sport*, tout en fertilisant les canaux de distribution mode, grands magasins et accessoires spécialisés.



## CHAPITRE 3

# Le développement durable

1. Le développement durable chez PPR .....	46
1.1. Un engagement de longue date	46
1.2. Vision	47
1.3. Distinctions, participation aux initiatives internationales et présence sur les indices éthiques	48
1.4. Faits marquants de l'année 2012	48
1.5. Chiffres clés	50
2. Valoriser l'humain .....	51
2.1. Profil humain du Groupe	51
2.2. Développement des compétences et des talents	54
2.3. Promotion de la diversité	58
2.4. Qualité de vie professionnelle	59
2.5. Dialogue social	60
3. Préserver l'environnement .....	62
3.1. Management de l'environnement	62
3.2. Mesure et régulation de l'empreinte carbone	65
3.3. Utilisation durable des ressources	71
3.4. Gestion des déchets	73
3.5. Protection de la biodiversité	75
4. Accompagner le développement des sociétés .....	77
4.1. Impact territorial, économique et social	77
4.2. Dialogue avec les parties prenantes	78
4.3. Relations avec les sous-traitants et les fournisseurs	79
4.4. De la maîtrise des risques au développement de produits responsables	83
4.5. Programmes de mécénat et actions de la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes	86
5. Table de concordance articles R.225-104 et R.225-105 du Code de commerce .....	90
6. Table de concordance <i>Global Compact</i> .....	92
7. Rapport d'assurance modérée des Commissaires aux comptes .....	93

# 1. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ PPR

## 1.1. UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE

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

1996

- Première Charte éthique du Groupe.

2001

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

2003

- Création d'un Département Développement durable au niveau du Groupe.
- Mise en place d'une plateforme de reporting environnemental.

2004

- Signature de la Charte de la diversité par le Président de PPR 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

- Définition des engagements du Groupe en matière de développement durable.

2007

- Création de la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe, représentée au Comité exécutif et directement rattachée au Président.
- Définition de sept enjeux clés 2008-2010 pour le Groupe en matière de développement durable.
- Signature d'une seconde convention avec l'Agefiph en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

2008

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

2009

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

2010

- Lancement des Prix de l'innovation et du développement durable de PPR.
- Intégration de critères développement durable dans le calcul de la performance des leaders du groupe PPR.
- Engagement du Groupe au niveau européen par l'adoption de la Charte d'engagement sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail.

2011

- Lancement de PPR HOME, la nouvelle initiative et organisation dédiée au développement durable.
- Publication du tout premier Compte de Résultat Environnemental (EP&L) pour PUMA.
- Formalisation du programme stratégique Leadership et Mixité.



En 2012, PPR a poursuivi la mise en place de PPR HOME, sa structure dédiée au développement durable. L'équipe qui regroupe près de 15 spécialistes dont les domaines d'expertise couvrent la biodiversité, la gestion de l'énergie, la conduite du changement, ou encore le suivi de la performance, a permis à PPR de définir un ensemble d'objectifs en matière de développement durable pour les cinq prochaines années dans l'ensemble des marques de Luxe et de Sport & Lifestyle du Groupe. Parallèlement, PPR s'est engagé à étendre le Compte de Résultat Environnemental (EP&L) à toutes ses marques de Luxe et de Sport & Lifestyle d'ici 2016. Cette démarche innovante constituera également un outil de pilotage et d'évaluation efficace des actions de développement durable du Groupe.

Pour PPR, 2012 a par ailleurs été synonyme de renforcement de la gouvernance en terme de développement durable grâce à la mise en place d'un Comité dédié au sein du Conseil d'administration qui contribuera à l'orientation de la vision développement durable du Groupe à long terme. 2012 a également marqué la mise en œuvre opérationnelle de la démarche Leadership et Mixité à travers de nombreuses initiatives, notamment le lancement d'un programme de *mentoring* visant à développer les talents féminins.

Enfin, la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes a poursuivi en 2012 ses travaux et ses partenariats et a organisé la 3<sup>e</sup> édition de la remise de bourses à des Entrepreneurs sociaux dont les initiatives allient performance économique et développement au bénéfice des femmes.

## 1.2. VISION

En redéfinissant sa vision du développement durable et en la plaçant au centre de sa stratégie, PPR entend donner plus de sens à son activité. Convaincu que le développement durable va de pair avec la qualité, une notion inhérente à ses métiers, PPR a pour ambition de développer des produits plus innovants, plus durables et plus désirables.

L'engagement en faveur d'un modèle d'entreprise durable constitue un élément essentiel de la transformation de PPR en un groupe de marques d'habillement et d'accessoires de Luxe et de Sport & Lifestyle. PPR incite ainsi ses marques à mettre en œuvre de nouveaux modèles économiques qui concilient croissance et contribution à un monde meilleur sur les plans économique, social et environnemental. Fidèle à l'état d'esprit qui est à l'origine de son succès, la volonté et le goût d'entreprendre, PPR vise une croissance durable pour compter parmi les groupes qui créent le plus de valeur dans tous les sens du terme.

Le Groupe entend également assumer le rôle que lui confère sa position d'acteur mondial, en ayant une influence positive sur la société et l'environnement. Leaders sur leurs marchés, les marques du Groupe jouissent partout dans le monde d'une formidable notoriété et inspirent les consommateurs. PPR est convaincu qu'il est de la responsabilité des entreprises privées de s'appuyer sur cette notoriété pour faire progresser les enjeux de développement durable à tous les niveaux de la société.

PPR offre à ses marques une grande liberté de manœuvre dans le respect de principes communs définis au niveau du Groupe. Cela passe notamment par la définition d'objectifs ambitieux que le Groupe s'engage à atteindre d'ici 2016, sur des thématiques prioritaires

telles que l'approvisionnement en matières premières, l'accompagnement des fournisseurs, les processus de fabrication, la consommation d'eau, la gestion des déchets ou encore les émissions de CO<sub>2</sub>. La présence d'un responsable dédié au développement durable au sein de chaque marque permet à ce titre de déployer plus efficacement ces actions sur le terrain.

La mise en place d'un EP&L pour l'ensemble des marques du Groupe permettra d'identifier et d'évaluer les impacts engendrés par la fabrication et la vente des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement (depuis les achats de matières premières jusqu'à la vente). Il permettra également d'attribuer une valeur monétaire à ces impacts pour intégrer de façon plus efficace les enjeux environnementaux aux considérations financières et guider ainsi PPR vers les meilleures décisions opérationnelles. PPR est ainsi la première société d'envergure mondiale à entreprendre une telle analyse qui permettra au Groupe de définir de nouveaux modèles économiques et de nouvelles solutions qui prennent en compte les services écosystémiques.

Par ailleurs, à travers sa Fondation pour la Dignité et les Droits des Femmes, PPR se consacre à la lutte contre la violence à l'égard des femmes en leur donnant les moyens de contribuer au développement de leur famille et de leur communauté. Depuis sa création en 2009, cette fondation a noué 47 partenariats avec des ONG et a apporté son soutien à 85 727 femmes en 2012. Cet engagement au bénéfice des femmes se traduit en interne par le programme Leadership et Mixité qui vise à un meilleur équilibre professionnel femmes/hommes à tous les niveaux hiérarchiques. Objectif : féminiser l'ensemble des instances dirigeantes de PPR pour atteindre la parité dans la population des cadres dirigeants à horizon 2015.

### 1.3. DISTINCTIONS, PARTICIPATION AUX INITIATIVES INTERNATIONALES ET PRÉSENCE SUR LES INDICES ÉTHIQUES

En reconnaissance de son engagement en matière de développement durable, PPR a obtenu en 2012 plusieurs distinctions décernées aussi bien par des ONG que par des agences de notation extra-financière :

- **GRI** : pour la première année, en 2012, PPR a choisi de soumettre son document de référence à l'analyse de la *Global Reporting Initiative* (GRI), une organisation qui développe un cadre de référence mondial pour la pratique du reporting développement durable. PPR a dès cette première année atteint le niveau A+ qui constitue la notation la plus élevée décernée par la GRI.
- **Newsweek Green Rankings 2012** : PPR arrive en tête des acteurs du Luxe et du Sport et atteint la 44<sup>e</sup> place de ce classement qui évalue les 500 plus grandes entreprises internationales selon leur stratégie de développement durable.
- **CDP (Carbon Disclosure Project)** : PPR s'est engagé dans la démarche du CDP en répondant au questionnaire annuel relatif à l'intégration des enjeux climatiques dans la stratégie des entreprises.
- **Indices éthiques** : PPR a été sélectionné dans les principaux indices de référence : *FTSE4Good*, *Aspi* et *Ethibel Excellence*.

PPR s'engage auprès d'initiatives internationales de référence pour le développement durable :

- **Global Compact** : depuis 2008, PPR s'engage à respecter et promouvoir l'ensemble des 10 principes du *Global Compact* des Nations Unies en matière de droits de l'homme, de droit du travail, de respect de

l'environnement et de lutte contre la corruption. Les *Communications On Progress* annuelles du Groupe sont disponibles sur les sites Internet de PPR et du *Global Compact*.

- **SAC** : PPR a rejoint la *Sustainable Apparel Coalition* et devient ainsi membre d'un groupe de plus de 80 acteurs majeurs (marques, fournisseurs, ONG) des secteurs textile, chaussures et accessoires qui travaillent à réduire les impacts environnementaux et sociaux liés à cette industrie à travers le monde.
- **WBCSD** : depuis 2011, PPR est membre du *World Business Council for Sustainable Development*, plateforme réunissant 200 sociétés internationales désireuses de promouvoir le rôle de l'entreprise dans le développement durable dans une perspective de croissance économique, d'équilibre écologique et de progrès social.
- **EPE** : en 2012, PPR a rejoint *Entreprise Pour l'Environnement*, une association d'une quarantaine d'entreprises françaises et internationales engagées à travailler ensemble pour mieux prendre en compte l'environnement dans leurs stratégies.

En 2012, PPR a par ailleurs participé au Sommet de la Terre à Rio (Rio+ 20), en intervenant sur les thèmes de « l'économie verte » et du « capital naturel ». PPR était également présent au *Copenhagen Fashion Summit* qui a rassemblé plus de 1 200 invités internationaux, autour des enjeux du développement durable liés au secteur de la mode.

### 1.4. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2012

#### Formalisation d'un ensemble d'objectifs en matière de développement durable pour les marques du Groupe à atteindre d'ici cinq ans.

PPR a défini en 2012 un plan d'action à plusieurs niveaux pour les cinq prochaines années. Il vise à bâtir un Compte de Résultat Environnemental (EP&L) Groupe et à en utiliser les résultats et enseignements pour réduire l'empreinte écologique de PPR.

Véritable pierre angulaire de sa stratégie, l'EP&L, initié chez PUMA en 2011, sera ainsi étendu à toutes les marques de Luxe et de Sport & Lifestyle d'ici à 2015. Cet EP&L fournira une évaluation monétaire des impacts environnementaux des activités opérationnelles

et des chaînes d'approvisionnements du Groupe et jouera un rôle essentiel dans le suivi et l'amélioration de la performance environnementale du Groupe. En outre PPR s'est engagé en 2012 à atteindre d'ici 2016 des objectifs majeurs précis dans l'ensemble du Groupe :

- Les principaux fournisseurs seront évalués au moins une fois tous les deux ans ; PPR les aidera à adopter les meilleures pratiques et à adhérer à son Code de conduite ;
- PPR réduira de 25 % la consommation d'eau, la production de déchets et les émissions de CO<sub>2</sub> générées par la production de ses produits et services, tout en tenant compte de la croissance de ses activités ;

La totalité des émissions des Scopes 1 et 2 du *Greenhouse Gas Protocol* sera compensée chaque année. PPR continuera à s'associer à des programmes de compensation qui contribuent au bien-être des communautés locales et à la conservation de la biodiversité dans les zones géographiques où le Groupe opère;

- 100 % des papiers et emballages destinés à PPR proviendront de forêts certifiées « gérées durablement » et comporteront au moins 50 % de matière recyclée;
- Le PVC sera banni de l'ensemble des collections;
- D'ici 2020, tous les produits chimiques dangereux intervenant dans la production auront été progressivement éliminés;
- 100 % de l'or et des diamants utilisés pour les produits des marques de PPR proviendront d'activités contrôlées, n'ayant pas d'impact négatif sur les communautés locales, les populations animales ou les écosystèmes qui les abritent;
- 100 % du cuir issu de l'élevage utilisé sera d'origine responsable et contrôlée, n'ayant pas pour effet de transformer des écosystèmes sensibles en pâturages ou en terres agricoles pour l'alimentation des élevages;
- 100 % des peaux précieuses et des fourrures proviendront d'élevages contrôlés ou d'animaux sauvages dont la population est gérée de manière durable. Les fournisseurs du Groupe emploieront des méthodes respectant le bien-être animal.

Pour atteindre ces objectifs, PPR définit un cadre précis de recommandations et d'indicateurs de performance, avec une priorité sur les achats et les fournisseurs de matières premières, ainsi que les contrôles de conformité qui vont de pair. Parallèlement, PPR aide les marques à adapter leurs plans d'actions à leur situation et à identifier les actions prioritaires leur permettant d'atteindre les objectifs fixés par le Groupe.

### Mise en place d'un Comité du développement durable au niveau du Conseil d'administration

En mars 2012, le Conseil d'administration de PPR a décidé de créer un Comité du développement durable. Son rôle est de conseiller et de guider la stratégie de développement durable du Groupe au niveau du Conseil d'administration. Présidé par Jochen Zeitz, ce Comité est composé d'Administrateurs du Groupe, dont François-Henri Pinault, Jean-François Palus, Patricia Barbizet et Luca Cordero di Montezemolo. Jochen Zeitz a quitté en novembre 2012 ses fonctions opérationnelles de Directeur du Développement Durable et Directeur Général du Pôle Sport & Lifestyle pour intégrer le Conseil d'administration.

En septembre 2012, Marie-Claire Daveu a intégré le groupe PPR en tant que Directrice du Développement Durable et des Affaires Institutionnelles internationales

de PPR. Elle succède ainsi à Jochen Zeitz. Membre du Comité exécutif, Marie-Claire Daveu est rattachée à François-Henri Pinault, Président-Directeur Général de PPR.

Pour accompagner et conseiller le Comité du développement durable dans ses décisions, un *Sustainability Technical Advisory Group* est créé. Ses missions principales consistent à

- Guider de manière prospective la vision de développement durable qui sera déployée par le Groupe dans les années à venir;
- Fournir une expertise sur les défis rencontrés par PPR dans le cadre de ses actions de développement durable.

Ce groupe est composé de membres internes à PPR ainsi que de conseillers externes. Pour l'interne :

- Jean-François Palus, Directeur Général délégué, PPR;
- Jochen Zeitz, Administrateur et Président du Comité du développement durable, PPR;
- Marie-Claire Daveu, Directrice du Développement Durable et des Affaires Institutionnelles internationales, PPR;
- Patrizio di Marco, Président-général, Gucci.

Le siège de représentation des marques sera occupé chaque année par une marque différente.

Conseillers externes :

- Holly Dublin (experte en commerce international durable, approvisionnement en matières premières, conservation et développement des communautés);
- John Elkington (co-fondateur de *Volans, SustainAbility* et *Environmental Data Services*, professeur invité à *Cranfield, Imperial College, University College London*);
- Michael Wells (expert en économie des ressources naturelles et de la politique, consultant pour des agences internationales et des organisations communautaires et expert en programmes de suivi de la performance et évaluation du développement durable).

### Lancement d'un dispositif de mentoring dans le cadre du programme stratégique Leadership et Mixité

Convaincu que la mixité est un levier majeur de la performance globale de l'entreprise, PPR s'engage fortement pour un meilleur équilibre professionnel femmes/hommes à tous les niveaux hiérarchiques. Dès 2010, François-Henri Pinault, Président-Directeur Général du groupe PPR, a lancé le programme Leadership et Mixité, qui vise à mettre fin à la déperdition des talents féminins le long de la ligne hiérarchique, en diffusant une culture de l'égalité au sein du Groupe. Objectif : féminiser l'ensemble des instances dirigeantes de PPR d'ici 2015.

L'année 2012 a marqué le déploiement opérationnel de la démarche Leadership et Mixité, en particulier à travers un dispositif de *mentoring* mettant en relation des femmes « à potentiel » et des cadres supérieurs (femmes et hommes). 19 femmes de PPR ont ainsi bénéficié en 2012 de ce programme de *mentoring*. Ce dispositif d'un an vise à accompagner le développement professionnel et personnel de talents féminins du Groupe et à impliquer les femmes et les hommes sur la thématique de la mixité.

### 3<sup>e</sup> édition des Bourses entrepreneurs sociaux de la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes

En ligne avec les valeurs de PPR, l'esprit d'entreprise, l'audace et le sens du risque, trois entrepreneurs sociaux sont sélectionnés tous les deux ans pour la viabilité

économique et la valeur ajoutée sociale de leur projet, au bénéfice des femmes. Le 21 juin 2012, François-Henri Pinault, PDG du groupe PPR et Président de la Fondation pour la Dignité et les Droits des Femmes, a remis ces Bourses à trois nouveaux entrepreneurs sociaux choisis par le Comité de validation de la Fondation PPR :

- AFRIPads, qui favorise l'intégration scolaire et professionnelle des jeunes filles en Ouganda grâce à des serviettes périodiques lavables ;
- Filles du Facteur, qui soutient l'autonomie des femmes burkinabées en produisant des accessoires en crochet à partir de sacs plastiques recyclés ;
- Relmu Witral, coopérative qui sauvegarde le savoir-faire ancestral des tisserandes mapuches au Chili.

## 1.5. CHIFFRES CLÉS

- 33 439 collaborateurs inscrits au 31 décembre 2012, dont 58,2% de femmes ;
- 88,6% des collaborateurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée (CDI) ;
- 48,7% des managers ✓ du Groupe sont des femmes ;
- 13,1% des CDI travaillent à temps partiel ;
- 34,2 ans d'âge moyen des CDI ;
- 5,4 ans d'ancienneté moyenne des CDI ;
- 299 travailleurs handicapés ;
- 361 261 heures de formation, soit 27 676 collaborateurs formés ;
- 10 041 embauches en CDI ;
- 20 partenariats en cours au sein de la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes ayant permis de prendre en charge 85 727 femmes ✓ et d'en sensibiliser 2 182 ✓ ;
- 3 464 audits sociaux ✓ réalisés auprès des fournisseurs du Groupe, y compris dans le cadre des démarches de certification SA 8000 ;
- 214 583 T de CO<sub>2</sub> émises en 2012 par le Groupe dont 185 273 T ✓ pour les consommations d'énergie et le transport B to B ;
- La part des achats d'électricité d'origine renouvelable atteint 7% en 2012 ;
- Diminution de 6,8% des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport de marchandises dans un contexte de forte croissance de l'activité du Groupe.

Les indicateurs de reporting social, sociétal et environnemental vérifiés par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs travaux sont indiqués dans cette liste et dans la suite du document par le symbole ✓. Leur attestation se trouve en pages 93 et 94.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

## 2. VALORISER L'HUMAIN

### 2.1. PROFIL HUMAIN DU GROUPE (1)

À l'image de la culture entrepreneuriale du Groupe, la politique Ressources Humaines de PPR est de longue date ancrée sur une diversité humaine et culturelle qui constitue un défi permanent mais aussi et surtout un avantage économique et concurrentiel.

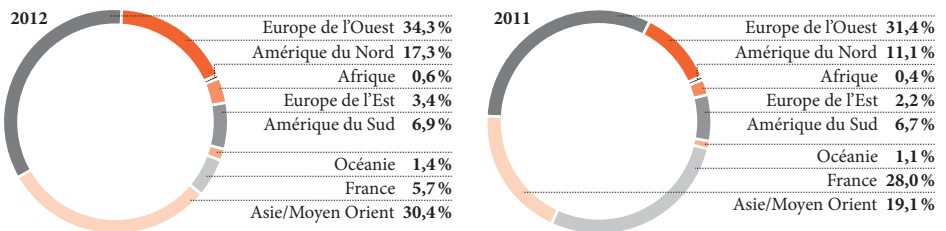
Avoir une attitude juste, honnête, positive et créative témoigne de la manière dont chacun s'inscrit dans les évolutions stratégiques du Groupe et de ses marques et forme le socle des politiques Ressources Humaines.

#### Effectifs

Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2012 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique (2)

	Managers				Non-Managers			
	Femmes		Hommes		Femmes		Hommes	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Afrique	28	22	39	37	65	66	52	49
Asie/Moyen Orient	780	669	674	563	6 155	5 510	2 551	2 211
Europe de l'est	108	95	70	71	584	517	378	333
France	428	391	307	278	767	684	414	372
Amérique du nord	496	457	500	459	2 447	2 175	2 334	2 123
Océanie	36	31	33	42	253	280	159	171
Amérique du sud	101	85	217	145	652	659	1 339	1 402
Europe de l'ouest	661	622	940	855	5 890	4 327	3 981	3 256
<b>TOTAL</b>	<b>2 638</b>	<b>2 372</b>	<b>2 780</b>	<b>2 450</b>	<b>16 813</b>	<b>14 218</b>	<b>11 208</b>	<b>9 917</b>

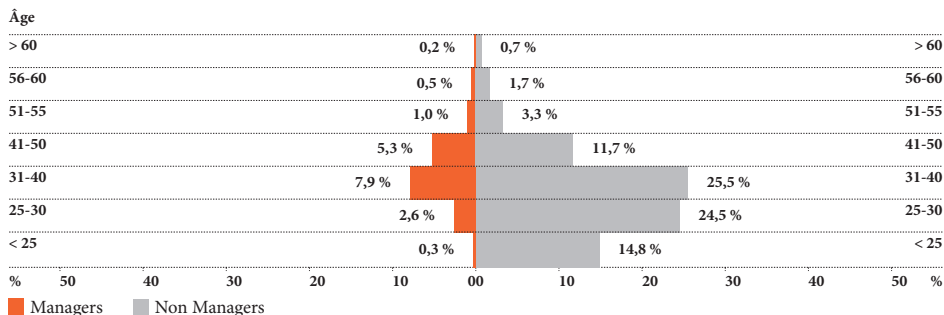
Évolution de la répartition géographique de l'effectif inscrit au 31 décembre entre 2012 et 2011 (données non pro forma)



(1) Pour chaque indicateur social présenté, les données 2011 ont été retraitées pour tenir compte de la variation du périmètre du Groupe en 2012, à l'exception de l'évolution de la répartition géographique de l'effectif inscrit entre 2012 et 2011 par zone géographique qui est présentée hors pro forma. Par ailleurs, pour l'ensemble des indicateurs, le taux de couverture calculé en % des effectifs du Groupe inscrits au 31 décembre 2012 est de 100% à l'exception de l'indicateur Nombre de travailleurs handicapés qui est de 80,3% (hors Royaume-Uni et États-Unis).

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

### PYRAMIDE DES ÂGES DES EFFECTIFS EN CDI (2012)/MANAGERS – NON MANAGERS



### Embauches

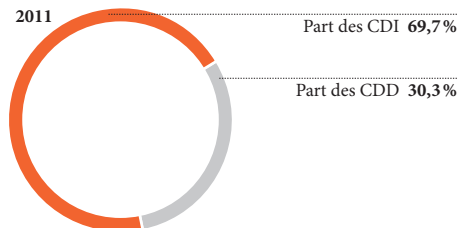
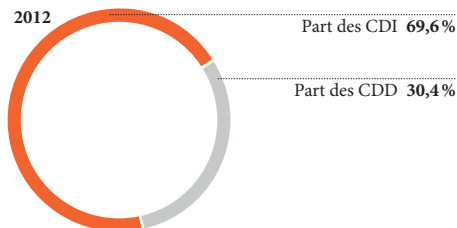
Durant l'année 2012, le groupe PPR a continué d'attirer de nouveaux talents. Ainsi, dans les 59 pays où il est implanté, ce sont 10 041 collaborateurs qui ont été recrutés en CDI et 4 375 en CDD.

Parmi les 14 416 collaborateurs embauchés en 2012, 55,5 % sont des femmes et 91,2 % des non-managers.

Par ailleurs, en 2012, le groupe PPR a compté une moyenne mensuelle de 1 326 intérimaires au sein de l'ensemble de ses marques.

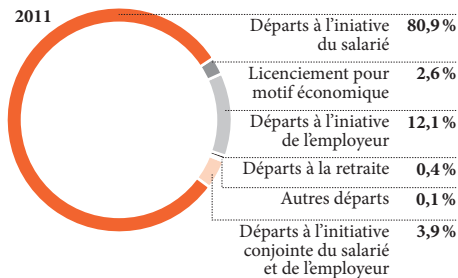
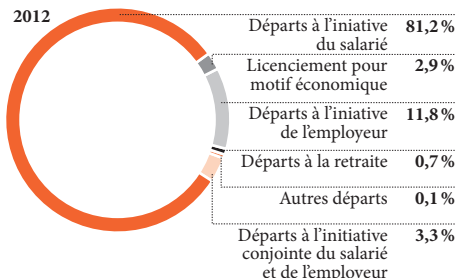
La mise en œuvre de sa stratégie en 2012 a permis au Groupe de poursuivre son développement à l'international. Afin de garantir son attractivité, le Groupe veille à disposer d'une politique de rémunération en ligne avec les attentes des candidats dans les différents pays dans lesquels il est implanté.

### RÉPARTITION CDD/CDI DES EMBAUCHES



Le nombre de départs CDI, tous motifs confondus, s'élève à 8 204 en 2012, dont 6 663 départs à l'initiative du salarié (81,2 % des départs) et 966 licenciements (11,8 % des départs).

### RÉPARTITION DES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF



## Accompagnement et reclassement

En 2012, PPR est demeuré fidèle à son engagement historique d'accompagnement et de reclassement de ses collaborateurs fragilisés en s'engageant pour favoriser le repositionnement interne des collaborateurs et animer une véritable solidarité emploi au sein du Groupe. Celle-ci s'exprime à travers la Coordination emploi, réseau interne de correspondants dans les marques créé en 1999, en contact permanent pour identifier et proposer des solutions de reclassement. L'implication des membres de la Coordination emploi repose sur la volonté de disposer de règles communes au titre du reclassement des salariés des différentes marques dans le Groupe.

L'ensemble des mesures prises par les marques et le Groupe, en termes de reclassement et d'accompagnement de mobilités, témoignent de la responsabilité et de l'investissement social du Groupe.

## Rémunération et avantages sociaux

- Masse salariale du Groupe en 2012 : 1,2 milliard d'euros ;
- 52,2 millions d'euros de charges sociales patronales des marques en France métropolitaine en 2012.

### 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 selon les principes d'équité interne et de compétitivité externe définis par PPR. Chacune des marques 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 marque et aux différentes filières de métier.

À titre d'exemple, Brioni a mis au point le « *Sistema Premiante* » (programme de motivation) destiné à consolider, développer, dynamiser et valoriser les potentiels au sein de la marque. La définition « programme de motivation » n'est pas anodine : il s'agit d'un véritable dispositif qui inclut notamment la politique de rémunération, les évolutions de carrières et les programmes de formation. Cela permet de travailler en équipe sur de nouveaux projets et de relever les nombreux défis de l'entreprise.

### La rémunération des dirigeants

Les rémunérations des dirigeants du Groupe sont suivies par la Direction des Ressources Humaines du Groupe et ceci dans un souci de cohérence et d'équité interne. Chaque année, les évaluations des postes de dirigeants sont actualisées. À titre d'exemple, en 2012, PUMA a réalisé l'évaluation de plus de 70 postes de son top management.

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

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

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

### Les avantages sociaux au sein du Groupe

En 2012, près de 100 % des collaborateurs en France bénéficient d'une protection sociale complémentaire à travers les différents régimes en place dans le Groupe. Dans les autres pays, les collaborateurs disposent de couvertures complémentaires répondant aux obligations légales du pays. Enfin, les collaborateurs expatriés bénéficient d'une couverture spécifique mise en place par le Groupe.

Depuis septembre 2012, Bottega Veneta a mis en place en Chine continentale, un nouveau programme de santé-prévoyance pour les collaborateurs. Celui-ci inclut une augmentation des congés annuels, une assurance maladie, une gratification à l'ancienneté et une allocation esthétique. Cette marque a également mis en œuvre, depuis janvier 2012, un système d'assurance-maladie complémentaire pour les employés italiens (soit plus de 300 employés).

2012 a été une année très significative pour Brioni. La marque a amélioré son système d'avantages sociaux à la fois pour les cadres et pour les autres catégories de salariés. Le 7 décembre 2012, la marque, en collaboration avec les syndicats et les représentants des salariés, a ratifié un nouvel accord collectif pour pérenniser les programmes de protection sociale. Brioni a décidé qu'il était nécessaire que sa politique d'avantages sociaux accordée aux salariés soit en ligne avec le contexte économique de l'entreprise. L'ensemble des salariés pourra bénéficier de primes spécifiques, soumises à une fiscalité avantageuse, pour les années 2013, 2014 et 2015. Les montants de ces primes sont liés à la performance, à l'assiduité et à la réalisation des



objectifs de productivité. Dans cet accord collectif, des grilles précises définissent l'attribution de ces primes. En outre, ce nouveau système de protection prévoit : l'attribution de bons d'achat aux salariés, la possibilité d'obtenir un remboursement de 100 % pour les dépenses de transport public, le remboursement de 20 % des frais pour des activités extra-scolaires des enfants, une réduction des coûts de cantine et une semaine d'absence rémunérée aux donneurs de moelle osseuse.

### Les accords de participation, d'intéressement et d'épargne salariale

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

### Organisation du temps de travail

En moyenne, la durée du temps de travail pour les collaborateurs du Groupe travaillant à temps plein est de 39,8 heures par semaine. Le recentrage du Groupe autour des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle, ainsi que les

conséquences en matière de répartition géographique des effectifs ont conduit à une augmentation de la durée moyenne du travail par rapport aux données publiées en 2011 (38,5 heures).

En 2012, on dénombre 3 867 salariés pour lesquels l'horaire contractuel hebdomadaire est inférieur à la durée du travail hebdomadaire en vigueur dans leur entreprise. L'effectif travaillant à temps partiel représente 13,1 % de l'effectif CDI et est principalement présent aux États-Unis et en Europe de l'Ouest. L'horaire contractuel est réparti en fonction des métiers et des organisations propres à chacune des marques, soit sur certains jours de la semaine, soit sur des plages horaires réduites sur l'ensemble des jours travaillés.

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

En 2012, 26 142 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France.

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

	2012	2011
Taux d'absentéisme global	3,88 %	3,20 %
Taux d'absentéisme maladie	1,93 %	1,60 %

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

Dans l'ensemble des marques du Groupe, 9 salariés ont été reconnus comme atteints d'une maladie professionnelle au cours de l'année 2012.

## 2.2. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

En 2012, les marques du groupe PPR ont consacré un budget de 16,7 millions d'euros à la formation de leurs collaborateurs, ce qui représente 1,4 % de la masse salariale du Groupe. Ainsi, au cours de l'année 2012, 328 318 heures de formation (hors formation à la sécurité) ont été dispensées dans les marques du groupe PPR et 18 172 ✓ collaborateurs ont pu bénéficier d'au moins une formation. Les femmes représentent 59,6 % de l'effectif formé en 2012 (hors formation à la sécurité). Par ailleurs 82,6 % des salariés formés en 2012 étaient des non-managers.

Depuis plus de 10 ans, PPR propose des programmes de développement, de formation, comme au sein de l'UniverCité PPR et de sensibilisation sur de grandes thématiques spécifiques, comme au sein de la PPR Digital Academy, en lien avec la stratégie du Groupe. Ce sont chaque année plusieurs centaines de cadres dirigeants et supérieurs du Groupe qui bénéficient de « l'effet PPR » et des synergies du Groupe. Culture de la performance, internationalisation, innovation, digitalisation et entrepreneuriat sont chaque année au cœur de ces programmes.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.



Enfin, chaque marque organise de son côté ses programmes de formation en lien direct avec les réalités opérationnelles et au plus près des équipes de management locales.

### **L'UniverCité PPR**

En 2012, l'*UniverCité* a centré ses activités de développement sur les cadres supérieurs à potentiel de PPR (*Leadership Development Program*), en suivant deux promotions et en préparant son repositionnement pour accompagner l'évolution du Groupe. Elle s'est adressée aux potentiels détectés chaque année au sein des marques, ressources et fonctions clés du Groupe.

Les participants de la 5<sup>e</sup> promotion ont pu poursuivre leur parcours de 18 mois par le séminaire de finance, dédié à la création de valeur et à l'analyse du risque. Ce programme s'est achevé par un projet concret à but sociétal consistant à réaliser sous contrainte de temps et dans un environnement inhabituel : l'accompagnement d'un entrepreneur social en Inde, en lien avec les programmes de la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes.

La 6<sup>e</sup> promotion, composée de 14 participants, a, quant à elle, commencé par un nouvel outil d'évaluation puis un 360° *feedback*. C'est en Asie que s'est poursuivi leur parcours afin d'appréhender les marchés de Singapour et d'Indonésie lors d'une *Learning Expedition*. Les 18 mois seront complétés par trois séminaires et un projet solidaire.

### **Le projet 360° : le développement des Dirigeants**

En 2012, la Direction du Développement des Ressources Humaines de PPR a lancé un 360° *feedback* auprès des dirigeants des marques afin de les accompagner dans leur développement. Les équipes de direction de Bottega Veneta, Boucheron, Sowind et du Corporate PPR ont bénéficié de ce 360° *feedback*. Le *feedback 360°* est une démarche qui vise à recueillir de plusieurs sources (hiérarchique, collègues, collaborateurs, clients...) un ensemble de renseignements sur la perception des compétences d'une personne, et ce dans une perspective de valorisation et de développement.

### **PPR Digital Academy**

Après son lancement en septembre 2011, l'année 2012 marque la première année complète de déploiement du programme de la *PPR Digital Academy*, piloté par la Direction du Développement des Ressources Humaines de PPR. La *Digital Academy* fait partie intégrante de la

stratégie digitale de PPR. Il s'agit d'un parcours de développement destiné aux marques du Luxe et du Sport & Lifestyle ayant pour objectif :

1. D'instaurer une culture digitale au sein de PPR ;
2. De développer l'activité des marques et l'innovation et accompagner la stratégie de transformation du Groupe ;
3. De sensibiliser au digital les managers dont le métier n'y est pas lié et renforcer l'expertise des équipes digitales ;
4. De fédérer les collaborateurs du Groupe autour d'une communauté digitale internationale.

En 2012, la *PPR Digital Academy* a orchestré 40 sessions (107 jours de formation) destinées à 400 dirigeants et personnes clés du Groupe : le Comité exécutif de PPR, les présidents des marques et leur top management (toutes fonctions confondues) ainsi que les Directeurs e-commerce/digital et les experts digitaux. Ces sessions ont eu lieu dans 8 villes, sur 3 continents : Paris, Londres, Florence, Milan, New York, Boston, Tokyo et Hong Kong.

En complément de ces sessions, deux *Learning Expeditions*, ont été organisées pour les Directeurs e-commerce/Digitaux à Tokyo et à Londres. Plus de 20 entreprises innovantes ont été visitées dans le cadre de ces expéditions.

### **« R&D » : le développement des talents**

La Direction du Développement des Ressources Humaines de PPR organise depuis plusieurs années des séminaires internationaux appelés « Ressources et Développement », permettant aux « talents » de l'entreprise de renforcer leurs atouts et développer leurs compétences. En 2012, trois sessions ont eu lieu, accueillant au total 30 personnes issues de l'ensemble des marques dans le monde.

Chaque session démarre avec la restitution d'un 360° *feedback* ainsi qu'un test qui permet à chaque participant de mieux cerner la façon dont il est perçu par son entourage professionnel et de mieux appréhender sa personnalité. Le séminaire se poursuit avec des mises en situations à l'issue desquelles chaque participant reçoit de nombreux retours individuels, structurés et approfondis. Ce programme de trois jours se conclut avec la rédaction d'un plan de développement individuel. L'accompagnement du plan de développement individuel par les Ressources Humaines de la marque se poursuit tout au long de l'année.

## Les offres de formation des marques

Les formations développées par les marques du Groupe s'articulent majoritairement autour de 3 enjeux clés.

### Identifier et développer les talents pour accompagner les futurs leaders et organiser les plans de succession

En juin 2012, Gucci a lancé la mise en œuvre de son programme « *Human Capital Planning Process* ». Les objectifs sont : la gestion du capital humain, la rétention des meilleurs talents, le développement, la diversité et l'inclusion. Ce processus a généré une cartographie des talents des deux premiers niveaux de l'organisation et de tout le personnel des boutiques en Europe.

De la même manière, un programme de leadership, baptisé *GoAll*, a été lancé par Bottega Veneta pour développer une culture de leadership et de feedback, et ainsi renforcer la connaissance et la pratique du management par objectif. 40 Directeurs de magasins et 20 Directeurs back office ont été impliqués dans les sessions pilotes qui ont eu lieu en mai, octobre et décembre. De son côté, Yves Saint Laurent a mis en place un nouveau département au sein de sa Direction des Ressources Humaines ayant pour mission de détecter et d'accompagner les talents au niveau mondial, et d'assurer l'harmonisation et le suivi des processus liés au développement RH. Un poste de communication interne a également été créé au sein de cette structure.

Brioni a, pour sa part, mis en place un système appelé MAP-D (*Management Assessment, Planning and Development*) qui permet de cartographier les ressources managériales de l'entreprise, d'identifier leurs forces et faiblesses et de définir des plans de développement individuels et des plans de succession. En 2012, Brioni a aussi mis en place des formations *ad hoc* suite aux résultats obtenus dans le MAP-D.

Chez PUMA, la stratégie de gestion des talents consiste à identifier et développer au plus tôt les talents pour accompagner l'objectif de croissance de l'entreprise. Le système de Gestion « *People@PUMA* », est utilisé par 3 717 salariés dans le monde. En 2012, ce processus s'est doté d'un outil de succession des postes clés. Par ailleurs, le programme de Leadership International de PUMA a pour but de développer les qualités de leadership pour accompagner la stratégie de l'entreprise, au niveau mondial mais aussi régional. Ce programme, en cohérence avec l'esprit du Groupe, favorise également l'adoption d'une attitude juste, honnête, positive et créative. Suite à la remontée positive des groupes pilotes et à la demande des régions fin 2011, le programme a été étendu à toutes les régions en 2012. 172 managers de trois niveaux hiérarchiques ont participé aux différents modules sur le thème du leadership.

Enfin, COBRA PUMA GOLF a lancé en 2012 son premier programme de formation pour Hauts Potentiels dans le cadre du développement de ses futurs dirigeants et des plans de succession. 13 collaborateurs (dont 3 managers et 15 % de femmes) ont été choisis par l'équipe dirigeante. Le programme de 32 heures comprend des thèmes tels que : les fondamentaux du leadership, la motivation des équipes, mieux communiquer, l'esprit d'équipe, la résolution de conflits, la prise de décisions, la résolution de problème, la gestion du temps et la gestion du changement.

### Développer les compétences managériales des équipes et des directeurs de magasins

Dans les marques du Groupe et au sein même des structures Corporate de PPR, un fort accent a été mis en 2012 sur l'importance de l'entretien annuel et la culture du feedback.

Ainsi, chez Yves Saint Laurent, des formations à l'entretien annuel d'évaluation ont continué à être déployées pour l'ensemble des collaborateurs en France, ainsi que des formations management et des accompagnements individuels. De la même manière, Boucheron a poursuivi le processus d'évaluation des performances et le développement des compétences avec des actions de formation à la clé. Enfin, suite à l'enquête d'opinion des salariés 2011 qui a révélé une forte attente en matière de feedback et d'évaluation de la performance, PPR Corporate a organisé un séminaire Managers sur le périmètre Europe. Son objectif principal a été de positionner l'entretien annuel comme un temps fort du dialogue managérial et au-delà, de permettre à des pairs d'échanger sur leurs problématiques managériales respectives. Parallèlement, un programme de formation pour les collaborateurs non managers a été prévu afin de faire de l'entretien annuel un moment d'échanges constructif et de qualité. Ainsi, 67 % des managers et 87 % des collaborateurs non managers du PPR Corporate Europe ont suivi cette formation.

En parallèle, les marques ont proposé de nombreux cursus de formation centrés sur le développement des compétences managériales de leurs équipes.

Ainsi, dans le cadre du processus de gestion de la performance, Gucci a continué à développer sa stratégie et ses programmes de formation en 2012 pour améliorer les compétences des managers et des salariés. Gucci a organisé deux ateliers internationaux : l'un sur les points forts de ce processus, l'autre sur les compétences exigées. Cette initiative a pris forme suite aux résultats de l'enquête d'opinion globale au sein de PPR : Étude d'Opinion des Salariés 2011. Plus de 430 managers ont été formés dans les services corporate, aux États-Unis et en Asie. L'objectif attendu de ces ateliers était de donner une vision claire de la stratégie de l'entreprise, des objectifs métiers et des enjeux individuels, pour un

niveau d'engagement plus fort. Le fait de cascader le processus, du top management aux employés, a conduit à un alignement plus fort avec la stratégie globale de l'entreprise.

En 2012, Sowind a également lancé un programme à destination de son équipe de direction (12 managers) intitulé « *Management team and effectiveness program* », dont le but a été de souder l'équipe de direction autour d'objectifs communs. Ce programme est constitué de séances individuelles et de réunions encadrées par un coach externe.

Chez Bottega Veneta, la première édition d'un programme de management de 9 jours a été lancée en 2012. 14 collaborateurs de magasins dans le monde ont été identifiés et inscrits dans un parcours de développement personnel afin de capitaliser sur leurs compétences et les aider à accéder aux postes de directeurs adjoints de magasin.

Stella McCartney et Alexander McQueen ont de leur côté développé en 2012 des formations pour leurs directeurs de magasins afin d'accompagner et de renforcer leur activité. Alexander McQueen avait identifié des « *Service Values and Standards* » lors d'un atelier avec des collaborateurs clés début 2012. Ces valeurs ont été partagées par les managers au sein de l'entreprise fin 2012. Stella McCartney a mis l'accent sur le rôle du manager, la motivation, l'accompagnement et le feedback. Les ateliers ont été réalisés dans toutes les boutiques, utilisant le test de personnalité MBTI et le modèle de Leadership situationnel.

Enfin, Volcom a poursuivi son programme de coaching managérial en l'étendant à des responsables de boutiques recrutés en 2011 et 2012. Ce coaching poursuit plusieurs buts : une plus grande efficacité professionnelle observable dans les résultats du collaborateur coaché, une amélioration des conditions de réussite, un développement du potentiel du responsable de boutique, la prise de recul dans des contextes de plus en plus complexes et enfin la fidélisation des meilleurs talents au sein des magasins.

### **Renforcer les compétences techniques des équipes au plus près des métiers et de leurs spécificités**

Bottega Veneta continue de soutenir la future génération des designers et artisans avec l'école *Scuola Della Pelletteria* et a développé un programme de formation de trois mois en collaboration avec l'Université IUAV

(Venise), englobant le design de sacs et le développement de produits. 15 étudiants y ont participé et ont créé une collection « capsule ». Après le lancement de la formation « *Expérience Luxe* » en 2011, Bottega Veneta a dispensé un programme de formation, appelé P.R.I.D.E. à 850 salariés dans les magasins, ayant pour objectif l'excellence du service client.

Chez Yves Saint Laurent, l'offre de formation a été enrichie de deux programmes de développement spécifiques. Le premier vise à apprendre à animer la présentation d'une collection auprès d'un groupe de collaborateurs (périmètre d'animateurs monde). Le deuxième, quant à lui, est un programme de formation à la coopération transversale, ce qui englobe notamment les fondamentaux en gestion de projet.

En 2012, Sergio Rossi a également lancé un programme de développement pour ses forces de vente en Europe. Ce programme a pour but d'accompagner la performance des équipes et de développer la valeur de la marque.

De son côté, Sowind organise depuis de nombreuses années des concours en partenariat avec des écoles pour contribuer et maintenir les compétences complexes liées au secteur de l'horlogerie. Six élèves ont ainsi participé au concours de l'école d'horlogerie du Canton de Neuchâtel et trois candidats ont participé au concours de l'école d'art de La Chaux-de-Fonds.

Sowind a organisé plusieurs séminaires d'intégration pour développer un sentiment d'appartenance et favoriser le lien entre tous les nouveaux arrivants. Ce sont 68 collaborateurs qui ont pu en bénéficier en 2012, en complément de l'invitation au SIHH (Salon International de la Haute Horlogerie).

Chez PUMA, une nouvelle formation créée en 2012 a eu pour objectif d'améliorer les techniques créatives et a regroupé des collaborateurs dans un atelier de créativité exclusivement dédié aux directeurs design, aux directeurs de gammes et aux départements de développement.

Enfin, afin d'accompagner l'internationalisation du Groupe, PPR Corporate a sensibilisé l'ensemble de ses salariés à l'interculturel. L'objectif de ces séminaires est de faciliter les échanges entre les collaborateurs en les sensibilisant aux spécificités de leur propre culture et de leur impact dans des relations transversales. 35 % des effectifs du corporate de PPR ont été sensibilisés à l'interculturel.

## 2.3. PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

PPR s'engage depuis longtemps en faveur de la diversité et a ainsi été l'un des premiers signataires de la Charte de la Diversité en 2004. En 2010, l'équivalent de cette Charte en Allemagne a été signé par PUMA, puis en 2011 par Gucci en Italie. Au-delà de son engagement social, le Groupe est convaincu que la diversité est source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. Le Code de conduite des affaires de PPR, déployé depuis 2005 et rediffusé en 2009 auprès de l'ensemble des collaborateurs, se fait l'écho de cet engagement et s'inscrit résolument dans le cadre des grands textes internationaux de référence, tels que les principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), en particulier en matière de lutte contre le travail des enfants et le travail forcé, la sécurité et la santé des travailleurs, la lutte contre les discriminations ou la liberté syndicale et le droit d'organisation et de négociation collective.

L'égalité de traitement au sein du Groupe repose notamment sur des process Ressources Humaines rigoureux. Les offres d'emploi des marques sont ainsi diffusées sur des sites d'emploi généralistes mais également spécialisés : aux États-Unis par exemple, Volcom utilise des sites de recrutement à destination des vétérans militaires, des seniors, des travailleurs handicapés et des minorités. Les managers, en tant qu'acteurs dans le recrutement et l'évolution de carrière au sein des équipes, sont des relais clés de la politique Diversité du Groupe. En 2012, les marques du Luxe ont organisé cinq ateliers « Dignité au Travail » afin d'aider 66 managers du Royaume-Uni et des États-Unis à intégrer la diversité dans leurs pratiques quotidiennes et les sensibiliser notamment au handicap. De son côté, PUMA propose plusieurs formations interculturelles, pour une meilleure compréhension de la grande diversité de ses collaborateurs et de ses clients.

Si la diversité est abordée par PPR dans toute sa pluralité, un accent tout particulier est mis depuis 2010 sur l'égalité professionnelle. Le programme Leadership et Mixité a ainsi été lancé afin de promouvoir l'accès des femmes aux plus hauts niveaux du management et, plus largement, de diffuser une culture de l'égalité au sein du Groupe. Au-delà de la représentation féminine au sein des effectifs PPR (55,5 % de femmes dans les embauches, 48,7 % de femmes ✓ dans les managers, 59,6 % de femmes dans l'effectif formé hors formation à la sécurité), il s'agit pour le Groupe d'être exemplaire au sein de sa population de cadres supérieurs et de ses instances décisionnelles. C'est pourquoi François-Henri Pinault a fixé des objectifs chiffrés ambitieux à horizon 2015 : 50 % de femmes parmi les cadres supérieurs, 40 % au sein des Comités de Direction et 40 % au sein du Conseil d'administration (ce pourcentage est de 33 % en 2012, ce qui fait du Conseil d'administration

de PPR l'un des plus féminisés du CAC 40). L'année 2012 a marqué le déploiement opérationnel de la démarche Leadership et Mixité au sein des marques. Le meilleur équilibre des vies professionnelle et personnelle y occupe une place de choix, à travers notamment l'aménagement des horaires individuels et collectifs chez Boucheron et Volcom France par exemple, ou encore l'instauration de modèles de travail plus flexibles et une offre étendue de services de garde d'enfants chez PUMA. PPR Corporate, signataire de la Charte de la Parentalité, a organisé sa 3<sup>e</sup> « *Journée des petits entrepreneurs* » durant laquelle 34 enfants de collaborateurs, âgés de 5 à 12 ans, ont pu découvrir de façon ludique l'entreprise de leurs parents et ont notamment suivi un atelier de sensibilisation aux stéréotypes de genre.

Le Groupe a également lancé des initiatives transverses, dont, en France, un programme pilote de *mentoring* inter-marques et inter-métiers, mettant en relation 19 femmes « à potentiel » et 19 cadres supérieurs (femmes et hommes) de PPR. Ce dispositif d'un an a pour objectifs d'accompagner le développement professionnel et personnel de talents féminins du Groupe et d'impliquer les femmes et les hommes sur la thématique de la mixité. Les mentorées et mentors ont été préparés en amont, avec l'aide d'un coach, à endosser leurs rôles dans le programme et les mentors ont en outre été sensibilisés durant une demi-journée à la problématique des carrières au féminin. Les mentorées bénéficient quant à elles d'un accompagnement complémentaire tel que la participation à des forums de networking ou une formation d'une journée et demi sur l'assertivité au féminin. Dans le même esprit, PUMA continue de proposer à ses cadres supérieurs féminins une formation « Femmes dans le leadership », suivie par 13 femmes en 2012.

Le handicap est une autre dimension historique de la politique Diversité du Groupe, qui a créé sa *Mission Handicap* dès 2004. Au 31 décembre 2012, le groupe PPR compte 299 travailleurs handicapés (taux de couverture 80,3 % – hors Royaume-Uni et États-Unis). Depuis 2005, en France, le groupe PPR réaffirme son engagement en faveur de l'intégration professionnelle des personnes handicapées en lançant une campagne de communication interne, à l'occasion de la semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées. Une nouvelle impulsion a été donnée cette année à cet engagement de longue date, en lançant la campagne d'affichage dans l'ensemble des marques du groupe PPR en France bien sûr mais également, pour la première fois, en Europe, aux États-Unis et en Asie. En relais de cette opération, Balenciaga a participé en France à une présentation vidéo interactive nommée « Le café de Laetitia », qui permet aux entreprises de présenter leurs

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

métiers aux personnes en situation de handicap, de recueillir leurs candidatures mais également de sensibiliser leurs collaborateurs en interne.

Parallèlement, les mesures en faveur de l'intégration professionnelle des personnes handicapées se poursuivent au sein des marques, à travers le recrutement ou la formation des travailleurs handicapés. Dans le cadre du parcours de formation en alternance initié par les écoles de la Chambre Syndicale de la Couture parisienne, Yves Saint Laurent a ainsi embauché en contrat de professionnalisation deux personnes en situation de handicap dans son atelier de la boutique du Faubourg Saint-Honoré à Paris. Pendant 11 mois, ces personnes ont alterné cours théoriques et pratiques en ateliers accompagnées de leurs tuteurs. Enfin, Balenciaga, Yves Saint Laurent, Boucheron ou encore le corporate PPR sous-traient de nombreuses prestations au secteur protégé : réponses aux candidatures spontanées, traitements, entretien d'espaces verts et travaux, mise sous pli, impression, etc. De son côté, Gucci reste membre de *Sodalitas*, fondation italienne à rayonnement international qui développe et déploie des projets innovants en matière de responsabilité sociale et environnementale. Dans ce cadre, Gucci participe au groupe « Diversité dans l'entreprise » dont l'objectif est de promouvoir l'échange de bonnes pratiques entre grandes entreprises réputées pour leur engagement sociétal. La thématique du handicap y est largement traitée à travers des ateliers, forums et conférences auxquels Gucci contribue activement.

Enfin, PPR participe à la relance de l'ascenseur social, à travers différents dispositifs en faveur des jeunes issus de milieux défavorisés ou en difficulté scolaire. En France, le Groupe est ainsi le partenaire fondateur de l'Institut Télémaque qui, à travers un double tutorat pédagogique et entreprise, accompagne jusqu'au baccalauréat des jeunes talentueux et motivés, issus de milieux modestes. Du côté des marques, Boucheron a accueilli durant une journée, 12 adolescents issus de milieux défavorisés dans ses équipes de fabrication, pour échanger avec les salariés de la marque et se familiariser avec ses métiers. En Suisse, le groupe Sowind participe depuis plusieurs années au programme de formation d'opérateur « Option Spiraux »<sup>(1)</sup> qui s'adresse à 8 à 10 jeunes n'ayant pas un niveau théorique suffisant pour intégrer les filières d'enseignement classique. Cette formation se déroule sur 24 mois et est financée par les marques horlogères partenaires. Enfin, en Italie, Brioni propose un programme de formation de tailleurs de costumes masculins sur mesure, qui s'adresse à des jeunes de moins de 18 ans risquant de sortir prématurément du système éducatif (dont au moins 40 % de femmes). Cette formation, d'une durée de trois ans, qui privilégie l'approche pratique et les stages, est intégralement prise en charge par Brioni. Une fois le cursus terminé, tous les diplômés démarrent en tant qu'apprentis dans les ateliers de production Brioni. En 2012, 16 étudiants ont ainsi reçu leur diplôme dans le cadre de cette formation.

## 2.4. QUALITÉ DE VIE PROFESSIONNELLE

Assurer à ses collaborateurs une qualité de vie garantissant la santé et la sécurité physique et mentale de chacun est un devoir fondamental assuré par l'ensemble des marques du groupe PPR. Fidèles à cet engagement, et dans le cadre de la Charte d'engagements négociée avec le Comité d'entreprise européen (CEE) de PPR en 2010 sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail, les marques déploient des procédures et des programmes d'actions en vue d'identifier, d'évaluer, de limiter et de prévenir les risques prépondérants liés à leurs activités. Pour cela, elles mettent en place différents outils et œuvres sociales permettant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (par exemple la Charte de la Parentalité signée par PPR ou encore l'accord signé par Gucci avec ses syndicats tendant à améliorer les compétences et le bien-être de ses employés).

De surcroît, les marques disposent de l'enquête d'opinion interne de PPR qui permet l'écoute des salariés du

Groupe dans le monde, sur les thématiques liées à leur activité professionnelle, notamment l'organisation, les conditions de travail et la communication.

En matière de prévention des risques, 32 943 heures de formation sécurité ont été dispensées à 9 504 salariés dans le Groupe en 2012. Par ailleurs, quatre nouveaux accords ont été signés en 2012 en matière de sécurité et de santé au travail au sein des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle.

En 2012, 260 accidents du travail avec arrêt ont été comptabilisés au sein de l'ensemble des marques du Groupe, contre 182 en 2011. Pour certaines marques, l'augmentation du nombre d'accidents survenus lors des trajets professionnels explique l'évolution entre 2011 et 2012, ces derniers étant comptabilisés dans l'indicateur global « accidents du travail avec arrêt ».

Cette tendance se traduit par une augmentation du taux de fréquence des accidents du travail mais également par une baisse du taux de gravité.

(1) Formation technique de haute précision pour l'ajustement et le réglage du couple balancier-spiral de la montre mécanique.

## Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail en 2012 et en 2011

	2012	2011
Taux de fréquence des accidents du travail (Nombre d'accidents par million d'heures travaillées)	4,66	3,79
Taux de gravité des accidents du travail (Nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées)	0,06	0,07

Aucun accident mortel n'est survenu en 2012.

## 2.5. DIALOGUE SOCIAL

### Écouter et dialoguer avec son environnement social

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

Chaque marque de PPR relaie cet engagement. Ainsi, en 2012, 60 accords collectifs d'entreprise ont été conclus dans le Groupe, notamment en Europe de l'Ouest, en Asie et en France. Ces accords ont principalement porté sur les rémunérations et les avantages sociaux (salaires, variables, intéressement, participation, etc.), la durée et l'organisation du temps de travail.

Dans ce contexte, le nombre d'heures de grève s'élève à 2 317 heures en 2012, contre 6 962 en 2011. Il représente 0,004 % des heures théoriques de travail. Les mobilisations ont eu lieu en Europe de l'Ouest et correspondent à des mouvements répondant à des mots d'ordre nationaux.

### Les instances de dialogue du Groupe

#### Le Comité d'entreprise européen de PPR

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

Véritable instance transnationale, le CEE intervient en complément des représentations nationales du personnel existantes, dans le cadre de prérogatives qui lui sont propres. Le CEE de PPR a fait l'objet d'un renouvellement de ses membres en septembre 2009 et a vu son périmètre

de représentation s'étendre en raison de l'intégration de PUMA au sein du Groupe.

Réuni ordinairement deux fois par an en session plénière de trois jours, le CEE est informé et, le cas échéant, consulté sur des questions transnationales ayant un impact sur les salariés du Groupe selon des modalités précisément définies par l'accord régissant son fonctionnement signé le 3 septembre 2008. Cet accord avait été signé entre la Direction du groupe PPR et les membres dudit Comité, et s'inscrivait dans la continuité du précédent. Il a fait évoluer le fonctionnement du CEE en développant et précisant ses prérogatives et les différentes modalités qui y sont attachées. Le CEE est également doté d'un Comité restreint de cinq membres élus par leurs pairs qui se réunit au moins cinq fois par an pour préparer et analyser les deux réunions plénières annuelles, mais aussi pour mener avec la Direction du Groupe différentes concertations.

L'accord de fonctionnement du 3 septembre 2008 a fait l'objet :

- d'un avenant signé le 25 juin 2009 ayant pour objet de subordonner le droit pour chaque pays de disposer d'au moins un poste de titulaire au CEE à un seuil effectifs minimum de 50 salariés dans ce même pays ;
- d'une mise à jour, négociée avec un groupe de travail paritaire et validée par l'ensemble des membres du CEE le 29 juin 2011, ayant pour objet d'adapter l'accord de fonctionnement au regard de la Directive 2009/38/CE du 6 mai 2009 dans l'attente de la transposition en droit français de cette Directive ;
- d'une mise à jour également négociée avec le groupe de travail paritaire, validée par l'ensemble des membres du CEE, intégrant la transposition française de la Directive 2009/38/CE du 6 mai 2009 par l'Ordonnance n° 2011-1328 du 20 octobre 2011, et signée le 27 juin 2012.

Le CEE s'est réuni en séance plénière ordinaire les 26 juin en France à Paris et 20 novembre 2012 en Allemagne à Herzogenaurach. Les principaux points portés



à l'information de ses membres ont notamment concerné la situation économique et financière du Groupe, les indicateurs sociaux en 2011 et au premier semestre 2012, l'activité des marques, les perspectives et la stratégie du Groupe. Un groupe de travail paritaire s'est réuni le 30 mai et le 4 décembre 2012 afin d'anticiper les effets du déploiement de la stratégie du Groupe sur les instances représentatives de PPR et particulièrement concernant le CEE.

En 2012, les Chartes en faveur de l'emploi des personnes handicapées et des Seniors négociées avec le CEE en 2008, et la Charte cadre d'engagements communs sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail des salariés du Groupe en Europe (négociée en juillet 2010) ont continué à s'appliquer et un point à date complet du suivi de leur déclinaison a été réalisé auprès de l'instance européenne au mois de juin 2012, comme prévu dans les engagements de 2008 et de 2010.

### **Le Comité de groupe PPR**

Créé en 1993 et dernièrement renouvelé en 2011, le Comité de groupe PPR est une instance de représentation du personnel de droit français. Réunis en séance plénière deux fois par an, ses membres sont informés et dialoguent 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 marques (Président-Directeur Général, Directeur Financier, Directeurs des Ressources Humaines, etc.) interviennent le cas échéant directement devant le Comité de groupe. Chaque réunion plénière est précédée de deux réunions préparatoires entre membres, dont l'une se tient la veille même de chaque réunion plénière.

En 2012, le Comité de groupe s'est réuni en séance plénière le 10 mai 2012 et le 18 octobre 2012.

### **Le Comité Luxe PPR**

Héritière de l'ancien Comité Européen de l'ex-Gucci Group, cette instance renouvelée et nommée « Comité Luxe PPR » a tenu sa réunion annuelle en juin 2012 à Florence. Elle est une instance d'information, de dialogue social et d'échanges avec les partenaires sociaux du Pôle Luxe de PPR.

L'ensemble des instances représentatives du Groupe seront renouvelées en 2013, et les accords de fonctionnement renégociés. Afin d'anticiper ces renouvellements, et au regard du contexte d'évolution stratégique que connaît

le Groupe, la Direction de PPR et les membres d'un Groupe de travail formé des trois Secrétaires et des membres du Comité restreint « élargi » du CEE se sont rencontrés en fin d'année 2012 pour convenir et formuler des préconisations dans le but de garantir la continuité du dialogue social propre à chacune de ces instances souveraines, tout en optimisant l'articulation des différents modes de représentation au sein du Groupe et de ses deux Pôles Luxe et Sport & Lifestyle.

### **L'enquête « Quel temps fait-il chez vous ? » : le baromètre social interne**

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

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

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

Les résultats de cette dernière édition, délivrés à l'ensemble des collaborateurs des différentes marques du Groupe, ont mis en exergue que les perceptions au sein de PPR continuent de progresser favorablement par rapport aux éditions précédentes de l'enquête, notamment en ce qui concerne le développement durable, la communication interne et les relations de travail. En revanche, l'évaluation de la performance demeure, sur l'ensemble du périmètre du Groupe, un axe de progrès significatif.

Par ailleurs, l'enquête a permis de confirmer des tendances positives en matière d'engagement des salariés et de bien-être au travail permettant ainsi au Groupe et à ses marques de disposer d'éléments d'analyse en lien avec les engagements figurant dans la Charte signée avec le Comité d'entreprise européen en 2010.

Chacune des marques pourra, dès le mois d'octobre 2013, mesurer l'efficacité des plans d'action qu'elle aura mis en œuvre suite à l'analyse des résultats de l'enquête 2011.

## 3. PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT

La préservation de l'environnement constitue l'un des piliers majeurs de la stratégie de développement durable de PPR. Le Groupe exerce sa responsabilité environnementale au quotidien *via* l'adoption de mesures volontaristes visant à maîtriser et réduire ses impacts directs et indirects sur l'environnement.

Ses principaux domaines d'intervention concernent : la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, des déchets et de la consommation d'eau, l'approvisionnement en matières premières, l'utilisation de substances chimiques, la consommation de papier et d'emballages et enfin la chaîne d'approvisionnement.

### 3.1. MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

#### Stratégie et objectifs

Dans le cadre de sa politique de gestion de l'environnement, PPR a dévoilé au printemps 2012 une série d'objectifs ambitieux, fixés pour ses marques de Luxe et de Sport & Lifestyle à l'horizon 2016 :

- Consolider et publier le Compte de Résultat Environnemental (*Environmental Profit & Loss Account*, ou EP&L) au niveau du Groupe : cet outil novateur permet de mesurer l'ensemble de nos impacts sur l'environnement tout au long de la chaîne d'approvisionnement (de la production des matières premières à la distribution des produits), puis d'attribuer une valeur monétaire aux conséquences sur les populations des modifications de leur environnement causées par ces activités (par exemple pollution de l'air, rejets dans l'eau...). Grâce à ces mesures précises et quantifiées, cet outil permettra de gérer les risques environnementaux et pour identifier les opportunités d'amélioration les plus efficaces pour réduire les impacts du Groupe. L'EP&L et les autres objectifs 2016 s'articulent donc dans une approche intégrée et progressive;
- Réduire de 25 % les consommations d'eau, les quantités de déchets et les émissions de gaz à effet de serre générées par la production des produits et services, tout en tenant compte de la croissance de l'activité du Groupe ;
- Compenser la totalité des émissions des Scopes 1 et 2 du *Greenhouse Gas Protocol* *via* des programmes de compensation qui contribuent au bien-être des communautés locales et à la conservation de la biodiversité dans les zones géographiques où PPR opère ;
- Utiliser des papiers et emballages issus à 100 % de forêts certifiées « gérées durablement » et comportant au moins 50 % de matière recyclée ;
- Bannir le PVC de l'ensemble des collections ;
- Éliminer tous les produits chimiques dangereux intervenant dans la production (d'ici 2020) ;

- Utiliser de l'or et des diamants exclusivement issus d'activités contrôlées, n'ayant pas d'impact négatif sur les communautés locales, les populations animales ou les écosystèmes qui les abritent ;
- Utiliser du cuir 100 % issu de l'élevage responsable et contrôlé, n'ayant pas pour effet de transformer des écosystèmes sensibles en pâturages ou en terres agricoles pour l'alimentation des élevages ;
- Se fournir exclusivement en peaux précieuses et fourrures provenant d'élevages contrôlés ou d'animaux sauvages dont la population est gérée de manière durable, chez des fournisseurs employant des méthodes respectant le bien-être animal.

La Direction du Développement durable aide les marques à adapter les plans d'actions à leur situation et à identifier les sujets prioritaires leur permettant d'atteindre les objectifs 2016 du Groupe. En plus des outils centralisés créés et gérés par PPR et mis à la disposition des marques, un ensemble de politiques et de guides pratiques est défini par PPR pour fournir à la fois un cadre et des méthodologies aux marques dans la gestion de leurs impacts environnementaux. Ainsi par exemple les consommations d'énergie et d'approvisionnements en matières premières des marques s'inscrivent dans des politiques fixées par PPR en concertation avec elles dans l'optique d'atteindre les objectifs de développement durable du Groupe.

#### Organisation interne pour la gestion de l'environnement

La politique environnementale de PPR est pilotée au niveau du Groupe par la Direction Développement durable qui regroupe une quinzaine de spécialistes. Son rôle consiste à définir les orientations stratégiques en termes de conformité réglementaire, de maîtrise des risques et d'actions volontaires de réduction des impacts environnementaux. Chaque marque met en place des plans d'actions spécifiques en s'appuyant sur



sa propre organisation pour la gestion de l'environnement, la Direction Développement durable de PPR apportant alors son expertise et son soutien technique.

La coordination est assurée en particulier à travers un réseau de managers dédiés aux questions de développement durable, qui a été renforcé en 2012 avec la nomination de « *Sustainability Leads* » dans les dernières marques du Groupe qui n'en avaient pas encore (Bottega Veneta, Alexander McQueen, Stella McCartney, Yves Saint Laurent, Boucheron, Sergio Rossi et Sowind). Les *Sustainability Leads* sont régulièrement réunis afin de coordonner et rythmer la mise en place de la stratégie développement durable mais aussi de partager et mutualiser les bonnes pratiques développées dans les marques du Groupe. Au-delà de l'échange d'expériences, ces réunions permettent de définir les plans d'actions qui répondent aussi bien aux enjeux transversaux du Groupe qu'à ceux plus spécifiques des marques concernées.

Au total, une cinquantaine de correspondants participent donc à la définition et à la mise en œuvre de la politique développement durable du Groupe.

Le reporting environnemental s'appuie lui de manière plus spécifique sur un réseau de plus de 200 contributeurs à travers le monde garantissant ainsi un niveau de précision permettant au Groupe de suivre finement ses impacts environnementaux.

### Formation et information des salariés

Les collaborateurs du Groupe sont régulièrement informés de la démarche et des orientations prises par la Direction Développement durable de PPR en termes de management environnemental et, plus généralement, de développement durable.

En février 2012 une conférence interne a ainsi permis à l'ensemble des équipes Corporate du Groupe de se réunir et de découvrir la nouvelle stratégie de développement durable du Groupe à travers la présentation de ses valeurs, ses missions et ses activités. Les collaborateurs ont pu comprendre comment le développement durable peut apporter de la valeur ajoutée aux marques, exemples et témoignages à l'appui.

De façon plus générale, l'équipe développement durable de PPR anime et diffuse l'actualité développement durable du Groupe *via* de nombreux supports. L'intranet et un espace dédié sur le site web du Groupe permettent aux collaborateurs de suivre les nouveautés, les annonces, la parution des communiqués de presses, etc. Deux newsletters dédiées au développement durable sont également diffusées deux fois par mois : la *Sustainability Watch*, transmise en anglais à près de 700 salariés et la *Regulatory Watch*, disponible en anglais, français et italien, au périmètre de diffusion plus limité car davantage axée sur les aspects réglementaires. L'organisation

d'événements plus ponctuels à l'occasion de journées spéciales permet de compléter la sensibilisation des collaborateurs. Par exemple, pour marquer la Journée mondiale des océans (« *World Ocean's Day* ») le vendredi 8 juin 2012, la Direction Développement durable de PPR s'est interrogée sur la manière d'aider à une véritable prise de conscience, aussi bien des entreprises que des individus, face à cette problématique majeure. Des ateliers d'informations et la promotion du film *Planète Océan* de Yann Arthus-Bertrand ont été assurés.

Afin de concrétiser ces actions de sensibilisation, les Prix de l'innovation et du développement durable permettent également depuis 2010 aux collaborateurs du Groupe de valoriser leur esprit d'initiative, leur créativité et leur sens des responsabilités. Lancée en septembre 2012, la 3<sup>e</sup> édition des Prix a bénéficié d'un nouvel élan grâce à la mise en place d'un site web dédié. Elle récompensera cette année des projets de développement durable engagés dans les catégories suivantes : innovation produit, amélioration de l'efficacité, communication avec les parties prenantes, personnes et communautés. Les vainqueurs seront annoncés lors « *d'Imagine* », le rendez-vous annuel des leaders de PPR en mars 2013.

Les marques réalisent également des formations internes afin de sensibiliser leurs collaborateurs aux enjeux et aux outils du développement durable. En 2012, Gucci a ainsi formé aux politiques de développement durable et à la conformité sociale 891 employés et 641 directeurs de magasins venant de toutes les régions du monde. Volcom organise un grand événement de formation au développement durable, la *New Future University*, qui accueille à la fois des employés (47 de Volcom et 7 d'Electric cette année), des experts externes et des ONG. Parallèlement, de nombreuses sessions de formation interne sont menées auprès des managers afin qu'ils intègrent la stratégie *New Future* dans leurs actions, en lien avec les objectifs 2016 du Groupe. De leur côté, 64 personnes des équipes d'Alexander McQueen ont bénéficié d'une session de formation proposée par l'équipe développement durable de PPR, ce qui a notamment débouché sur le développement d'un plan d'actions de la marque qui vise à atteindre les objectifs 2016 du Groupe.

### Démarches de certification

Au sein du Groupe, le nombre de sites pour lesquels une démarche de certification ISO 14001 est pertinente reste limité en raison de la prédominance de ses activités de distribution. Ainsi, la certification ISO 14001 est visée en priorité pour les sites présentant les impacts environnementaux les plus significatifs tels que les grands centres logistiques ou encore les tanneries. Pour mémoire la certification ISO 14001 témoigne de la mise en place d'un système de management des impacts environnementaux.

Marque	Nom du site	Activité	Année d'obtention de la certification ISO 14 001
Gucci	Plateforme LGL (Bioggio et Stabio)	Distribution	2006
	Entrepôt Accessoire Florence	Distribution	2010
	Entrepôt Casellina	Distribution	2010
	Siège Casellina	Bureaux	2010
	Caravel	Tannerie	2011
	Blutonic	Tannerie	2011
Bottega Veneta	Vicenza	Production	2010
	Altavilla Vicentina	Production	2010
	Vigonza	Production	2010

## Indicateurs et reporting

Afin de suivre avec précision l'empreinte environnementale de ses activités, PPR mène chaque année depuis 2004 un reporting environnemental qui s'appuie sur une centaine d'indicateurs. Représentatifs des enjeux environnementaux des différentes marques, ces indicateurs 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, le transport de marchandises et les déplacements professionnels.

De nouveaux indicateurs ont été introduits en 2012 pour renforcer la remontée des informations au niveau du Groupe sur des thématiques telles que la formation des employés à l'environnement, l'utilisation de nanoparticules ou encore la préservation de la biodiversité.

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

Pour cela, PPR travaille chaque année à élargir le nombre de sites inclus dans le reporting environnemental. En 2012, cela s'est traduit par l'intégration de près de 211 nouveaux sites appartenant principalement aux marques Balenciaga, Sergio Rossi, Brioni, Bottega Veneta et Gucci.

Ces efforts ont permis de compléter le périmètre du reporting environnemental 2012 et de couvrir :

- 99,3 % du nombre de collaborateurs du groupe PPR inscrits au 31 décembre 2012, contre 97,8 % en 2011 ;
- 99,1 % du chiffre d'affaires 2012 du groupe PPR contre 97,6 % en 2011.

Dans le but 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 présents dans le Groupe lors des deux dernières années (2011 et 2012) et ayant renseigné des données fiables.

Une note méthodologique rassemble l'ensemble des informations concernant le protocole de reporting environnemental, les taux de couverture des différents indicateurs, les facteurs d'émission et les règles d'estimation/d'extrapolation des données. Ce document est disponible sur le site Internet du Groupe, rubrique « développement durable ».

## Justification des exclusions

Le groupe PPR publie dans ce rapport des informations sur l'ensemble des thématiques sociales, environnementales et sociétales requises par le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2, à l'exception de la prise en compte des nuisances sonores qui n'est pas applicable au regard des secteurs d'activités de PPR. De plus l'utilisation des sols n'est pas un indicateur aujourd'hui publié mais est couvert par la méthodologie EP&L. Enfin le montant des provisions et garanties pour risque en matière d'environnement n'est pas consolidé au niveau Groupe.

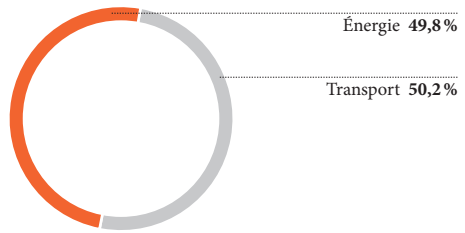
## 3.2. MESURE ET RÉGULATION DE L'EMPREINTE CARBONE

Le groupe PPR s'adapte aux conséquences du changement climatique à double titre : à travers la réduction directe de son empreinte carbone liée aux consommations énergétiques et au transport de personnes et de marchandises mais aussi, à plus long terme, par l'évaluation puis la réduction des émissions de gaz à effet de serre de sa chaîne d'approvisionnement, notamment *via* la démarche d'EP&L lancée par le Groupe pour l'ensemble de ses marques.

Les consommations d'énergie et le transport de marchandises et de personnes constituent les deux principales sources d'émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe. En 2012, le total de ces émissions s'établit à 214 583 tonnes de CO<sub>2</sub>. Elles correspondent à l'empreinte carbone annuelle d'une population d'environ 23 000 personnes vivant en Europe<sup>(1)</sup>.

La répartition détaillée de ces émissions, les principales évolutions entre 2011 et 2012 et les plans d'actions mis en œuvre pour réduire l'empreinte carbone du Groupe sont présentés ci-après.

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS TOTALES DE CO<sub>2</sub> EN 2012 LIÉES À L'ÉNERGIE ET AU TRANSPORT



**Total : 214 583 tonnes de CO<sub>2</sub>**

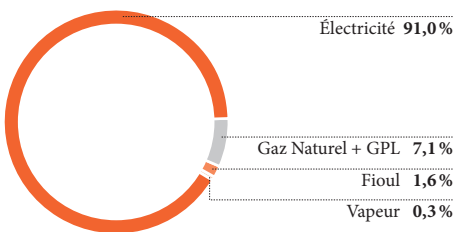
### Les consommations d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> associées

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

### Consommations énergétiques et émissions de CO<sub>2</sub> associées en 2012

	Consommations énergétiques (en MWh)	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en T de CO <sub>2</sub> )
Électricité	214 150	97 241
Gaz Naturel	42 278	7 517
Fioul Domestique	1 331	326
Vapeur	8 419	1 709
GPL	149	32
<b>Total énergie</b>	<b>266 327</b>	<b>106 825</b> ✓

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES À L'ÉNERGIE EN 2012



**Total : 106 825 tonnes de CO<sub>2</sub>** ✓

La consommation d'énergie du groupe PPR est principalement due au chauffage et à l'éclairage des

entrepôts, points de vente et bureaux. En 2012, elle s'élève à plus de 266 GWh. L'électricité reste la principale source d'énergie du Groupe : elle représente 80% de la consommation énergétique totale. La part de l'électricité dans le mix énergétique du Groupe a légèrement reculé en 2012 suite à la prise en compte de nouvelles consommations de gaz naturel au niveau des sites de fabrication de Brioni ou Sergio Rossi.

Les émissions totales de CO<sub>2</sub> du Groupe liées à ces consommations d'énergie se chiffrent en 2012 à 106 825 tonnes de CO<sub>2</sub>. 91% d'entre elles proviennent de la production de l'électricité : ce sont donc des émissions indirectes qui dépendent de la quantité d'électricité consommée, mais aussi de son mode de production (charbon, hydrocarbure, nucléaire, renouvelable, etc.).

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

(1) Étude SYNTHÈSE : Impacts sur l'environnement des produits et services consommés en Europe, ADEME & BIOIS, 2006.

## Évolution à périmètre *pro forma* 2012-2011 des consommations énergétiques (en MWh) et des émissions de CO<sub>2</sub> associées (en T de CO<sub>2</sub>)

	Périmètre <i>pro forma</i> 2012-2011		Évolution 2012/2011
	2012	2011	
Électricité	187 019	178 096	+ 5,0 %
Gaz Naturel	30 123	27 130	+ 11,0 %
Fioul Domestique	597	574	+ 4,1 %
Vapeur	6 382	6 325	+ 0,9 %
GPL	149	81	+ 84,5 %
<b>Total énergie</b>	<b>224 270</b>	<b>212 206</b>	<b>+ 5,7 %</b>
Émissions directes	5 534	5 067	+ 9,2 %
Émissions indirectes	84 056	78 195	+ 7,5 %
<b>Total émissions liées à l'énergie</b>	<b>89 590</b>	<b>83 262</b>	<b>+ 7,6 %</b>

À *pro forma*, l'énergie consommée par le Groupe passe de 212 GWh en 2011 à 224 GWh en 2012, soit une augmentation de 5,7 %. Cette évolution est essentiellement liée à l'augmentation de la consommation d'électricité et s'explique par la mise en place d'une méthodologie d'estimation des consommations plus fiable, fondée sur un panel de sites plus représentatifs, notamment chez PUMA.

Seul un site consomme du GPL dans le Groupe et sa consommation en hausse en 2012 s'explique par le fait que la donnée de 2011 ne couvrait pas la totalité de l'année.

Les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie augmentent pour leur part de 7,6 %. Cette tendance est en corrélation directe avec l'évolution des consommations énergétiques du Groupe.

### Les mesures pour améliorer l'efficacité énergétique des magasins et infrastructures

En 2011, la Direction des Achats Indirects et les équipes développement durable lançaient un vaste projet de gestion de l'énergie s'adressant à toutes les marques du Groupe en Europe et aux États-Unis. En 2012, ces marques ont ainsi mis en place un système de suivi plus fin des consommations énergétiques, notamment *via* l'utilisation de compteurs connectés permettant la remontée d'informations liées aux consommations énergétiques et donc une plus grande réactivité en cas d'anomalies. En 2013, ce projet devrait ainsi être étendu à d'autres régions.

Au-delà de cette initiative pilotée par le Groupe, les marques développent leurs propres actions pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments.

Au sein du Pôle Luxe, la certification LEED « Nouvelles Constructions et Rénovations Majeures » pour les nouveaux magasins ou bureaux constitue un bon outil de réduction des consommations d'énergie, à l'image des nouveaux bureaux de Gucci à Shanghai, implantés

dans un bâtiment certifié en 2012. Ce programme de certification des bâtiments à haute qualité environnementale s'appuie sur six catégories de critères d'évaluation, dont le plus important concerne l'énergie (optimisation de la performance énergétique, recours aux énergies renouvelables, etc.). Enfin, la certification LEED est également visée dans le cadre du projet d'extension de la plateforme internationale de distribution et de logistique de PPR pour ses marques de Luxe, qui représentera une superficie de 40 000 m<sup>2</sup>.

De grands projets ont également vu le jour comme l'ouverture en août 2012 de la première boutique PUMA éco-conçue et neutre en carbone à Bangalore en Inde. Construit à partir de matériaux responsables et locaux, le bâtiment de 800 m<sup>2</sup> utilise des systèmes de refroidissement naturel innovants. Son alimentation énergétique repose en partie sur les panneaux solaires installés sur le toit du magasin. Ce projet avait reçu le premier prix de la première édition des Prix de l'innovation et du développement durable de PPR en 2010.

Les autres marques du Groupe continuent de promouvoir les initiatives déco-constructions et déco-aménagement. Par exemple, six stations de relevés météorologiques ont été installées sur les différents sites de Girard-Perregaux et JEANRICHARD afin de réaliser des relevés de température et d'humidité et pouvoir ainsi identifier de possibles anomalies ou des différentiels énergétiques trop importants. En octobre 2012, Stella McCartney a rédigé un « *green guidebook* » destiné à réduire l'impact environnemental de ses magasins. Distribué à l'ensemble de ses sites, ce livret présente de nombreuses idées et bonnes pratiques visant à généraliser les économies d'eau, d'énergie, la réduction des déchets etc. Enfin, les nouvelles boutiques ouvertes par Yves Saint Laurent ainsi que certains magasins rénovés de Boucheron seront équipées d'un éclairage à LED (diodes électroluminescentes) pour réduire les consommations énergétiques dès 2013.

## Le développement progressif du recours aux énergies renouvelables

Les énergies renouvelables représentent encore une modeste part du mix énergétique de PPR. Le Groupe et ses filiales développent cependant de nombreuses initiatives pour accroître leur utilisation, essentiellement via l'acquisition de panneaux solaires ou l'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable.

De nombreuses marques possèdent déjà des installations photovoltaïques sur les toits de certains bâtiments, comme par exemple le siège social de PUMA en Allemagne, un entrepôt du Pôle Luxe aux États-Unis ou le siège social de Bottega Veneta (fournissant une puissance de 50kW).

À l'instar de ces marques, Sergio Rossi s'est à son tour équipé en 2012 de 3 500 m<sup>2</sup> de panneaux solaires installés sur le toit de son site de développement et de production de San Mauro Pascoli en Italie. Capables de fournir 540 MWh annuels, ces panneaux permettent de produire 15 % de l'électricité utilisée chaque année pour la production des chaussures. Tous les salariés du site peuvent visionner en temps réel les niveaux de production d'électricité renouvelable journalière et les économies engendrées, grâce à la diffusion de ces informations dans le hall d'entrée de l'entreprise. En Allemagne, PUMA a inauguré l'installation de panneaux solaires d'une capacité annuelle de 487 MWh pour son principal centre logistique. La marque bénéficie également d'une station de recharge des véhicules électriques alimentés à l'énergie solaire sur son siège social.

La proportion d'électricité d'origine renouvelable du Groupe progresse grâce aux multiples changements d'approvisionnement constatés au sein des marques. Elle s'élève ainsi à 7 % en 2012 contre 5 % en 2011.

Plus précisément, la consommation d'électricité d'origine renouvelable de PUMA atteint 15 % de la consommation totale d'électricité contre 13 % en 2011, notamment grâce à un développement significatif de ce type d'énergie en Allemagne, en Grande-Bretagne, en Australie, en Autriche et au Benelux. Le passage à un approvisionnement en électricité d'origine exclusivement renouvelable de son principal centre logistique en Grande-Bretagne

a également fortement contribué à cette augmentation. Courant 2012, les sites italiens de Bottega Veneta, les bureaux londoniens d'Alexander McQueen ainsi qu'une partie des boutiques de la marque s'approvisionnent en électricité d'origine 100 % renouvelable. 56 % de la consommation d'électricité de Stella McCartney est également d'origine renouvelable. Girard-Perregaux et JEANRICHARD ont pour leur part signé un contrat d'achat d'électricité renouvelable en novembre 2012, destiné à couvrir la totalité de leur consommation en 2013.

## Impacts et émissions liés au transport

### Méthodologie

Les données relatives au transport collectées dans le cadre du reporting se répartissent selon trois catégories :

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

Tous les facteurs d'émission utilisés sont issus de sources d'information publiques, de nature académique ou institutionnelle, reconnues au niveau international. L'intégralité des méthodes utilisées sont disponibles dans la note méthodologique du reporting environnemental de PPR, sur le site web du Groupe.

## Émissions associées aux transports et aux déplacements

### Émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports et aux déplacements en 2012 (en T de CO<sub>2</sub>)

	2012
Transport « B to B »	78 448 ✓
Transport « B to C »	4 229
Déplacements professionnels	25 081
<b>Total</b>	<b>107 758</b>

En 2012, le total des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe relatives aux transports et aux déplacements professionnels s'élève à près de 108 000 t. Le transport « B to B » représente 73 % de ces émissions.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

## Volume d'activités transport du « B to B » en 2012 et émissions de CO<sub>2</sub> associées

	Total 2012	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en T de CO <sub>2</sub> )
Route (t.km)	71 987 097	9 740
Maritime (evp.km)	313 756 915	22 430
Aérien (t.km)	74 365 160	45 829
Ferroviaire (t.km)	17 966 251	449
<b>Émissions totales (t CO<sub>2</sub>)</b>		<b>78 448</b> ✓

Au sein du Groupe le moyen de transport le plus utilisé pour le transport des marchandises est en volume le transport maritime. Le transport aérien est également fréquemment utilisé pour acheminer rapidement vers

des destinations lointaines des produits fabriqués en Europe et représente 58 % des émissions de CO<sub>2</sub> du transport « B to B ».

## Évolution à périmètre *pro forma* 2012-2011 des volumes d'activités du transport « B to B »

	Périmètre <i>pro forma</i> 2012-2011		Évolution 2012/2011
	2012	2011	
Route (t.km)	71 744 385	61 880 436	+ 15,9 %
Maritime (evp.km)	309 857 133	346 640 810	- 10,6 %
Aérien (t.km)	73 997 725	82 391 419	- 10,2 %
Ferroviaire (t.km)	17 966 251	23 784 414	- 24,5 %
<b>Émissions totales (t CO<sub>2</sub>)</b>	<b>77 920</b>	<b>84 210</b>	<b>- 7,5 %</b>

Les émissions du transport B to B du Groupe a *pro forma* diminuent de plus de 7 %. Cette performance s'explique principalement par la diminution du transport aérien, ce qui est le résultat d'importants efforts réalisés par les marques du Pôle Luxe ainsi que de l'adaptation du mix transport du Pôle Sport & Lifestyle au contexte économique.

En effet la plate-forme multimarque du Pôle Luxe commence à tirer les bénéfices d'initiatives de réduction du poids des emballages et d'optimisation du remplissage des colis.

Ainsi malgré une hausse de l'ordre de 10 % du nombre de colis pour satisfaire la demande des magasins dans un contexte de forte croissance de ses marques, le Pôle Luxe a réussi à réduire légèrement ses émissions de CO<sub>2</sub> dues au transport.

De plus les marques du Pôle Sport & Lifestyle ont eu moins recours aux transports aériens plus émetteurs de carbone et plus coûteux, au profit du transport routier.

## Émissions de CO<sub>2</sub> associées au transport « B to C » en 2012 et évolution du périmètre *pro forma* 2012-2011 (en T de CO<sub>2</sub>)

	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en T de CO <sub>2</sub> )	Périmètre <i>pro forma</i> 2012-2011		Évolution 2012/2011
		2012	2011	
« B to C » en propre	6,6	6,6	5,5	+ 20,2 %
« B to C » sous-traité	Route hors express	122	110	+ 51,7 %
	Transport express (air et route)	4 100	4 033	+ 6,3 %
<b>Total</b>	<b>4 228,6</b>	<b>4 149,6</b>	<b>3 871,5</b>	<b>+ 7,2 %</b>

Les émissions liées au transport « B to C » s'élèvent à 4 229 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2012 dont 97 % sont dues au transport express. Ce type de transport consiste à acheminer rapidement de petites quantités de marchandises vers les clients. Il est utilisé principalement par le Pôle Luxe du Groupe. À *pro forma* les émissions

du transport « B to C » augmente de 7,2 %, ce qui suit la tendance de croissance du Pôle Luxe du Groupe. Le retrait de la Fnac du périmètre de consolidation entraîne une forte diminution du transport « B to C » classique qui correspondait aux livraisons de produits commandés sur Internet.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

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

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

Depuis mai 2012, Volcom participe au programme UPS *Carbon Neutral* de son prestataire. La marque compense ainsi les émissions de CO<sub>2</sub> liées à toutes ses expéditions de colis à ses prestataires aux États-Unis, aux clients de la boutique en ligne, aux bureaux (nationaux et internationaux) ainsi qu'aux points de ventes (nationaux).

### Déplacements professionnels

#### Émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels en 2012 et évolution du périmètre *pro forma* 2012-2011 (en T de CO<sub>2</sub>)

	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en T de CO <sub>2</sub> )	Périmètre <i>pro forma</i> 2012-2011		Évolution 2012/2011
		2012	2011	
Déplacements aériens	17 885	16 526	13 709	+20,5 %
Voitures de fonction et de service	7 196	5 225	4 937	+5,8 %
<b>Total</b>	<b>25 081</b>	<b>21 751</b>	<b>18 646</b>	<b>+16,6 %</b>

En 2012, le total des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements des collaborateurs est de 25 081 tonnes. À *pro forma* ces émissions augmentent de 16,6 %.

Depuis 2008, et dans le cadre de son reporting environnemental, PPR calcule les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels en avion de la majorité de ses salariés. Chaque année, le périmètre de couverture s'élargit. En 2012, il couvre les déplacements professionnels aériens des collaborateurs localisés dans 12 pays (Allemagne, Australie, Autriche, États-Unis, France, Italie, Japon, Lituanie, Estonie, Royaume-Uni, Singapour et Suisse) contre huit en 2011.

Le groupe PPR a poursuivi en 2012 sa stratégie de diminution des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules de fonction sur un large périmètre européen où sont situées les marques. La politique du Groupe en la matière a permis en 2012 de reconduire un catalogue restreint de véhicules sélectionnés en fonction de leurs émissions de CO<sub>2</sub>. Par exemple, le plafond limitatif d'émission de CO<sub>2</sub> pour 2012 a ainsi été fixé à 145 g de CO<sub>2</sub>/km pour la France (150 g de CO<sub>2</sub>/km en 2011). L'application de ces mesures et le renouvellement continu du parc ont permis de poursuivre la diminution régulière des rejets de CO<sub>2</sub>. Ainsi, en 2012, le parc de véhicules de fonction européen émettait en moyenne 128 g de CO<sub>2</sub>/km (contre 145 g/km en 2010 et 130 en 2011).

De son côté, Gucci a optimisé en 2012 l'organisation de sa logistique de façon à interdire tout voyage à vide de ses camions. Les véhicules transportent ainsi les matières premières des fournisseurs aux sites de production, puis les produits finis aux centres de distribution et aux boutiques. Par ailleurs, le projet de développement de la livraison électrique lancé en 2011 à Milan a cette année été étendu à la ville de Florence, en partenariat avec ND Logistics. Enfin, depuis juillet 2010, tous les camions de la flotte utilisée pour les transports entre Paris, Londres et Munich répondent aux normes euro V. La marque s'est engagée à ce que, d'ici 2015, la norme euro VI soit privilégiée. Le taux moyen de remplissage des camions atteint 75 % en 2012.

Certaines marques complètent la politique Groupe en ajoutant des critères environnementaux dans la sélection des véhicules de fonction à l'instar de Bottega Veneta qui poursuit le renouvellement de son parc avec l'intégration de nouveaux véhicules hybrides, au nombre de 30 en 2012, soit un tiers de sa flotte totale. La marque Stella McCartney ne choisit quant à elle que des sociétés de taxis proposant des véhicules hybrides pour l'ensemble des déplacements effectués en Grande-Bretagne.

Au-delà des véhicules de fonction, le Groupe sensibilise ses collaborateurs à des modes de transports alternatifs à travers la promotion des transports publics par les marques dans le cadre des déplacements domicile - travail de leurs collaborateurs. Par exemple, la plateforme internationale logistique de PPR pour ses marques de Luxe (LGI, *Luxury Goods International*) offre un système de navette gratuit reliant la station de train local et le site, situé à deux kilomètres l'un de l'autre. Une contribution financière au coût des abonnements aux transports publics ainsi que la mise à disposition de vélos seront également progressivement mis en place. Volcom, Girard-Perregaux et JEANRICHARD incitent également leurs employés à choisir les transports publics *via* l'assouplissement des horaires de travail.



## Analyses des émissions selon les scopes 1, 2 et 3

### Émissions de CO<sub>2</sub> selon le périmètre défini par le GHG protocol en 2012 (en T de CO<sub>2</sub>)

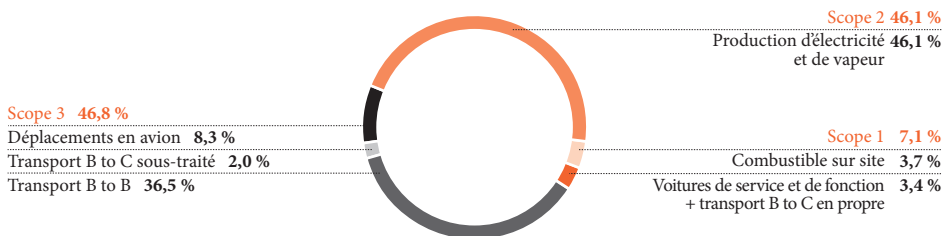
	2012
Scope 1	15 078
Scope 2	98 950
Scope 3	100 555
<b>Total</b>	<b>214 583</b>

Le GHG Protocol définit trois périmètres opérationnels pour l'émission des gaz à effet de serre. Pour plus de lisibilité, PPR publie ses émissions selon cette présentation :

- Le scope 1 correspond aux émissions directes dues à l'utilisation de combustibles sur site, à la flotte « B to C » de véhicules détenus en propre par PPR et aux voitures de fonction et de service du Groupe ;
- Le scope 2 correspond aux émissions indirectes dues à la production d'électricité et de vapeur ;

- Le scope 3 correspond aux émissions dues au transport de marchandises effectué par des sous-traitants (intégralité du « B to B » et presque 100 % 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 ainsi que les autres déplacements des salariés (voiture personnelle, train, etc.) ne sont pas prises en compte.

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> EN 2012



### Total : 214 583 tonnes de CO<sub>2</sub>

En 2012, près de 93 % des émissions de CO<sub>2</sub> du groupe PPR ne sont pas sous son contrôle direct. La réduction des consommations d'électricité, l'achat d'électricité d'origine renouvelable, l'optimisation des transports et

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

### Évolution à périmètre *pro forma* 2012-2011 des émissions de CO<sub>2</sub> (en T)

	Périmètre <i>pro forma</i> 2012-2011		Évolution 2012/2011
	2012	2011	
<b>Total</b>	<b>193 411</b>	<b>189 990</b>	<b>+ 1,8 %</b>

À *pro forma*, les émissions totales du Groupe ont enregistré une hausse de 1,8 %. Cette bonne performance dans un contexte de croissance de l'activité du Groupe s'explique essentiellement par une hausse des consommations électriques du Groupe et des déplacements professionnels aériens, compensée par une baisse des émissions de CO<sub>2</sub> dues au transport.

Le détail des calculs est décrit dans la note méthodologique du reporting environnemental, disponible sur le site web du Groupe, rubrique « développement durable ».



## Les projets de compensation carbone

Conformément à ses objectifs dévoilés au printemps 2012, PPR compense annuellement ses émissions de gaz à effet de serre résiduelles. Ainsi, la totalité des 95 100 tonnes de CO<sub>2</sub> correspondant aux émissions résiduelles 2011 des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle et du siège ont été compensées, atteignant ainsi l'objectif de neutralité carbone sur les Scopes 1 et 2 du *Greenhouse Gas Protocol*. Les crédits carbone ont été achetés auprès de *Wildlife Works* dont PPR est actionnaire depuis le printemps 2012. Ils soutiennent un vaste projet de compensation REDD (Réduction des Émissions résultant de la Déforestation et de la Dégradation forestière) au Kenya. Il s'agit du tout premier

programme REDD validé et vérifié selon la norme carbone VCS (*Voluntary Carbon Standard*).

Les marques développent également leurs propres initiatives de compensation carbone. Par exemple, à l'occasion du *Volcom Fiji Pro 2012*, les 404 tonnes CO<sub>2</sub> émises lors de la préparation et du déroulement de l'évènement – essentiellement les déplacements aériens et les navettes, la combustion de l'essence des bateaux et des jets skis, la production des denrées alimentaires – ont été compensées auprès de l'ONG *Carbonfund.org*. Les crédits ont permis d'alimenter un projet destiné à combattre la déforestation et promouvoir la conservation des forêts au Brésil.

## 3.3. UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

### Or et pierres précieuses

L'exploitation minière illégale ou non réglementée des pierres précieuses provoque de graves conflits sociaux, des risques de corruption et menace dangereusement la biodiversité locale. C'est la raison pour laquelle le groupe PPR s'est engagé en 2012 à n'utiliser que de l'or et des diamants issus d'activités contrôlées, exempts d'impacts négatifs sur les communautés locales, les populations animales ou les écosystèmes qui les abritent.

Boucheron, Gucci et Bottega Veneta veillent à s'assurer de la traçabilité des diamants utilisés et à en garantir l'origine. Pour cela, les trois marques respectent le processus de Kimberley qui vise à certifier le processus d'échange des diamants vendus sur le marché international pour qu'ils ne servent pas à financer des conflits armés. Depuis respectivement 2006, 2009 et 2010, ces marques sont également membres du RJC (*Responsible Jewellery Council*), une organisation agissant pour la généralisation de pratiques sociales et environnementales responsables et transparentes dans la filière joaillière, de la mine au point de vente. En 2012, Bottega Veneta, Girard-Perregaux et JEANRICHARD ont obtenu la certification RJC pour leurs activités or et diamants, à

l'instar de Gucci et Boucheron en 2011. Par ailleurs, en tant que signataire des principes «*No Dirty Gold*», Boucheron s'est engagé en 2012 avec Sowind, Gucci et Stella McCartney à mener des recherches dans le but d'identifier de potentielles filières d'or éthique fiables et certifiées.

### Consommation de papier

#### Consommations du Groupe

Le papier consommé par le groupe PPR et ses filiales provient de deux sources principales :

- les achats indirects de papier commandés par les prestataires extérieurs au Groupe (imprimeurs, transformateurs, agences) pour l'impression de supports à usage de communication (rapports, affiches, mailing, PLV) ;
- le papier de bureau.

En 2012, la consommation globale de papier de PPR s'élève à 1 782 tonnes. La répartition de cette consommation entre les différents types de papier achetés est détaillée ci-dessous.

#### Consommation de papier en 2012 et évolution du périmètre *pro forma* 2012-2011 (en T)

	Consommation en 2012	Périmètre <i>pro forma</i> 2012-2011		Évolution 2012/2011
		2012	2011	
Papier – Achats indirects	593	520	784	-33,7%
Papier de Bureau	1 189	738	671	+10,0%
<b>Total Papier</b>	<b>1 782</b>	<b>1 258</b>	<b>1 455</b>	<b>-13,5%</b>

Entre 2011 et 2012, la consommation totale de papier du Groupe a diminué de plus de 13 %. Cette réduction s'explique notamment par la réduction des consommations de papier de Gucci qui propose désormais des versions électroniques de ses catalogues à ses clients en remplacement des versions papier. Cette initiative a entraîné une diminution de plus de 40 % de la consommation de papier indirect chez Gucci.

Depuis plusieurs années la tendance est à la réduction des consommations de papier au sein du Groupe s'expliquant notamment par une volonté d'optimisation des quantités achetées et le développement régulier de la dématérialisation. En France, Volcom a ainsi décidé de supprimer tous les catalogues papier à compter de sa collection automne-hiver 2013. Depuis 2011, PUMA n'imprime par exemple qu'un nombre limité de rapports annuels, le reste étant diffusé par voie électronique. De plus, les rapports annuels et de développement durable sont fusionnés en un document unique.

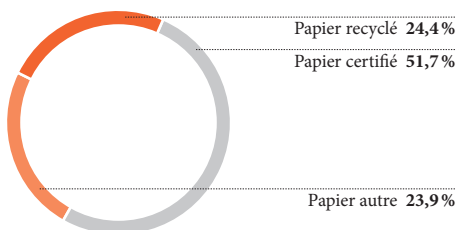
En outre, l'ensemble des collaborateurs du Groupe est également invité à utiliser le mode d'impression recto verso, à privilégier les supports informatiques (mails, revues de presse, documents scannés...) ou à réutiliser les versos des feuilles imprimées. Le parc d'imprimantes individuelles est révisé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

**Papier recyclé et certifié**

En 2012, la part de papier certifié (PEFC ou FSC) ou recyclé s'élève à 76 % sur le Groupe avec 52 % de papier certifié (FSC ou PEFC) et 24 % de papier recyclé en

augmentation par rapport à l'année précédente. Cette proportion dépasse les 90 % dans plusieurs marques du groupe PPR, telles que Bottega Veneta, Alexander McQueen et Stella McCartney.

TYPE DE PAPIER CONSOMMÉ EN 2012 (EN %)



**Total : 1 782 tonnes de CO<sub>2</sub>**

**Consommation d'emballages**

Les consommations d'emballages cartons et plastiques au sein du Groupe restent significatives afin d'assurer la protection et le transport des produits distribués dans les magasins ou pour la vente par correspondance. Le reporting de PPR distingue les sacs en plastique et les sacs en papier d'une part, et les autres emballages d'autre part.

En 2012, PPR a consommé environ 12 000 tonnes d'emballages, dont plus de 70 % étaient des cartons et 21 % des sacs en papier. La consommation de sacs en papier est plus de dix fois supérieure à celle de sacs en plastique en raison de l'utilisation quasi exclusive de ce type de sacs par les marques du Pôle Luxe et de la mise à disposition de sacs réutilisables dans certaines marques.

**Consommation d'emballages en 2012 et évolution à périmètre *pro forma* 2012-2011 (en T)**

	Consommation en 2012	Périmètre <i>pro forma</i> 2012-2011		Évolution 2012/2011
		2012	2011	
Sacs en plastique	207	204	229	-11,0 %
Sacs en papier et papiers cadeaux	2 417	2 315	2 376	-2,6 %
<b>Total Sacs et papier cadeau</b>	<b>2 624</b>	<b>2 519</b>	<b>2 605</b>	<b>-3,3 %</b>
Emballages en plastique	580	565	399	+41,7 %
Cartons	8 124	7 418	7 588	-2,2 %
Papier pour emballage	213	209	263	-20,4 %
Sacs en flanelle	108	106	146	-27,4 %
<b>Total Emballages hors sacs</b>	<b>9 025</b>	<b>8 298</b>	<b>8 396</b>	<b>-1,2 %</b>
<b>Total Emballages</b>	<b>11 649</b>	<b>10 817</b>	<b>11 001</b>	<b>-1,7 %</b>

À *pro forma*, la consommation totale d'emballage diminue de près de 2 %, essentiellement *via* la réduction des consommations de cartons. L'augmentation significative enregistrée sur les emballages en plastiques s'explique par l'introduction de nouvelles catégories d'emballages en plastique comptabilisées en 2012 dans le reporting chez Gucci. En effet Gucci a changé la nature des cintres utilisés

pour le stockage et le transport de ses produits : les cintres en bois ont été remplacés par des cintres en plastique recyclé. Ce changement est accompagné par la mise en place d'une collecte et du recyclage des cintres usagés.

Dans le cadre de son projet « No box », Gucci a réalisé en 2012 de nombreuses économies de ressources et

d'emballages : plusieurs centaines de tonnes de cartons et 35 tonnes de plastique suite au remplacement des boîtes en carton et des sacs en plastique par des sacs en amidon de maïs ; 5 tonnes d'amidon de maïs *via* la réduction de l'épaisseur des sacs composés de cette matière ; 28 tonnes de film plastique *via* la suppression du film autour des boîtes de certains produits ; 138 palettes en bois grâce à l'optimisation du transport des produits finis ; 8 tonnes de papier *via* l'allègement des étiquettes et enfin 1,5 tonnes de tissu avec la réduction du poids des sacs en tissu.

Après avoir mené une vaste étude de refonte de toute sa gamme d'emballages produit (sacs de shopping, boîtes, pochons), Sergio Rossi a déployé début 2012 un nouveau concept de packaging dans toutes les boutiques sur les collections automne-hiver. Cette nouvelle gamme est désormais entièrement constituée de papier certifié FSC, les éléments ne sont plus filmés de plastique et les encres utilisées minimisent l'utilisation de produits chimiques. Le poids total a également été allégé.

De son côté, fort du succès de la campagne *Bring Your Own Bag* dont le principe consiste à encourager les clients à apporter leur propre sac ou bien à en acheter un réutilisable, Volcom a poursuivi l'opération en 2012 *via* la commande de 10 000 sacs supplémentaires aux États-Unis.

Enfin en Argentine, PUMA a choisi de changer de packaging dans son site de production pour ne plus avoir recours aux thermoplastiques qui nécessitent l'utilisation d'un four très consommateur d'énergie.

### Consommation d'eau

Compte tenu des activités du Groupe, la consommation d'eau à usage industriel concerne uniquement les tanneries de Gucci en Italie qui ne sont pas situées dans des zones de stress hydrique.

Dans le Groupe, plus de 72 % de la consommation d'eau est utilisée à des fins sanitaires (nettoyage des magasins, toilettes, systèmes de climatisation, etc.). L'impact environnemental direct de la consommation d'eau est donc peu significatif

En revanche, PPR mène une réflexion innovante sur la gestion de l'eau responsable à travers l'ensemble de sa chaîne de production *via* la démarche de l'EP&L. En effet la consommation indirecte d'eau liée à l'utilisation de matières premières agricoles comme le coton constitue un enjeu environnemental majeur que PPR s'efforce de quantifier et maîtriser.

### Consommation d'eau en 2012 et évolution à périmètre *pro forma* 2012-2011 (en m<sup>3</sup>)

	Consommation en 2012	Périmètre <i>pro forma</i> 2012-2011		Évolution 2012/2011
		2012	2011	
Eau industrielle	168 762	168 762	143 655	+ 17,5 %
Eau sanitaire	442 388	354 580	342 340	+ 3,6 %
<b>Total eau</b>	<b>611 150</b>	<b>523 342</b>	<b>485 995</b>	<b>+ 7,7 %</b>

En 2012, la consommation d'eau du groupe PPR s'élève à environ 611 000 m<sup>3</sup>. À *pro forma*, elle enregistre une hausse de 7,7 % essentiellement due à l'augmentation

de la consommation d'eau des tanneries italiennes de Gucci en phase avec l'augmentation de leur activité.

## 3.4. GESTION DES DÉCHETS

### Production de déchets dangereux et non dangereux

De même que pour les consommations d'emballages, la production de déchets du groupe PPR tient essentiellement à l'importance de ses activités de distribution. Le reconditionnement des produits ou l'utilisation de palettes pour le transport sont autant d'activités qui génèrent majoritairement des déchets

non dangereux. En effet, PPR produit essentiellement des déchets d'emballages et de faibles quantités de déchets dangereux qui correspondent à certains déchets des sites de production et des déchets particuliers issus principalement des magasins et bureaux (éclairage, cartouches d'encre, etc.).

## Production totale de déchets en 2012 et évolution à périmètre *pro forma* 2012-2011 (en T)

	Production en 2012	Périmètre <i>pro forma</i> 2012-2011		Évolution 2012/2011
		2012	2011	
Déchets non dangereux	10 284	7 840	7 401	+ 5,9 %
Déchets dangereux <sup>(1)</sup>	110	100	112	- 10,7 %
<b>Total Déchets</b>	<b>10 394</b>	<b>7 940</b>	<b>7 513</b>	<b>+ 5,7 %</b>

La production totale de déchets du Groupe s'élève en 2012 à 10 400 tonnes environ, dont 99 % sont des déchets non dangereux. Cette tendance s'est renforcée cette année avec la non prise en compte des activités de la Fnac dans le reporting qui représentaient auparavant plus de 90 % de la quantité de déchets dangereux du Groupe (DEEE ramenés par les clients dans les magasins notamment et transmis en intégralité à des filières de recyclage).

À *pro forma*, la production de déchets non dangereux augmente de près de 6 %, en réponse à la croissance continue de l'activité des marques du Pôle Luxe en 2012. La production de déchets dangereux quant à elle diminue d'environ 11 %.

## Recyclage des déchets

### Taux de recyclage et valorisation énergétique des déchets en 2012 (en %)

	Production en 2012
Déchets non dangereux	62,2 %
Déchets dangereux	33,0 %
<b>Total Déchets</b>	<b>61,9 %</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 ou valorise énergétiquement 33 % de ses déchets dangereux et 62 % de ses déchets non dangereux, ce qui génère un taux de recyclage des déchets du Groupe de 62 %. À noter qu'à *pro forma* par rapport aux données 2011, le taux de recyclage global a augmenté de 5 points.

En collaboration avec le Groupe I : CO, PUMA a lancé en 2012 une opération de recyclage innovante dans ses magasins allemands. Ce programme dénommé « *Bring Me Back* » permet aux consommateurs de déposer leurs vieux vêtements, chaussures ou accessoires, quelle que soit la marque, dans des bacs à recyclage dédiés, afin d'être réutilisés ou recyclés, selon leur état d'usure. Ce programme qui sera étendu à l'Afrique, les États-Unis, l'Asie et l'Europe vise à couvrir 40 % des boutiques PUMA dans le monde entier. De son côté, Volcom a développé depuis 2011 le même type de dispositif de recyclage dans ses points de vente.

Depuis le début de l'année 2011, Balenciaga a mis en place une démarche originale de tri sélectif de ses déchets sur ses principaux sites parisiens. La marque fait appel à une société extérieure, spécialisée dans la récupération et le recyclage des déchets classiques de bureaux (papiers,

enveloppes, prospectus, etc.) mais aussi du carton, du plastique, des canettes, et surtout, des tissus. Chaque mois, la société communique à Balenciaga un tableau de bord visant à suivre l'efficacité des mesures mises en place ainsi qu'à communiquer de façon pédagogique auprès des collaborateurs sur les effets bénéfiques des gestes quotidiens de tri. Depuis le lancement de l'opération, 4 tonnes de papiers, 17 tonnes de cartons, 2,5 tonnes de plastique et 2 tonnes de tissu ont pu être recyclées.

En 2012, Alexander McQueen et Stella McCartney ont également déployé des démarches de recyclage des tissus. Grâce à la mise en place d'un partenariat avec le groupe Soex, les chutes de textile produites par le siège social londonien de Stella McCartney sont ainsi collectées, recyclées puis transformées en isolants ou matières plastiques.

### Rejets aqueux et nuisances olfactives

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

Suite à la certification ISO 14001 de ses deux tanneries en Italie, Gucci prévoit le déploiement d'un projet spécifique visant à réduire et remplacer l'utilisation de chrome dans les processus de transformation et optimiser les consommations d'eau. Par ailleurs, les deux tanneries

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

disposent d'équipements modernes en vue de maîtriser leurs nuisances olfactives permettant ainsi aux sites de ne dégager aucune odeur désagréable.

En 2011, PUMA s'engageait publiquement à supprimer les résidus toxiques de l'ensemble de sa chaîne de production à l'horizon 2020, dans le cadre de la campagne Detox lancée par l'ONG *Greenpeace*. Deux événements majeurs ont permis à la marque de s'associer aux grands noms de l'industrie textile pour développer des mesures correctives et atteindre cet objectif :

- la formation du groupe *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* (ZDHC), engagé à communiquer régulièrement et publiquement sur les avancements des marques membres ;
- le lancement par la *Sustainable Apparel Coalition* du *HIGG index*, un nouvel outil permettant de mesurer l'impact environnemental des produits textiles. En 2012, PUMA a ainsi testé 13 de ses produits via le *HIGG index* et contribué aux projets, benchmark et études du groupe ZDHC.

### 3.5 PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

La biodiversité constitue l'un des enjeux clés du Groupe. PPR s'attache à la protéger et à la respecter *via* deux leviers d'actions majeurs : garantir l'origine et la traçabilité de ses matières premières mais aussi développer des initiatives de conservation des patrimoines et de sensibilisation des collaborateurs et consommateurs.

#### Utilisation de cuir, fourrures et peaux précieuses

PPR travaille sur la traçabilité des matières premières utilisées avec un accent particulier sur la production de cuir, de peaux précieuses et de fourrures. Il est en effet primordial que le cuir issu de l'élevage local, les peaux précieuses et les fourrures proviennent de fournisseurs responsables et contrôlés.

Pour ce faire, le Groupe s'attache à mettre en place une politique détaillée et des recommandations concernant tous ses achats de ce type de matériaux pour atteindre ses objectifs en 2016. À travers cette politique, PPR souhaite obliger ses fournisseurs à ne pas transformer des écosystèmes sensibles en pâturages ou en terres de culture pour l'alimentation des élevages. Le Groupe exige également que toutes les peaux précieuses et fourrures proviennent d'élevages ou d'animaux sauvages, dont la population est gérée de manière durable et que ses fournisseurs respectent l'animal dans leurs pratiques et leur approvisionnement. De plus, toutes les peaux précieuses des espèces inscrites à la CITES utilisées par le Groupe sont accompagnées de certificats émis par l'organe de gestion de la CITES du pays exportateur et attestant de leur origine légale afin de ne pas menacer la survie des espèces. Au-delà de ces lignes de conduite internes, PPR s'associe à des parties prenantes internationales pour combattre le commerce illégal des peaux précieuses. Le Groupe a ainsi soutenu le rapport du Centre du Commerce International de l'ONU sur le commerce des peaux de python dans le Sud-Est asiatique en fournissant des conseils techniques dans la phase de conception initiale du projet.

Les marques du Pôle Luxe utilisent majoritairement dans leurs collections du cuir bovin en provenance d'Europe et notamment de France.

Les marques de PPR se sont engagées avec le Groupe de travail Luxe du *Business for Social Responsibility* (BSR) pour travailler notamment sur des problématiques de traçabilité.

Gucci et d'autres marques du Groupe telles que Bottega Veneta et Stella McCartney entretiennent par ailleurs un dialogue régulier avec de nombreuses associations et ONG soucieuses du bien-être animal et de la protection de l'environnement telles que *World Wildlife Fund* (WWF), *Anti-vivisection*, *Humane Society*, *National Wildlife federation*, *Rainforest Alliance*, *Ecoage Green Carpet Challenge* ou encore *Greenpeace*.

Garantir l'origine des peaux utilisées constitue également un enjeu clé pour PUMA. En 2012, la marque s'est donc dotée d'une politique spécifique et restrictive sur l'utilisation de cuir, peaux, fourrures, plumes et laine. À travers ce document, PUMA affirme n'utiliser aucune matière première issue d'espèces menacées au sens de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN). Cette politique bannit également l'usage de plumes, cuirs et peaux obtenus à partir d'animaux maltraités, qu'ils soient issus de l'élevage ou non. Enfin, certaines espèces comme les crocodiles ou les serpents ainsi que certaines pratiques comme le *mulesing* des moutons merinos sont interdites. Par ailleurs, depuis 2010, la marque travaille conjointement avec d'autres entreprises et plusieurs ONG au sein du *Leather Working Group* (LWG), une plateforme qui rassemble les parties prenantes de l'industrie du cuir afin de construire et diffuser un protocole de pratiques durables et responsables pour le secteur. Si les principales tanneries avec lesquelles travaille PUMA sont certifiées LWG, la marque souhaite aujourd'hui aller plus loin et assurer la traçabilité de ses matières premières jusqu'au lieu d'élevage lui-même.

Enfin, l'utilisation de fourrure reste très marginale au sein des marques du Pôle Luxe. Certaines marques, à l'instar de Stella McCartney, ont même décidé de l'exclure totalement de leurs collections. De son côté, Gucci travaille avec les ONG *Humane Society* et *Lega Anti Vivisezione* (LAV) à la rédaction d'une charte destinée à encadrer son utilisation.

### Conservation du patrimoine naturel

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

Par exemple, dans le cadre des Conférences des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, Gucci est membre de la plateforme *Fashion and Cosmetics Biodiversity Platform* en faveur de l'échange et la collaboration entre les industries du Luxe et des cosmétiques pour une utilisation durable des ressources et de la biodiversité. PPR participe également à l'initiative onusienne *Responsible Ecosystems Sourcing Platform*.

De son côté, Volcom s'attache à promouvoir la propreté des plages au travers des opérations de sensibilisation et de nettoyage. En 2012, la marque s'est ainsi associée à l'ONG *Keepers of the Coast* pour organiser trois journées de sensibilisation et de collecte des déchets sur des plages en Floride. Par ailleurs, la marque s'allie depuis trois ans aux antennes locales de l'association *Surfrider Foundation* pour soutenir chaque année le nettoyage de

différentes plages. Outre son soutien financier, Volcom propose des produits et des posters aux volontaires les plus impliqués.

Gucci a soutenu en 2012 la réhabilitation d'un parc florentin, la *Villa Strozzi*, en partenariat avec la ville de Florence et l'université de Florence. Au sein de ce parc, trois chemins de découverte de l'environnement et de la biodiversité ont été créés, notamment à destination des écoles et des associations d'enfants.

Par ailleurs, Stella McCartney s'est associée en 2012 aux organismes *BioPlanet USA* et *Million Trees Miami* afin de soutenir le projet de plantation d'un million d'arbres d'ici 2020 pour les forêts du comté de Miami-Dade aux États-Unis.

Enfin, rappelons que PPR en 2012 a pris une participation de 5 % dans *Wildlife Works Carbon, LLC*. Le Groupe renforce ainsi son soutien au vaste projet de compensation REDD au Kenya, dont le but consiste à éviter la déforestation des forêts sèches du corridor de Kasigau, menacées par l'agriculture de subsistance sur abattis et brûlis pratiquée par les communautés migrantes ou locales. Pour cela, le projet mise sur le développement d'alternatives économiques à cette agriculture peu productive et la sécurisation du foncier pour éviter la venue de nouveaux immigrants. La suppression de la déforestation permet de conserver la très riche biodiversité de la zone qui abrite notamment les espèces emblématiques suivantes : éléphant d'Afrique, chien sauvage africain, guépard, lion et zèbre de Grevy.

## 4. ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES SOCIÉTÉS

### 4.1. IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Le Groupe et ses marques s'emploient à dynamiser les tissus économiques et sociaux dans lesquels ils intègrent leurs activités. Concrètement, les marques du Pôle Luxe contribuent à protéger le savoir-faire traditionnel en privilégiant des productions en Italie, en France et en Suisse. Les marques développent également des partenariats locaux dans le domaine de la formation d'artisanat d'art :

- Gucci et la *Alta Scuola di Pelletteria Italiana*, ainsi que la *Made in Italy* Tuscany Academy ;
- Bottega Veneta et le centre de formation professionnelle *Giovanni Fontana* ;
- Boucheron et l'école de la joaillerie à Paris ;
- Stella McCartney avec trois bourses d'études proposées au sein du *Central Saint Martins College of Art and Design* (sous réserve d'un engagement éthique de l'étudiant contre l'utilisation de la fourrure et du cuir).

Au-delà de ce soutien à ces formations spécialisées et à leurs débouchés, ce sont de véritables écoles en propre que certaines marques fondent pour contribuer à la fois au maintien de savoir-faire rares et aux emplois locaux :

- Brioni, grâce à son école de tailleurs, forme 16 jeunes par an (formation de trois ans) puis les intègre dans ses ateliers ;
- Bottega Veneta, avec son école *Scuola della Pelletteria*, par une variété d'activités et de cours pour ses employés et par plusieurs collaborations avec des écoles et universités de la région de Vénétie, forme de jeunes techniciens au savoir-faire unique du travail du cuir que nécessitent les produits de la marque ;
- Girard-Perregaux et JEANRICHARD, avec « l'Option Spiraux », prend en charge chaque année 8 à 10 jeunes en difficulté scolaire en leur donnant accès à une formation sur deux ans recherchée dans le domaine de l'horlogerie.

Les marques du Groupe agissent concrètement pour avoir un impact positif sur les populations locales ou riveraines de leurs activités. Bottega Veneta a également financé et accompagné la mise en place de deux coopératives artisanales et sociales, dans le cadre du projet *Comunità Montana Femminile*, initié début 2011 dans l'Alto Astico, une vallée italienne où les femmes connaissent un fort taux de chômage. Formées à l'*intreccio infilato*, la technique de tissage traditionnel de Bottega Veneta, les 32 femmes gèrent désormais les ateliers de façon indépendante, et

font donc partie des fournisseurs directs de Bottega Veneta. Par ailleurs, afin de soutenir les victimes du tremblement de terre et du tsunami au Japon, Bottega Veneta a offert à des étudiants japonais touchés par ces catastrophes un cours de trois mois de design de sacs et de développement de produits. Alexander McQueen, de son côté, a approfondi son engagement aux côtés de la *Kids company*, une association qui accompagne les enfants issus de familles défavorisées de Londres : en plus des dons en nature et des donations de vêtements, Alexander McQueen a commencé à développer en 2012 un projet d'apprentissage qui apportera des opportunités de travail et d'expériences nouvelles à ces jeunes. Au sein de la tannerie Blutonic de Gucci, un projet permet à des sans-abris de créer des sacs cousus main à partir de ses résidus de production.

Au sein des marques de Sport & Lifestyle, Volcom s'engage à travers ses événements à mettre en application sa philosophie *New Future*, en minimisant ses impacts environnementaux locaux tout en sensibilisant les participants : la compétition de surf *Fiji Pro* a ainsi été certifiée *Deep Blue Surfing Event* grâce à des pratiques exemplaires et des partenariats avec des ONG qui ont permis de lever des fonds pour financer sur l'île des entrepreneurs locaux, des filtres pour eau potable et des soins médicaux ; le *Volcom Pipe Pro* à Hawaï a également bénéficié d'importants dispositifs de recyclage et de compostage (près de 1 200 kg de déchets ont ainsi été retraités). Enfin, PUMA a développé sa première boutique neutre en carbone à Bangalore, dont l'un des matériaux est le limon (ce qui permet d'augmenter le volume d'eau disponible des nappes phréatiques des villageois du Kunigal), et pour contribuer à la sensibilisation des habitants de Bangalore aux problématiques environnementales, la marque a développé des partenariats avec de jeunes artistes locaux pour créer une exposition d'œuvres d'art fabriquées exclusivement à partir de déchets.

Par ailleurs, au niveau du Groupe, PPR œuvre en faveur de l'ascenseur social, notamment en tant que partenaire fondateur de l'Institut Télémaque, qui accompagne jusqu'au baccalauréat des jeunes issus de milieux modestes. Enfin, les nombreux programmes de mécénat à travers la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes et à l'initiative des marques permettent au Groupe et à ses marques de tisser des liens constructifs avec les parties prenantes locales.



## 4.2. DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Afin d'ancrer durablement ses activités dans les territoires où PPR opère, une attention particulière est portée à l'écoute et au dialogue avec les parties prenantes. Ce dialogue s'opère à deux niveaux complémentaires : le Groupe est actif dans les principaux mouvements internationaux engagés en faveur du développement durable, tandis que les marques interviennent au sein de plateformes sectorielles, à un niveau plus opérationnel.

### Mouvements internationaux majeurs

PPR s'engage auprès d'initiatives internationales de référence pour agir en faveur du développement durable, en concertation avec les principales parties prenantes au niveau mondial :

- WBCSD : depuis 2011, PPR est membre du *World Business Council for Sustainable Development*, plateforme réunissant 200 sociétés internationales désireuses de promouvoir le rôle de l'entreprise dans le développement durable dans une perspective de croissance économique, d'équilibre écologique et de progrès social ;
- SAC : PPR a rejoint la *Sustainable Apparel Coalition* et devient ainsi membre d'un groupe de plus de 80 acteurs majeurs (marques, détaillants, fournisseurs, ONG) du secteur textile, chaussures et accessoires, qui travaillent à réduire les impacts environnementaux et sociaux liés à cette industrie à travers le monde ;
- EPE : en 2012, PPR a rejoint *Entreprise Pour l'Environnement*, une association d'une quarantaine d'entreprises françaises et internationales engagées à travailler ensemble pour mieux prendre en compte l'environnement dans leurs stratégies ;
- BSR (*Business for Social Responsibility*) : au sein d'un réseau international de plus de 300 entreprises membres, PPR participe au groupe de travail *Sustainable Luxury* qui promeut transparence et collaboration entre les acteurs du Luxe notamment concernant les chaînes d'approvisionnement ;
- RIO+ 20 : lors des Sommets de la Terre à Rio en 2012, PPR, Gucci et PUMA ont participé à de nombreux forums et tables rondes regroupant d'éminents participants, travaillant notamment sur les thèmes de l'économie verte et du capital naturel ;
- *Copenhagen Fashion Summit 2012* : PPR et Gucci ont été invités pour intervenir lors de cette conférence qui a rassemblé plus de 1200 invités internationaux, et qui peut être qualifiée d'une des manifestations les plus importantes sur le développement durable et la mode ;

- Centre du Commerce International de l'ONU : PPR a soutenu le rapport publié en novembre 2012 sur le commerce des peaux de python dans le Sud-Est asiatique en fournissant notamment des conseils techniques dans la phase de conception initiale du projet.

### Initiatives sectorielles des marques

Le Pôle Luxe de PPR favorise la mise en place d'un dialogue riche avec ses parties prenantes. Gucci nourrit notamment des échanges très fournis avec de nombreuses ONG : *Greenpeace*, Ligue antivivisection, *Humane Society*, *Clean Clothes Campaign* (contre l'usage de projection de sable pour créer les jeans délavés), WWF, *Solidaridad*, *National Wildlife Federation*, etc. Outre ces discussions et ces partenariats, Gucci joue un rôle de membre actif de *Social Accountability International*, *Rainforest Alliance*, *Sodalitas*, *CSR Network* et le *Responsible Jewellery Council*. Stella McCartney, de son côté, s'est engagé auprès de l'*Ethical Trading Initiative*, une alliance d'entreprises, de syndicats et d'ONG qui œuvrent pour assurer de bonnes conditions de travail aux ouvriers de par le monde.

Depuis 2009, Gucci organise un comité *Supply Chain* qui rassemble les principaux acteurs de son secteur : des marques, des syndicats et des associations de professionnels. Cette plateforme facilite une discussion riche sur les sujets propres aux secteurs, avec des cycles thématiques ; cette année, le sujet principal des discussions était la durabilité économique du secteur. En 2012, Gucci a également joué un rôle de soutien et de facilitateur pour le réseau professionnel mis en place par le label florentin, en partenariat avec les associations de professionnels des produits du cuir (F.a.i.r., Cofindustria Firenze, P.re.Gi et Almax), qui favorise les échanges de bonnes pratiques entre ces entreprises. Par ailleurs, Gucci a activement participé à la création du *Manifeste pour le développement durable*, en partenariat avec la chambre nationale italienne de la mode ; le but de ce manifeste est de montrer la voie d'une mode durable, et d'encourager la mise en place de modèles de management responsables d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur.

Dans le secteur du Sport & Lifestyle, les marques du Groupe veulent jouer un rôle leader dans le domaine des pratiques responsables. Fidèle à son engagement *New Future*, Volcom s'est donné pour rôle de catalyser les bonnes pratiques du développement durable à la fois parmi ses employés, au sein de sa communauté et auprès de ses pairs dans l'industrie. C'est dans le cadre de ce troisième objectif que Volcom a présenté à la conférence sectorielle *The Growing Trend of Giving Back* les bienfaits des événements gérés de manière responsable et des dons aux communautés



qui hébergent les activités de l'entreprise. De son côté, PUMA est l'un des premiers membres et contributeurs du groupe *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* qui propose des engagements concrets et ambitieux pour répondre aux problèmes soulevés par la campagne *Detox* de *Greenpeace*. Par ailleurs, PUMA communique de façon transparente avec de nombreuses agences de notation, en tant que société cotée en Allemagne, avec des résultats très encourageants : n° 1 du classement EIRIS « *Top 10 global sustainability leaders* », membre du *Dow Jones Sustainability Index 2012*, membre du *FTSE4Good*, « Prime status » d'Ockom research (attribué aux entreprises qui répondent aux critères

d'Ockom research en matière de management du développement durable).

PUMA s'engage également à favoriser le dialogue avec les partenaires sociaux, y compris au sein de ses fournisseurs, dans les pays qui concentrent les problématiques les plus saillantes sur les conditions de travail. Au Vietnam notamment, PUMA a mis en place un projet qui met en relation les responsables syndicaux avec des experts de la Confédération Générale du Travail vietnamienne afin de favoriser la prise de conscience de la législation sur le travail et du rôle des organisations syndicales dans la détermination du niveau des salaires.

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

Les fournisseurs sont des parties prenantes essentielles du Groupe, c'est pourquoi au-delà d'un dialogue fourni, c'est un programme ambitieux de critères d'achats responsables, de formation au développement durable et de conformité sociale qui est déployé par le Groupe et ses marques.

#### Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux ou environnementaux

##### La stratégie d'achats responsables du Groupe

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

En 2012, PPR a annoncé des objectifs ambitieux en matière d'achats responsables, qui doivent être atteints d'ici 2016 à l'échelle du Groupe :

- les principaux fournisseurs du Groupe évalués au moins une fois tous les deux ans ; PPR les aidera à adopter les meilleures pratiques et à adhérer à son Code de conduite ;
- le PVC banni de l'ensemble des collections ;
- 100 % du cuir issu de l'élevage utilisé pour les produits des marques de PPR d'origine responsable et contrôlée, n'ayant pas pour effet de transformer des écosystèmes sensibles en pâturages ou en terres agricoles pour l'alimentation des élevages ;
- 100 % de l'or et des diamants utilisés dans les produits du Groupe provenant d'opérations contrôlées, n'ayant aucun impact négatif sur les communautés locales, la faune ou les écosystèmes ;
- 100 % des peaux précieuses et des fourrures provenant d'élevages contrôlés ou d'animaux sauvages dont la

population est gérée de manière durable, en respectant le bien-être animal.

Par ailleurs, d'ici 2020, toutes les substances chimiques dangereuses auront été éliminées des processus de production.

Parmi les actions déjà accomplies par les marques en ce sens, Stella McCartney a mis en place une politique d'achats responsables particulièrement ambitieuse. Tout d'abord, afin de limiter son impact environnemental, la marque n'utilise plus le PVC depuis 2010. Elle a également banni depuis sa création l'achat de fourrure pour défendre le respect du bien-être animal. Enfin, elle augmente chaque année la part que représente le coton bio dans ses collections : en 2012, il est présent à hauteur de 34 % pour les jeans, 36 % pour les jerseys, plus de 50 % pour les tricots pour enfants et 100 % pour les sacs à chaussures.

Enfin, au niveau du siège, PPR travaille également depuis plusieurs années à intégrer ces exigences dans le cadre de ses achats non marchands (aussi nommés achats indirects). La Direction des Achats Indirects du Groupe poursuit son engagement en matière d'achats responsables auprès de ses fournisseurs en s'appuyant sur un engagement réciproque à respecter le Code de conduite des affaires du groupe PPR et sa déclinaison à travers la Charte fournisseurs PPR, elle-même basée sur les principales conventions de l'OIT, sur le respect des lois et réglementations sociales et environnementales et sur des engagements spécifiques et adaptés pour chaque catégorie d'achat avec :

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

### Achats responsables de diamants et d'or

L'exploitation minière illégale ou non règlementée des pierres précieuses provoque de graves conflits sociaux, des risques de corruption et menace dangereusement la biodiversité locale. Les marques œuvrent afin d'atteindre l'objectif du Groupe de 100 % de l'or et des diamants provenant de sources responsables d'ici 2016, et de nombreuses actions d'achat d'un or plus durable sont en cours chez Boucheron, Gucci et Sowind.

Boucheron, Gucci, Bottega Veneta et Sowind (Girard-Perregaux et JEANRICHARD) veillent à s'assurer de la traçabilité des diamants utilisés, en respectant le processus de Kimberley pour s'assurer qu'ils ne servent pas à financer des conflits armés. Chacune de ces marques est également membre depuis plusieurs années du RJC (*Responsible Jewellery Council*). En 2012, les marques du Groupe utilisant de l'or et des diamants (Boucheron, Bottega Veneta, Gucci, Girard-Perregaux et JEANRICHARD) ont toutes obtenu la certification du RJC, après des audits d'experts indépendants dans les bureaux et les magasins, certifiant que les marques respectent ses critères éthiques, sociaux, environnementaux et managériaux.

### Formation et sensibilisation des fournisseurs au développement durable

La sensibilisation des fournisseurs aux sujets responsables qui mobilisent les marques du Groupe est un enjeu essentiel pour faire évoluer les pratiques dans le bon sens. Ainsi, PUMA accompagne ses audits sociaux de recommandations concrètes et de nombreuses sessions de formation au développement durable que la marque organise pour ses fournisseurs.

Gucci se donne également les moyens d'accompagner ses fournisseurs : plus de 300 fournisseurs directs ont été formés en 2012, à travers différents programmes. Parmi eux, la *Filiera Valore* a réuni 50 entreprises (dont la moitié travaillant dans l'industrie du cuir) et 200 personnes, avec un accent mis sur les outils de management et l'innovation, et qui a donné lieu à 18 audits « technologiques ».

Sowind s'est également engagé dans la sensibilisation de ses fournisseurs : lors d'un séminaire rassemblant les 50 fournisseurs les plus stratégiques de Girard-Perregaux et de JEANRICHARD, le groupe Sowind a exposé les enjeux que pose le développement durable à l'industrie horlogère suisse (notamment l'origine des matières premières telles que les pierres et métaux précieux). À la suite de ce séminaire, plusieurs fournisseurs ont invité l'équipe dirigeante de Sowind à venir visiter leurs sites et prendre connaissance des actions de développement durable qu'ils ont mis en place.

### Protection des droits de l'homme et lutte contre la corruption

Afin de développer des partenariats durables, PPR s'appuie sur les principes de son Code de conduite des affaires et du *Global Compact*. Ces documents reposent sur des textes internationaux de référence tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant ou encore les principales conventions de l'OIT. Le Groupe agit également en faveur du respect des droits fondamentaux des femmes à travers sa Fondation d'entreprise PPR pour la dignité et les droits des femmes.

Afin de faire vivre opérationnellement ces engagements, les marques mettent en place des actions spécifiques pour s'assurer du respect des Droits de l'homme. Depuis 2005, PUMA met à disposition des salariés des usines travaillant pour la marque son code PUMA.Safe, présentant les standards sociaux, environnementaux, d'hygiène et de sécurité exigés par PUMA. Le *Social handbook* est également distribué, ainsi que les coordonnées utiles pour que les salariés de l'usine puissent contacter directement l'équipe PUMA.Safe en cas de violation de son Code de conduite, qui a été mis à jour pour intégrer les normes du *California Transparency in Supply Chains Act (SB 657)*. L'adhésion de PUMA à la FLA (*Fair Labor Association*) donne en outre 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. PUMA est également signataire du protocole de liberté d'association (FOA) en Indonésie, qui permet d'encourager ses fournisseurs à respecter les droits des syndicats et notamment leur capacité à négocier des accords collectifs.

Par ailleurs, avec l'*Ethical Trading Initiative*, Stella McCartney affirme que ses fournisseurs doivent mettre en œuvre des conditions de travail respectueuses des droits de l'homme.

En matière de corruption, conformément aux principes évoqués dans le Code de conduite et en cohérence avec le *Global Compact* signé par PPR en 2008, le Groupe proscrit les financements politiques, syndicaux, culturels ou charitables effectués en vue d'obtenir des avantages matériels, commerciaux ou personnels, qu'ils soient directs ou indirects. Le Groupe respecte les réglementations nationales et internationales en termes de lutte contre la corruption directe et indirecte ; le Comité d'éthique du Groupe veille au respect du Code de conduite et peut être saisi par tout collaborateur, notamment pour des questions de corruption.

## Conformité sociale

### Les approches spécifiques aux marques

Pour défendre le respect des droits de l'homme, il est essentiel pour le Groupe de s'assurer que ses fournisseurs respectent les standards sociaux. Chaque marque structure sa propre politique de conformité sociale pour sa chaîne d'approvisionnement, dans le respect des principes éthiques définis par le Groupe.

Gucci et Bottega Veneta se sont ainsi engagées, respectivement en 2007 et 2009, dans une démarche de certification SA 8000 (*Social Accountability 8000*). Ce standard international considère non seulement l'entreprise elle-même, mais également les acteurs de sa chaîne de production. Il exige le respect, par l'entreprise certifiée et ses fournisseurs, de neuf exigences de responsabilité (travail des enfants, travail forcé, hygiène et sécurité, liberté syndicale et droit à la négociation collective, discrimination, pratiques disciplinaires, temps de travail, rémunération et systèmes de gestion) et l'amélioration continue des conditions de travail par la mise en place d'un système de management. Cette certification est accréditée par le *Social Accountability International* dont Gucci est membre du Comité consultatif depuis 2009. En 2012, toutes les activités de Gucci (chaussures, prêt-à-porter, soie, maroquinerie, joaillerie et magasins), les principales activités de Bottega Veneta (prêt-à-porter, joaillerie, joaillerie fine, chaussures, maroquinerie et mobilier), ainsi que la plateforme logistique internationale de PPR pour ses marques de Luxe (*Luxury Goods International*) bénéficiaient de la certification SA 8000.

Pour intégrer et gérer toutes ses initiatives, Gucci a entamé en 2012 la construction d'un Système de Management, qui repose notamment sur les normes pour lesquelles Gucci est certifié (SA 8000, ISO 14001, OHSAS 18001) et qui permet de piloter les améliorations de la marque en matière de responsabilité sociale, de performance environnementale et de sécurité et santé des travailleurs. Au sein de ce système de management, trois comités se réunissent sur des thèmes spécifiques, qui reportent à la Direction du Développement durable : HSE, égalité des chances et bien-être, et politiques envers la chaîne d'approvisionnement.

PUMA s'est engagé de longue date dans une politique ambitieuse de conformité sociale. PUMA dispose d'un Code de conduite depuis 1993, et depuis 1999, un référentiel dédié au sein du programme PUMA.Safe veille à l'application des standards sociaux et environnementaux de PUMA au sein de l'entreprise et chez ses fournisseurs. Parallèlement, la marque travaille depuis 2004 avec la FLA (*Fair Labour Association*), association dédiée au contrôle et à la mise en place des standards essentiels en

matière de travail chez les fournisseurs. Depuis 2007, le programme PUMA.Safe bénéficie de l'accréditation délivrée par la FLA. Par ailleurs, dans le cadre de ses engagements, la liste mise à jour des fournisseurs de PUMA est à disposition du public depuis 2005.

Prenant à bras-le-corps l'un des sujets les plus sensibles de son secteur, PUMA a lancé un projet très ambitieux à destination de ses fournisseurs, le programme *Better Wage*, une coordination de projets qui prévoit la mise en place de structures de salaires équitables chez une sélection de fournisseurs d'ici 2015. Pour ces fournisseurs pilotes, le programme inclut une recherche comparative des salaires pratiqués, une revue interne des systèmes qui impactent les salaires de la chaîne d'approvisionnement et la prise en compte des parties prenantes. Le programme comprend non seulement des interventions directes à propos des salaires pratiqués chez les fournisseurs, mais également des actions pour influencer sur l'environnement structurel des salaires dans lequel ces fournisseurs évoluent. Ce projet est mené en coopération avec la FLA et le *Fair Wage Network* (FWN). Le FWN développera notamment des feuilles de routes individuelles pour 28 sites, à partir de la méthodologie *Fair Wage* développée en 2010. En outre, la FLA et le FWN travailleront en profondeur avec trois sites indonésiens aux côtés des managers et des ouvriers, à travers des programmes de formation et d'assistance technique, afin de trouver des solutions pour améliorer les conditions salariales. Dans le même temps, PUMA favorise le déploiement de Systèmes de Management des Ressources Humaines au sein de ces fournisseurs pilotes, dans un effort conjoint avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et *Better Work*.

### Les systèmes d'évaluation des fournisseurs déployés au sein des marques

Les systèmes d'évaluation des fournisseurs mis en œuvre par PUMA, Gucci et Bottega Veneta reposent sur des démarches spécifiques. Ainsi, PUMA réalise ses audits grâce à son équipe PUMA.Safe (*Social Accountability and Fundamental Environmental Standards* : une équipe de 13 auditeurs internes dédiés à ces sujets) tandis que Gucci et Bottega Veneta s'appuient sur un cabinet d'audit extérieur indépendant.

PUMA.Safe s'assure que ses fournisseurs soient au niveau des exigences fortes définies dans leur *Social Handbook*. 29 sites ont ainsi été retirés de sa liste de fournisseurs en 2012 parce qu'ils n'étaient pas à un niveau de conformité suffisant. Au-delà des audits sociaux mettant uniquement en évidence les carences des fournisseurs, PUMA travaille activement avec ses pairs pour accompagner ces audits de solutions concrètes permettant aux fournisseurs de mettre en place des pratiques plus responsables. En 2012, l'équipe

PUMA.Safe a réalisé 422 audits, dont 351 concernaient des fournisseurs directs, majoritairement en Chine (176), mais aussi en Inde (36), au Vietnam (34), en Turquie (12), en Corée du Sud (12), au Bangladesh (11), au Cambodge (11) et en Argentine (8). Sur tous les audits réalisés, 62 % ont obtenus les notes de A ou de B+, tandis que 14 % ont échoué à l'audit avec une note de C ou de D. Plus de 63 % des entreprises auditées ont amélioré leur note par rapport à leur audit précédent, grâce notamment aux efforts d'accompagnement de PUMA.

Ceci témoigne de l'efficacité de la politique d'audit de PUMA qui tient compte de la performance sociale et environnementale des sites : sites notés A réaudités tous les 2 ans, sites notés B+ réaudités tous les ans, sites notés B - réaudités entre 8 mois et un an. Pour les sites notés C, le réaudit a lieu dans les 2 à 6 mois qui suivent en fonction de la gravité des non-conformités constatées. Pour les sites notés D, la relation commerciale est arrêtée et un réaudit 2 mois plus tard vérifie la résolution des non-conformités.

Gucci mène également un programme particulièrement dense d'audits sociaux, réalisés par des experts externes, souvent de façon non annoncée. Ces audits concernent à la fois des fournisseurs directs et des fournisseurs de rang 2. Afin de déployer cette stratégie, Gucci a mis en place une matrice de risque à un niveau mondial et des

leviers d'évaluation, qui lui permettent d'avoir une bonne visibilité sur les conditions de production. Sur 2 356 audits sociaux en 2012, 403 prenaient en compte à la fois les dimensions sociales et environnementales – une augmentation de 30 % par rapport à l'année précédente. Le nombre de fournisseurs audités est également en augmentation d'environ 10 %, atteignant 1 211 en 2012. Le nombre de cas de non-conformité majeure a sensiblement diminué (606 infractions relevées), grâce notamment aux actions de formation et de sensibilisation réalisées tout au long de la chaîne de valeur. La raison majeure de non-conformité reste la sécurité et l'hygiène.

Bottega Veneta a intensifié ses audits, notamment en multipliant par deux le nombre d'audits sociaux réalisés dans le cadre de la certification SA 8000. Le nombre total d'audits réalisés en 2012 atteint ainsi 686, un chiffre à comparer aux 388 fournisseurs actifs de la marque. Pour chaque non-conformité décelée, un plan d'action est nécessairement mis en place par le fournisseur, suivant sa gravité : pour une non-conformité grave, le problème doit être résolu sous un mois, sous trois mois pour une non-conformité simple et sous six mois pour une observation. En septembre 2012, 342 non-conformités (dont 214 observations et aucune non-conformité grave) étaient ainsi en voie de résolution.

#### Nombre d'audits réalisés par PPR en 2012 et en 2011 :

	2012	2011	Évolution 2012/2011
Gucci	2 356	2 337	
Bottega Veneta	686	581 <sup>(1)</sup>	
PUMA	422	426	
<b>TOTAL audits sociaux</b>	<b>3 464</b> ✓	<b>3 344</b> <sup>(1)</sup>	<b>+ 3,6 %</b>

Par ailleurs, Yves Saint Laurent, dont les fournisseurs étaient jusqu'à présent évalués dans le cadre du système mis en place par Gucci, a décidé en 2012 de s'engager de manière autonome sur une approche de suivi de la conformité de ses fournisseurs sur les aspects environnementaux et sociaux, avec un niveau d'exigence élevé

en lien avec les standards du Groupe et les référentiels internationaux. À la suite de l'intégration de clauses contractuelles spécifiques, des audits chez les fournisseurs seront menés dès 2013. L'accompagnement des fournisseurs constitue un point clef pour la mise en œuvre efficace de ce programme.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

(1) Données retraitées. Le chiffre de 121 audits pour Bottega Veneta dans le Document de Référence 2011 omettait de tenir compte des audits de sécurité qui rentrent dans ce périmètre.

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

La responsabilité de PPR envers la société se situe également en aval de sa chaîne de valeur, c'est pourquoi le Groupe s'engage à participer à la prise de conscience des enjeux du développement durable par les consommateurs, tout en s'assurant que ses produits soient respectueux de leur santé et de l'environnement.

### Sécurité et santé des consommateurs

Le Groupe s'assure de la sécurité et la santé de ses consommateurs en déployant des procédures de contrôle dans toutes les marques. Ces procédures permettent de vérifier l'utilisation de procédés stricts et fiables de contrôle qualité et de contrôle du respect des restrictions imposées.

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

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

### Information et sensibilisation des consommateurs

Pour mieux informer ses consommateurs, PUMA a publié en 2012 le tout premier Compte de Résultat Environnemental (EP&L) au niveau produit, qui mesure et attribue une valeur monétaire aux impacts environnementaux causés par l'ensemble du cycle de vie du produit, des champs de coton à la fin de vie. Deux modèles de chaussures et deux modèles de t-shirts ont ainsi été comparés : la ligne classique et la dernière ligne *InCycle* (recyclable et biodégradable). Cette étude démontre notamment une diminution de 31 % des impacts avec la nouvelle ligne *InCycle*, qui passe par exemple de 3,42 euros à 2,36 euros d'impact environnemental par t-shirt. Ces informations et le détail du comparatif sont disponibles sur le site Internet de la marque. Dans le même mouvement, Gucci a signé en septembre 2012 un engagement volontaire ambitieux

avec le Ministère italien de l'environnement et de la protection des espaces naturels, qui marque le début d'un projet commun visant à évaluer l'empreinte environnementale de plusieurs produits « signature » de Gucci. L'objectif est de mettre en œuvre des process industriels et développer des produits répondant aux plus hauts standards environnementaux et sociaux, tout en mesurant précisément l'empreinte carbone de l'activité de production dans le but de la réduire, voire de la compenser pour proposer des produits neutres en carbone. Les premiers résultats de ce grand projet devraient être disponibles dès fin 2013. PUMA, dans le cadre du service *Bring Me Back*, sensibilise également les clients aux gestes de recyclage grâce à des bornes de collecte de chaussures, vêtements et accessoires usagés, destinés à être transformés en matière première pour de nouveaux produits. Ce dispositif, lancé en Allemagne, s'étend aux autres pays et vise à couvrir 40 % de tous les magasins PUMA dans le monde en 2013.

Les initiatives de sensibilisation des consommateurs se sont multipliées en 2012, notamment par l'intermédiaire du 7<sup>e</sup> art. PUMA.Creative a ainsi remis un *Impact Award* et un prix de 50 000 euros pour *Budrus*, un film racontant l'histoire d'une manifestation non-violente commune de palestiniens et d'israéliens en Cisjordanie ; ce film défend le dialogue entre les peuples et la protection de l'environnement, et il s'est accompagné de campagnes de sensibilisation dans les écoles palestiniennes et israéliennes et dans la sphère publique. Par l'intermédiaire de PPR, PUMA a également soutenu *Home Oceans*, un court-métrage de Yann Arthus-Bertrand qui a notamment été diffusé à la *Volvo Ocean Race*, dans le cadre d'un programme plus large de sensibilisation à la préservation des mers, « *Marmo sauve nos océans* ». Girard-Perregaux (groupe Sowind) a organisé un événement incluant le visionnage du film *La mission des sirènes* de Susan Rockefeller à la Journée mondiale des Océans le 8 juin 2012 au MMA de New York. Enfin, Volcom a lancé un documentaire sur « Les derniers orangs-outans », en partenariat avec la *Sumatran Orangutan Society* (SOS), pour mettre en évidence les lourdes menaces qui pèsent sur les habitats de ces grands singes, mais aussi pour présenter les solutions envisageables.

Volcom a de son côté lancé plusieurs événements participatifs de sensibilisation à la collecte de déchets et au recyclage. Au Japon, l'équipe *V.Co-logical* participe avec le *Snowboard Network* à faire grandir le mouvement de collecte de déchets *Mountain Clean Up Days*, qui a lieu trois fois par an hors-saison autour des pistes de ski. En Floride, Volcom soutient les campagnes de nettoyage des plages en partenariat avec l'association *Keepers of the Coast*. Enfin, avec les lycéens de *Laguna*

*Beach*, Volcom a collecté chaussures et vêtements afin de sensibiliser ces jeunes sur la quantité de ces vêtements qui finissent dans des décharges.

Le Pôle Luxe du Groupe participe également activement au *Green Carpet Challenge*, un projet de sensibilisation au développement durable initié par Livia Firth qui a pour but de faire porter des habits de luxe éthiques et responsables sur les tapis rouges prestigieux. À l'occasion du Festival de Cannes 2012, Gucci a ainsi créé deux ensembles de tenues (robe, chaussures et veste) faites en matières durables pour Elizabeth McGovern et Livia Firth pour la projection du film *Il était une fois en Amérique* (dont la restauration a été financée en partie par Gucci), ainsi qu'un costume trois-pièces en laine bio et une chemise en coton bio pour Javier Bardem lors de la première mondiale de *Skyfall*. Dans le cadre de ce *challenge*, Stella McCartney a quant à elle habillé Cameron Diaz avec une robe en matériaux 100% certifiés *Global Organic Textile Standard* (GOTS) lors du bal du MET à New York. Lors de la *Fashion Week* de Londres, Stella McCartney a également participé à la *Green Cut Initiative* en partenariat avec le *British Film Institute* et le *British Fashion Council*, créant une tenue dont les éléments sont tous certifiés GOTS ou OEKO-TEX. Enfin, Gucci a mis en place avec le Mafed (*Master in Fashion experience and design Management*) un projet sur le thème « RSE et traçabilité des produits dans le Luxe », afin d'étudier l'attitude et le niveau d'information des consommateurs à ce sujet.

## Offre de produits responsables

### Une stratégie sur le long terme

L'intégration des enjeux du développement durable au cœur même de l'activité du Groupe et de ses marques passe notamment par le développement d'une offre de produits à impact social et environnemental le plus favorable possible.

Ces avancements sont mesurés, dans le cas de PUMA, avec le *Sustainability Index*, qui suit l'évolution de la part de produits PUMA faits à partir de matières durables et par des fournisseurs dont les sites de fabrication ont obtenu la note A ou B+ lors des audits sociaux conduits dans le cadre du programme PUMA.Safe. L'objectif affiché est de 50% de l'ensemble des produits PUMA respectant les critères du *S-Index* en 2015; la réalisation de cet objectif est aujourd'hui à 22% de produits au *S-Index*.

### Produits à fort impact social

Parmi les lignes de produits développées cette année par les marques de PPR, quatre présentent un impact social particulièrement positif.

Tout d'abord, Stella McCartney a lancé au printemps 2012 une collection de « *tote bags* » fabriqués entièrement

à la main à Nairobi au Kenya, en association avec le programme dédié à la mode éthique du Centre de Commerce International de l'ONU. Ce programme de Stella McCartney est bien plus qu'une démarche caritative, car il vise à favoriser par l'emploi des moyens de subsistance durables dans les communautés africaines en difficulté; à ce jour 160 personnes en bénéficient, dont 93% ont affirmé que cela leur permettait d'assurer une éducation à leurs enfants. Volcom a développé des produits en partenariat avec *Krochet Kids*, une association visant à lutter contre la pauvreté en accompagnant des communautés dans des pays en développement à faire grandir une activité économique. Depuis l'an dernier, Volcom collabore avec l'association *Krochet Kids* pour faire fabriquer une partie des produits crochétés en Uganda, et depuis cette année, une communauté de femmes au Pérou bénéficie également de cette initiative.

PUMA a dévoilé en 2012 sa nouvelle ligne *Wilderness* qui comprend vêtements, chaussures et accessoires, et qui est produite essentiellement au Kenya en partenariat avec l'eco-factory de *Wildlife Works*. Plus de 80% des éléments de la ligne sont produits à partir de coton issu du commerce équitable. Le partenariat avec *Wildlife Works* permet par ailleurs à la marque d'investir dans des projets avec les communautés locales (éducation, santé, infrastructures...). Avec le soutien de *Fairtrade International*, PUMA vise les 100% de coton provenant du commerce équitable pour l'ensemble de sa ligne *Wilderness* d'ici 2013.

### Écoconception et utilisation de matériaux durables et recyclés

L'utilisation de matières durables, et de manière plus générale l'écoconception, s'intègre de plus en plus dans les processus de production des marques.

Avec la Re-Suede, PUMA a mis en place un projet de grande ampleur pour recréer la chaussure iconique de la marque, la PUMA Suede. Ce nouveau modèle est composé à 100% de matériaux recyclés. À l'aide de procédés innovants, la chaussure conserve son style original tout en perdant 140g de son poids et 80% de ses émissions de CO<sub>2</sub>. PUMA a également annoncé la conception d'une gamme de produits *InCycle* entièrement biodégradables et recyclables, qui sera disponible dès le printemps 2013 dans certaines boutiques à travers le monde. Les produits de cette ligne pourront, une fois utilisés, être rapportés par les clients en magasin afin d'être retraités. La collection *InCycle* devrait compter au total 22 articles et concerne les vestes, chemises, sac à dos, aussi bien que les baskets. Ces dernières devraient comporter une semelle faite de polymères biodégradables et des polyesters recyclables avec un dessus en coton et en lin biologiques, afin d'éliminer l'usage de pesticides, de fertilisants et autres produits chimiques lors de la culture de ces matières premières. C'est un sujet d'importance car, selon l'EP&L



de PUMA réalisé en 2010, 57 % de l'impact environnemental de la marque est liée à la production de coton, de caoutchouc et de cuir. À noter qu'en 2012, PUMA a reçu le plus haut prix décerné par le *Guardian* dans le cadre des *Sustainable Business Awards* pour son travail sur l'EP&L.

Stella McCartney développe de nombreuses lignes de produits responsables. La marque a introduit depuis 2010 dans ses différentes collections de chaussures une semelle biodégradable. Fabriquée à partir d'un bioplastique appelé APINAT, celle-ci est dérivée de matières premières renouvelables, ce qui la rend compostable. Dans le cadre de la collection Automne 2012, Stella McCartney a également dévoilé son t-shirt *DryDye* « adidas by Stella ». Une première dans son genre, cette technologie novatrice permet de réaliser des teintures sans utiliser d'eau, et avec une consommation d'énergie et de produits chimiques 50 % moindre comparé aux techniques de teinture classiques. La nouvelle collection de lunettes, également placée sous le signe de la durabilité, est le fruit de recherches poussées sur l'utilisation de matières premières d'origine naturelle, par exemple les graines de ricin ou l'acide citrique. La fabrication de cette collection utilise à plus de 50 % des ressources naturelles et renouvelables. Enfin, en août 2012, Stella McCartney a lancé une nouvelle ligne de lingerie fabriquée à partir de coton biologique et de métaux recyclés.

En 2012, Gucci a conçu une nouvelle collection de lunettes de soleil écologiques faites en bois liquide (un matériau naturel issu de forêts gérées de façon durable), qui sera en magasins à l'été 2013. Cette année, Gucci a par ailleurs vendu 4 221 paires de lunettes de sa ligne éco-responsable en bioplastiques et bio acétate. Gucci a également développé des produits éco-conçus pour ses chaussures : les *Green Marola* et *Green California* de la collection pré-automne 2012 sont composés de matériaux biodégradables et compostables, certifiés par des laboratoires selon les normes internationales ISO 17088 et UNI EN 13432 ; en 2012, 3 460 paires de chaussures bioplastiques et/ou biodégradables ont été vendues. Enfin, la marque a mis en place un logo spécifique, *Gucci Responsibility*, afin d'identifier les produits responsables de sa gamme.

Volcom a lancé à l'automne 2012 des jeans respectueux de l'environnement, car à la fois bio, sans produits chimiques et *made in USA* à partir de modèles de jeans historiques. Des supports de communication entourent ces produits afin que les consommateurs soient sensibilisés aux problématiques auxquelles ils répondent. Les clients pourront notamment apprendre que la technique de lavage sans produits chimiques utilisée permet de diminuer de 94 % la quantité d'eau utilisée. En 2012, 8 800 jeans de cette ligne durable ont été vendus.

À l'occasion du *Fashion's Night Out*, Bottega Veneta a de son côté dévoilé une collection de sac à main respectueux de l'environnement. Ces sacs sont fabriqués à partir de matières végétales, et leur processus de teinture et de finition sont respectueux de l'environnement. Ces sacs reprennent la célèbre marque de fabrique de Bottega, le tressage *intrecciato*, qui pour l'occasion n'est pas réalisé avec du cuir mais avec un Jersey très spécial tissé en France et teint en Italie, ou bien avec un matériau traditionnel japonais, le papier Washi, fabriqué à partir de fibres végétales.

Enfin, au sein des marques de PPR, les surplus de production connaissent de nouvelles vies. Balenciaga a renouvelé en 2012, comme chaque année depuis 2009, sa collection limitée de sacs créés exclusivement à partir des surplus de cuir récupérés à la fin de chaque cycle de production. Dans le cadre des séries *V.Cological*, Volcom a dévoilé en 2012 ses sandales *Reclaim* fabriquées également à partir de déchets de production : la semelle est constituée des rebuts issus des processus de découpe et de teinture. 6 500 paires de sandales ont d'ores et déjà été vendues, et chaque paire contribue par ailleurs au programme « 1 % pour la planète » qui redistribue 1 % du chiffre d'affaires au profit d'actions menées par des associations de protection de l'environnement à travers le globe (plus de 250 produits Volcom contribuent à cet effort).

### Produits-partage

La volonté de PPR de promouvoir 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 : l'offre de produits-partage, dont une proportion prédéterminée du prix est versée au profit de la structure soutenue, a continué à se développer en 2012 dans les marques de PPR.

Au sein de Sowind, plusieurs montres en édition limitée ont été créées au cours de l'année 2012 pour soutenir des causes environnementales : JEANRICHARD avec un modèle de la montre *Highlands* (100 pièces) dont 8 % du prix de vente est reversé à la *Big Life Foundation* pour la protection des animaux sauvages, et Girard-Perregaux avec deux déclinaisons de la montre *Hawk*, pour la biodiversité des Everglades et pour la préservation des océans (*via* la mise aux enchères de ces montres, dont le montant collecté est entièrement reversé). Bottega Veneta a également organisé des ventes spéciales et récolté ainsi 70 000 euros destinés à des associations comme le *Ounce of Prevention Fund* de Chicago, qui soutient des projets éducatifs. Stella McCartney a aussi multiplié les ventes spéciales au profit d'associations en faveur de l'éducation, de la culture et de la santé comme la *Heart Foundation* qui sensibilise à la prévention des maladies cardiaques. Gucci a lancé en 2012 la *GG Flag Collection*, une ligne exclusive de t-shirts et d'accessoires

dont 25 % du prix de vente est reversé à l'UNICEF. La Gabriellés Angel Foundation, qui finance des projets de recherche sur la leucémie et le cancer, la *Somaly Mam Foundation*, qui lutte contre la prostitution et l'esclavage au Cambodge ou encore le *Art Production Fund* qui promeut divers projets artistiques font partie des associations soutenues par Gucci dans le cadre de ses ventes privées : sur l'ensemble de l'année 2012, plus de 60 000 euros ont ainsi été récoltés. Enfin, l'édition limitée des montres et joaillerie de Gucci Li Bingbing (une actrice renommée, reconnue pour son engagement en faveur de l'environnement) soutient une association contre la déforestation et utilise des matériaux renouvelables (bambou, ivoire végétal).

En 2012, le Pôle Sport & Lifestyle a aussi mobilisé ses clients dans le cadre d'éditions limitées. Volcom a ainsi renouvelé les produits « *Give Back Series* » en lançant huit collections spéciales de produits destinés à sensibiliser les clients et lever des fonds. 118 000 dollars ont ainsi été reversés au bénéfice de 8 associations choisies pour leur engagement en faveur des femmes, des jeunes, de la santé ou du sport. À titre d'exemple, *Life Rolls On* cherche à améliorer la qualité de vie des enfants souffrant de paralysie et *Stoked Mentoring* encourage les jeunes, à travers les sports de glisse, à s'engager dans des projets solidaires.

### Packaging & Merchandising

En 2012, le Groupe a annoncé que d'ici 2016, 100 % des papiers et emballages destinés aux marques de PPR proviendront de forêts gérées durablement et comporteront au moins 50 % de matière recyclée.

Les marques du Groupe sont particulièrement avancées vis-à-vis de cet objectif. Chez Bottega Veneta, 100 % des emballages et des supports de communication sont certifiés FSC. Yves Saint Laurent a prévu d'atteindre ce chiffre dès 2013 dans le cadre du lancement de son nouveau packaging. Les sacs pour chaussures de Stella McCartney sont à 100 % en coton bio. Sergio Rossi a également lancé début 2012 son nouveau packaging entièrement constitué de papier certifié FSC. Tous les sacs de shopping de Gucci sont depuis 2010 aisément recyclables, sans polyester ni plastique ; en 2012, un projet en collaboration avec Safilo et *Rainforest Alliance* a permis de rendre les boîtes de lunettes Gucci 100 % certifiées FSC et recyclables, réduisant de 60 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées, tout en s'accompagnant d'un livret explicatif sur comment et où recycler les boîtes. Enfin, Gucci a débuté en 2012 le remplacement complet de ses cintres par des cintres en plastique recyclé, remplacement qui sera achevé en 2013.

## 4.5. PROGRAMMES DE MÉCÉNAT ET ACTIONS DE LA FONDATION PPR POUR LA DIGNITÉ ET LES DROITS DES FEMMES

### La Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes

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

S'inscrivant dans l'un des 8 objectifs du millénaire fixés par l'ONU, « 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 ainsi des partenariats avec des associations locales et internationales et encourage la mobilisation des collaborateurs du Groupe dans le cadre d'un programme autour de quatre axes.

✓ Donnée vérifiée par les Commissaires aux comptes.

Globalement, grâce aux 20 partenariats actifs de la Fondation en 2012, 85 727 ✓ femmes ont été prises en charge et 2 182 ✓ sensibilisées à leurs droits.

### Soutien à des projets ONG de lutte contre les violences et d'aide au développement

La Fondation soutient des projets portés par des associations locales ou internationales qui luttent contre les violences faites aux femmes et accompagnent le développement socio-économique des femmes.

Au cours de l'année 2012, la Fondation a poursuivi son soutien à 17 projets dans le cadre de partenariats initiés entre 2009 et 2011. À titre d'exemple, le programme du *Samu Social International*, qu'elle finance depuis 2011 à hauteur de 60 000 euros sur 3 ans sur décision du Comité de validation, intervient à Lima au Pérou pour accompagner les femmes victimes de violences.

Le Conseil d'administration de la Fondation PPR, qui se réunit deux fois par an, a reconduit les deux partenariats d'envergure noués depuis 2009 avec *AFESIP* au Cambodge – accompagnement et formation de femmes victimes de la traite à des fins sexuelles – et *Médecins du Monde* au



Pakistan – mise à niveau de centres d'hébergement pour des femmes victimes de violences domestiques.

### Missions solidaires

Depuis 2005, tout collaborateur de PPR peut partir deux semaines en mission solidaire pendant ses congés et bénéficier d'un appui financier et opérationnel pour l'organisation de la mission (formation préalable, logistique de terrain, sécurité...). En 2012, 25 collaborateurs se sont engagés pour mettre leur temps et leurs compétences au service d'associations locales, en partenariat avec Planète Urgence, Coup de Pouce et France Volontaires, et ont ainsi contribué à l'autonomisation des femmes. Les collaborateurs participent à des chantiers de construction (deux tiers des missions) ou de transfert de compétences (un tiers d'entre elles). Les différentes missions solidaires ont couvert équitablement trois continents : l'Afrique, l'Amérique Latine et l'Asie. 36 % d'entre elles ont été réalisées au bénéfice direct d'ONG soutenues dans le cadre du Comité de validation de la Fondation PPR.

### Parrainage d'entrepreneurs sociaux

Le 16 janvier 2012, la Fondation a sélectionné trois nouveaux lauréats pour les Bourses entrepreneurs sociaux, attribuées tous les deux ans à des projets alliant viabilité économique et valeur ajoutée sociale au bénéfice des femmes. Les lauréats bénéficient chacun d'un soutien financier de 15 000 euros et de l'accompagnement d'un collaborateur du groupe PPR sur une compétence stratégique pour le développement de la structure. Le 21 juin 2012, François-Henri Pinault, Président-Directeur Général du groupe PPR et Président de la Fondation pour la Dignité et les Droits des Femmes, a remis ces Bourses à trois nouveaux entrepreneurs sociaux choisis par le Comité de Validation de la Fondation PPR :

- Sophia Klumpp & Paul Grinvalds, pour leur entreprise sociale *AFRIPads*, qui favorise l'intégration scolaire et professionnelle des jeunes filles en Ouganda grâce à des serviettes périodiques lavables. Ce projet est parrainé par une collaboratrice de Bottega Veneta, sur les stratégies de communication et de ressources humaines;
- Delphine Kohler, pour son association *Filles du Facteur*, qui soutient l'autonomie des femmes burkinabées en produisant des accessoires en crochet à partir de sacs plastiques recyclés. Ce projet bénéficie de l'accompagnement d'une collaboratrice de PPR pour le positionnement de la marque et la stratégie de distribution;
- Miriam Espinoza & Patricia Marihuen, pour l'association *Relmu Wirral*, coopérative qui sauvegarde le savoir-faire ancestral des tisserandes mapuches au Chili. Ce projet est soutenu par un collaborateur de Volcom, pour la redéfinition de l'offre produit et la stratégie de commercialisation.

En outre, dans le cadre du *Leadership Development Program* de l'*UniverCité* PPR, un groupe de managers seniors de PPR est parti en mission en Inde aux côtés de l'équipe de Swift Wash, une laverie industrielle qui réhabilite des victimes de prostitution, soutenue par la Fondation depuis 2010. À la suite d'un audit, ils ont transmis à l'entreprise sociale des recommandations stratégiques afin de garantir la viabilité économique et le développement du modèle.

### Actions de prévention et de sensibilisation contre les violences faites aux femmes

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. Dans le cadre de la Charte de Prévention et de Lutte contre les violences conjugales signée en 2010 par François-Henri Pinault en partenariat avec la Fédération Nationale Solidarité Femmes, le Groupe s'est engagé à informer et sensibiliser les collaborateurs en France : à ce titre, depuis 2010, près de 100 collaborateurs ont bénéficié de sensibilisation sur les violences domestiques pour être à même de mieux orienter les potentielles victimes.

À l'occasion du 25 novembre, Journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes, la Fondation a par ailleurs soutenu et diffusé le spot de Solidarité Femmes *Le Souffle*, réalisé par Ivan Pierens, contre les violences conjugales. Lors de sa mise en ligne sur Internet la semaine précédant le 25 novembre, le clip a été visionné plus de 50 000 fois.

Deux autres projets de sensibilisation ont également été menés aux côtés des marques du Groupe en relai de cette journée internationale. Ainsi, pendant deux semaines, la campagne *White Ribbon For Women* (contre les violences faites aux femmes) a été très suivie sur les réseaux sociaux : le badge virtuel conçu par Stella McCartney a été repris près de 1 000 fois sur Facebook et Twitter. Grâce à l'implication de Boucheron, Brioni, Sowind, Gucci et Sergio Rossi, la campagne a généré de nombreuses interactions et touché près de 15 millions d'internautes. Enfin, cette journée symbolique a aussi été l'occasion pour la Fondation PPR de renouveler son soutien à Catherine Cabrol, artiste engagée dans la lutte contre les violences faites aux femmes. Son exposition photographique *Blessures de Femmes* a été mise en scène et interprétée par des acteurs de la Comédie-Française devant un large public, dont 50 collaborateurs du groupe PPR et Madame Najat Vallaud-Belkacem, ministre des Droits des Femmes.

### Projets avec les marques

La Fondation PPR accompagne les marques du Groupe dans leur engagement au bénéfice des femmes. Pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, la Fondation PPR, en partenariat avec le *Gucci Tribeca Documentary Fund*, a remis trois *Spotlighting Women Documentary Awards* à des projets

de films documentaires soulignant le courage et la force de caractère extraordinaire de femmes du monde entier :

- *Alias Ruby Blade*, de Alexander Meillier, sur le rôle d'une femme dans l'indépendance du Timor Oriental ;
- *The Break of Dawn*, de Berit Madsen, retraçant le parcours d'une adolescente iranienne qui rêve de devenir astronaute ;
- *The Supreme Price*, de Joanna Lipper sur le combat de Hafsat Abiola pour transformer une culture de gouvernance corrompue en démocratie capable de servir la population la plus marginalisée du Nigeria, les femmes.

Par ailleurs, lors du *Tribeca Film Festival* d'avril 2012, *The World Before Her*, documentaire de Nisha Pahuja et lauréat d'un *Spotlighting Women Documentary Award* en 2011, a été désigné « Meilleur Documentaire de l'année ». Des projections de ce documentaire ont été organisées au sein de plusieurs marques de PPR.

### Les enjeux qui mobilisent les marques

Le soutien des marques du Groupe apparaît comme un vrai levier pour les projets associatifs qui se déploient dans leurs zones d'implantation, et leur permet de faire appel à des compétences et savoir-faire de l'entreprise. Si chacune des marques de PPR développe ses propres programmes de solidarité, en lien avec ses activités et en proximité avec ses sites, la Fondation PPR continue d'accompagner les marques 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 et propose aux marques de s'associer à la Fondation et de développer des initiatives au bénéfice des femmes.

#### Le Pôle Luxe PPR, engagé aux côtés des femmes, se mobilise aussi en faveur de l'éducation, la santé et la culture

Les marques du Pôle Luxe de PPR ont montré de multiples façons leur sensibilité aux projets au bénéfice des femmes.

Stella McCartney, Alexander McQueen et Gucci ont ainsi levé plus de 7 300 euros au bénéfice de l'ONG *Women for Women International*, qui soutient les femmes victimes de guerre. Gucci a également soutenu à hauteur de 10 000 dollars *Equality Now*, une organisation qui œuvre contre les discriminations de genre à travers le monde. De son côté, Yves Saint Laurent s'est engagé pour l'autonomie économique de femmes vulnérables accompagnées par le Moroccan Children's Trust, en dotant de plus de 7 100 euros le projet Anmoon qui leur propose une activité génératrice de revenus, le tissage de tapis. En collaboration avec l'*Ethical Fashion Initiative* du Centre de Commerce International, Stella McCartney a quant à elle créé une gamme de sacs en toile recyclée

dont la production est assurée par 160 artisans kenyans, dont 80 % de femmes.

L'éducation reste également une priorité pour les marques de Luxe de PPR. Gucci a notamment enrichi son partenariat avec l'UNICEF : 1 322 500 dollars ont été reversés dans le cadre du programme *Schools for Africa*, favorisant l'accès à l'éducation des enfants de l'Afrique sub-saharienne. Ce partenariat, qui a fêté en 2012 son septième anniversaire, s'est même étendu à l'Asie : Gucci est ainsi devenue la première entreprise partenaire du nouveau programme *Schools for Asia* dans les provinces chinoises du Yunnan et de Chongqing, avec une donation inaugurale de 350 000 dollars. Brioni s'est distingué en versant 700 000 dollars sur sept ans à *Artists for peace and justice* dans le cadre d'un programme éducatif destiné à des jeunes haïtiens en situation de précarité, tandis que Bottega Veneta a réalisé un don de 40 000 euros au bénéfice du centre de formation professionnelle *Giovanni Fontana*, une école qui dispense un savoir-faire pointu dans le travail du cuir. Sowind (marques Girard-Perregaux et JEANRICHARD) enfin, a procédé à une donation de 25 000 dollars sur sept ans de la Fondation pour la Paix Desmond Tutu (Prix Nobel de la Paix), celle-ci étant notamment active dans le développement de programmes à destination des jeunes.

De nombreux projets de santé et de recherche médicale ont également mobilisé les marques du Groupe, parmi lesquels la lutte contre le cancer du sein : les ventes spéciales de Bottega Veneta ont en effet permis de reverser 11 600 euros à différentes associations dont Bighorn Bam. D'autre part, la santé infantile fait l'objet d'une attention particulière de la part des marques. Bottega Veneta a ainsi attribué plus de 14 500 euros à la *Jackie Chan Charitable Foundation Beijing*, la *Smile Angel Foundation* et la *China Soong Ching Ling Foundation* (trois organisations asiatiques soutenant les enfants atteints de troubles cardiaques) et a participé, aux côtés d'Yves Saint Laurent et de Balenciaga, au dîner de charité organisé par l'association AEM : 16 500 euros ont ainsi été reversés pour favoriser l'accès à la santé de plusieurs centaines d'enfants au Rwanda. Sowind a mis aux enchères une montre d'une valeur d'environ 20 000 euros au profit de la *Fight Cancer Foundation*, celle-ci étant active dans le développement de programmes et de recherches en faveur des enfants et adultes atteints notamment de leucémie. De son côté, Boucheron a débloqué 5 950 euros à l'occasion du dîner de charité organisé par *Caudwell Children* pour les enfants malades, tandis que Brioni a reversé 10 000 euros à l'O.N.L.U.S. *Santa Rita Fondazione Oncologica Italiana delle malattie rare ed emergenti*.

Les marques du Pôle Luxe se sont aussi largement investies en faveur de la culture en 2012. Boucheron, patron des arts de la Comédie-Française depuis 2011, a soutenu le théâtre à hauteur de 32 000 euros. Gucci a renforcé son engagement pour le cinéma : en versant 250 000 dollars

à la *Film Foundation* qui soutient la restauration de films anciens, en sponsorisant la *TED Conference* à hauteur de 75 000 dollars, en rééditant son partenariat avec le Festival International du Film de Venise à travers le *Gucci Award for Women in Cinema* et en lançant en août dernier aux côtés de la Biennale de Venise « *la Biennale College – Cinema* », un programme unique de bourses en faveur des réalisateurs débutants. De son côté, Yves Saint Laurent a reconduit pour la 5<sup>e</sup> année consécutive son partenariat avec le *Metropolitan Opera* en mettant à sa disposition près de 284 000 dollars. Yves Saint Laurent s'est également engagé pour la promotion des jeunes créateurs par le soutien à l'ANDAM, Association Nationale pour le Développement des Arts de la Mode à travers un financement de 20 000 euros et la présence de Paul Deneuve, Président-Directeur Général dans le jury international de l'*ANDAM Fashion Award*. Stella McCartney, Balenciaga et Bottega Veneta ont pour leur part engagé près de 400 000 dollars à l'occasion du gala du *Metropolitan Museum*, tandis que Boucheron a soutenu à hauteur de 29 150 euros la *Contemporary Art Society*, en participant au gala de soutien des artistes contemporains britanniques.

Enfin, les marques ont multiplié les dons de produits pour des ventes aux enchères solidaires. En 2012, deux marques du Pôle Luxe – Gucci et Balenciaga – ont ainsi participé à l'opération *Bags for Africa* au bénéfice du projet de l'ONG italienne COOPI en Sierra Leone *D comme développement : le futur de l'Afrique est une femme*, en faveur de l'autonomisation, de l'alphabétisation et de la sensibilisation des femmes à leurs droits. Sowind et Stella McCartney ont quant à eux contribué à plus de 40 000 dollars à la vente aux enchères organisée par l'association *Runway to Green* qui soutient des initiatives luttant contre le changement climatique.

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

Dans le cadre de son programme de développement durable en lien avec ses activités et ses zones d'influence, PUMA cherche à promouvoir la paix dans le monde. En 2012 le programme PUMA.Peace a ainsi participé à la production de 10 films pour la paix à hauteur de 150 000 euros. De son côté, le programme PUMA.Creative a poursuivi son partenariat avec *BritDoc Foundation* : plus de 20 prix apportant financement,

reconnaissance, et conseils créatifs à des films sur le changement des comportements de consommation, la justice sociale, l'écologie, les initiatives de paix ou l'innovation, ont été remis, pour un montant global de 166 000 euros. Par ailleurs, PUMA a engagé 70 000 euros pour faire vivre des plateformes d'échanges artistiques animées au sein des divisions produits : les réseaux *Creative Africa*, *Creative Caribbean* et *Creative South America*, qui ont gagné une forte notoriété dans leurs régions, ont ainsi pu soutenir de jeunes talents issus de différents domaines tels l'architecture, la danse, le design, la mode, le cinéma, la littérature, le spectacle vivant et la photographie. Ces initiatives ont notamment donné lieu à la création de programmes professionnalisant pour des étudiants en art, notamment à la *New World School of the Arts* de l'Université de Miami. C'est aussi dans ce cadre que PUMA a renouvelé son partenariat avec le *Bass Museum of Art Creative Caribbean*.

Mobilisé pour la solidarité locale, Volcom a pour sa part renouvelé pour la 4<sup>e</sup> année son initiative *Give Jeans a Chance* et collecté auprès de ses distributeurs, de ses clients mais aussi des étudiants et des écoliers, des jeans et vestes au bénéfice des sans-abris. La marque a également soutenu de nombreuses actions environnementales, en s'engageant par exemple pour l'organisation *1 % for the Planet* qu'elle a dotée de 52 105 dollars.

### Engagement exceptionnel des marques de PPR face aux catastrophes naturelles

En 2012, Gucci a poursuivi son action au profit des écoles japonaises détruites par le tremblement de terre de 2011 : la marque a créé un pendentif dont 100 % des bénéfices ont été reversés au programme *UNESCO Association scholarship – Gucci Scholar*. Aux États-Unis, à la suite du passage de l'ouragan Sandy, PPR et les collaborateurs du siège ont reversé plus de 17 000 dollars à la Croix Rouge. Alexander McQueen, Yves Saint Laurent, Stella McCartney et Volcom ont quant à eux récolté près de 25 000 dollars destinés à des associations d'aide envers les victimes. PUMA US a pour sa part distribué des « boîtes » de survie d'une valeur totale de 16 000 dollars contenant des vêtements chauds. En Italie, Bottega Veneta a reversé plus de 177 000 euros à différentes communes sinistrées de la région d'Emilia Romagna, secouée par le tremblement de terre de mai 2012.

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

Article	Description	Paragraphe du Document de Référence
<b>1° informations sociales</b>		
§ 1°a	Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	Partie 2.1.
	Embauches et licenciements	Partie 2.1.
	Rémunérations et évolutions	Partie 2.1.
§ 1°b	Organisation du temps de travail	Partie 2.1.
	Absentéisme	Partie 2.1.
§ 1°c	Organisation du dialogue social, procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation	Partie 2.5.
	Bilan des accords collectifs	Partie 2.5.
§ 1°d	Conditions de santé et de sécurité au travail	Partie 2.4.
	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Partie 2.4.
	Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Partie 2.4.
§ 1°e	Politiques mises en œuvre en matière de formation	Partie 2.2.
	Nombre total d'heures de formation	Partie 2.2.
§ 1°f	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Partie 2.3.
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Partie 2.3.
	Politique de lutte contre les discriminations	Partie 2.3.
§ 1°g	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :	
	au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;	Parties 4.2. et 4.3.
	à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;	Partie 2.3.
	à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;	Partie 4.3.
	à l'abolition effective du travail des enfants.	Partie 4.3.
<b>2° informations environnementales</b>		
§ 2°a	Organisation pour la prise en compte des questions environnementales et démarches d'évaluation et de certification environnementale	Partie 3.1.
	Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	Partie 3.1.
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	NC voir partie 3.1.
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	NC voir partie 3.1.
§ 2°b	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Partie 3.2 à 3.5.
	Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Partie 3.4.
	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	NC voir partie 3.1.
§ 2°c	Consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	Partie 3.3.
	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Partie 3.3.
	Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	Partie 3.2.
	Utilisation des sols	NC voir partie 3.1.

Article	Description	Paragraphe du Document de Référence
§ 2°d	Rejets de gaz à effet de serre Adaptation aux conséquences du changement climatique	Partie 3.2. Partie 3.2.
§ 2°e	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Partie 3.5.
<b>3° informations sociétales</b>		
§ 3°a	Impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement régional Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales	Partie 4.1. Partie 4.1.
§ 3°b	Conditions du dialogue avec les parties prenantes Actions de partenariat ou de mécénat	Parties 4.2. et 4.3. Partie 4.5.
§ 3°c	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	Parties 4.3. et 4.4. Partie 4.3.
§ 3°d	Actions engagées pour prévenir la corruption Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Partie 4.3. Partie 4.4.
§ 3°e	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	Partie 4.3.

## 6. TABLE DE CONCORDANCE *GLOBAL COMPACT*

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

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

SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS SOCIALES,  
ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

À l'attention de la Direction Générale,

À la suite de la demande qui nous a été faite, et en notre qualité de Commissaires aux comptes de PPR, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les indicateurs de responsabilité sociale et environnementale mentionnés ci-dessous (« les Données ») sélectionnés par PPR et identifiés par le symbole ✓ dans les tableaux et les textes présentés aux pages 54, 58, 65, 67, 82 et 86 dans le chapitre développement durable du document de référence pour l'exercice 2012.

Les Données sélectionnées par PPR sont :

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

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

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

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

### Nature et étendue des travaux

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

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

Nous avons, pour les Données sélectionnées :

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

(1) Dont le périmètre de consolidation est précisé page 256 à 264 du Document de Référence 2012 (incluant le Rapport de gestion).

(2) Indicateurs (1), (2) et (5) : Gucci Italy, Bottega Veneta Italy, PUMA USA, PUMA Germany.

Indicateurs (3) et (4) : Gucci, Bottega Veneta, PUMA.

Indicateur (6) : Fondation PPR.

La contribution des Entités sélectionnées représente :

- 22 % des effectifs du Groupe pour les indicateurs (1) et (2);
- 100 % des audits sociaux réalisés au sein du Groupe pour l'indicateur (3);
- 92 % du total des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport « *B to B* » pour l'indicateur (4);
- 21 % du total des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie pour l'indicateur (5);
- 100 % des projets de la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes pour l'indicateur (6).

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

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que les Données sélectionnées, identifiées par le symbole ✓ pages 54, 58, 65, 67, 82 et 86 dans le chapitre développement durable du document de référence, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel utilisé par PPR et applicable en 2012.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 avril 2013

KPMG Audit  
*Département de KPMG SA*

Philippe Arnaud Associé Responsable du Département Changement Climatique & Développement Durable	Hervé Chopin Associé
---	-------------------------

Deloitte & Associés

Eric Dugelay Associé Responsable des Services en Responsabilité Sociale et Environnementale	Antoine de Riedmatten Associé
--	----------------------------------



## CHAPITRE 4

# Gouvernement d'entreprise

<b>1. Gouvernement d'entreprise .....</b>	<b>96</b>
1.1. Informations sur les mandataires sociaux	97
1.2. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	106
1.3. Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – jetons de présence	109
1.4. Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux	110
1.5. Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société	111
1.6. Direction du Groupe	112
1.7. Rapport du Président du Conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	113
1.8. Rapport des Commissaires aux comptes	130

# 1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

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

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

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

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

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et des Comités spécialisés prévus par ce règlement (cf. Rapport du Président ci-après en page 113).

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

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

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

---

## 1.1. INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Au 31 décembre 2012, le Conseil d'administration comptait douze Administrateurs dont six indépendants.

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

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

Les informations suivantes sont présentées individuellement pour chaque Administrateur :

- expérience et expertise en matière de gestion d'entreprises ;
- mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2012 ;
- autres mandats exercés au cours des cinq dernières années.

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

## François-Henri Pinault

Né le 28 mai 1962

PPR : 10, avenue Hoche, 75008 Paris

### Président-Directeur Général

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

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

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

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

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<i>au niveau du groupe actionnaire majoritaire</i>			
Gérant	Financière Pinault SCA	France	octobre 2000
Président du Conseil d'administration	Artémis SA	France	mai 2003
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	juin 1998
Board member	Christie's International Plc	Royaume-Uni	mai 2003
<i>dans le groupe PPR</i>			
Deputy Chairman of Administrative Board	PUMA SE	Allemagne	juillet 2011
Président du Conseil de surveillance	Gucci Group N.V.	Pays-Bas	octobre 2005
Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	juillet 2011
Vice-Président du Conseil de surveillance	Boucheron Holding SAS	France	mai 2005
Membre du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	avril 2005
Administrateur	Fnac SA	France	octobre 1994
Administrateur	Stella Mc Cartney Ltd	Royaume-Uni	depuis le 27 juin 2011
Administrateur	Brioni SpA	Italie	janvier 2012
Administrateur	Sapardis SE	France	mai 2008
Member of Board of Directors	Volcom Inc.	États-Unis	juillet 2011
<i>hors groupe PPR</i>			
Administrateur	Bouygues	France	décembre 1998
Administrateur	Soft Computing	France	juin 2001

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Vice-Président du Conseil de surveillance	Cfao	France	de octobre 2009 à juillet 2012
Président du Conseil de surveillance	PUMA AG.	Allemagne	de juin 2007 à juillet 2011
Vice-Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	de juin 2008 à juillet 2011
Président-Directeur Général	Redcats SA	France	de décembre 2008 à avril 2009
Administrateur	Tennessee	France	de 2001 à novembre 2009

### Nombre d'actions détenues : 25 490 dont 9 990 indisponibles

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2012 directement et indirectement 51 614 762 actions PPR.

**Patricia Barbizet**

Née le 17 avril 1955

Artémis : 12, rue François-1<sup>er</sup>, 75008 Paris

**Vice-Présidente du Conseil d'administration**

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

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

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

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 :**

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

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Tawa Plc	Royaume-Uni	d'avril 2011 à juin 2012
Directeur Général délégué	Société Nouvelle du Théâtre Marigny	France	d'avril 2010 à janvier 2012
Administrateur	Piasa	France	d'avril 2007 à janvier 2009
Président	Piasa	France	d'avril 2007 à mai 2008
Administrateur	Fnac SA	France	d'octobre 1994 à mai 2011

**Nombre d'actions détenues : 1 040**

**Jean-François Palus**

Né le 28 octobre 1961

PPR : 10, avenue Hoche, 75008 Paris

**Administrateur et Directeur Général délégué**

Ancien élève d'HEC (promotion 1984), Jean-François Palus a débuté sa carrière en 1985 chez Arthur Andersen où il a exercé des fonctions d'audit et de conseil financier.

Avant de rejoindre Artémis en 2001 en tant que Directeur et Administrateur, il a passé dix ans au sein du groupe PPR en occupant successivement les fonctions de Directeur Général adjoint Finances de la branche industrie bois de Pinault SA (de 1991 à 1993), Directeur du Contrôle Financier Groupe (de 1993 à 1997) puis Directeur de magasin à la Fnac (1997-1998) et enfin Secrétaire général et membre du Directoire de Conforama (de 1998 à 2001).

Depuis mars 2005, Jean-François Palus était responsable des fusions et acquisitions de PPR auprès de François-Henri Pinault, Président-Directeur Général du Groupe.

De décembre 2005 à janvier 2012, il a été Directeur Financier du groupe PPR et depuis le 26 février 2008, Directeur Général délégué de PPR. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a renouvelé son mandat de Directeur Général délégué pour une durée de quatre ans.

Depuis octobre 2012, le Pôle Sport & Lifestyle de PPR est directement rattaché à Jean-François Palus, secondé par Todd Hymel en qualité de Chief Operating Officer de ce Pôle. Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2012, il est également Président du Conseil d'administration de PUMA SE.

Jean-François Palus est Administrateur de PPR depuis le 7 mai 2009. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<i>dans le groupe PPR</i>			
Président-Directeur Général	Sapardis SE	France	mars 2007
Chairman of Administrative Board	PUMA SE	Allemagne	décembre 2012
Administrateur	Fnac SA	France	novembre 2007
Administrateur	Groupe Fnac SA (ex Caumartin Participations)	France	septembre 2012
Administrateur	Brioni SpA	Italie	janvier 2012
Administrateur	Gucci Luxembourg SA	Luxembourg	mai 2011
Membre du Conseil de surveillance	Gucci Group N.V.	Pays-Bas	mai 2006
Member of Board of Directors	Volcom Inc.	États-Unis	juillet 2011
Member of Board of Directors	PPR Americas Inc.	États-Unis	juin 2011
Président du Conseil d'administration	L.G.I. SA	Suisse	avril 2011
Membre du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	mars 2011
Représentant permanent de PPR au Conseil d'administration	Redcats SA	France	avril 2006
Représentant permanent de Sapardis à la gérance	SC Zinnia	France	décembre 2009

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Membre du Conseil de surveillance	Cfao	France	d'octobre 2009 à juillet 2012
Administrateur	Caumartin Participations SAS	France	de juin 2008 à septembre 2012
Administrateur	Conforama Holding SA	France	d'avril 2006 à mars 2011
Membre du Conseil de surveillance	PUMA AG	Allemagne	de juin 2007 à juillet 2011
Directeur Général	Sapardis SA	France	de janvier à février 2008
Président-Directeur Général	PPR Club de Développement	France	de juin 2006 à 2009
Président	Redcats International	France	de décembre 2008 à avril 2009
Administrateur	PPR Luxembourg	Luxembourg	d'avril 2006 à 2010
Représentant de Sapardis à la gérance	Conseil et Assistance SNC	France	de décembre 2007 à décembre 2008
Représentant de Saprodils à la gérance	SC Zinnia	France	de février 2008 à décembre 2009

**Nombre d'actions détenues : 42 969 actions dont 17 869 indisponibles**

### Laurence Boone

Née le 15 mai 1969

Bank of America – Merrill Lynch : 2 King Edward Street, London EC1A 1HQ, Royaume-Uni

#### Administrateur indépendant

Laurence Boone est diplômée de la faculté d'économie de l'Université Paris-X Nanterre et détient un PhD en économie de la London Business School.

Elle a débuté sa carrière en tant qu'analyste à Merrill Lynch Asset Management de 1995 à 1996, elle est ensuite devenue chercheur au Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Cepii) avant de rejoindre en 1998 l'OCDE en tant qu'économiste. Elle a été successivement Directeur en 2004 et Managing director,

### 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.

#### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Ferrari SpA	Italie	1991
Président	Montezemolo & Partners SGR	Italie	2007
Président	Charme Management Srl	Italie	mai 2007
Vice-Président	Unicredit SpA	Italie	octobre 2012
Administrateur	Nuovo Trasporto Viaggiatori SpA	Italie	octobre 2008
Administrateur	Fiat SpA	Italie	2004
Administrateur	Telethon	Italie	janvier 2009
Administrateur	Editrice La Stampa	Italie	2002
Administrateur	Poltrona Frau SpA	Italie	décembre 2003
Administrateur	Tod's SpA	Italie	avril 2001
Administrateur	Delta Topco Ltd	Royaume-Uni	mars 2012

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président	Fiat SpA	Italie	de 2004 à 2010
Président	Confindustria	Italie	de 2004 à 2008
Président	Bologna Congressi	Italie	de 2000 à 2008
Président	Bologna Fiere	Italie	de 1998 à 2008
Administrateur	Le Monde	France	de 2005 à 2012
Administrateur	Citigroup	États-Unis	de 2004 à 2012

Nombre d'actions détenues : 500

Chef économiste en 2010 à Barclays Capital France. Depuis juillet 2011, elle est Managing Director des Études économiques européennes chez Bank of America Merrill Lynch.

Auteur de nombreuses publications, elle a enseigné à l'École Polytechnique, à l'ENSAE et l'École Normale Supérieure. Elle est actuellement Professeur associé à l'Institut de Sciences politiques de Paris. Elle est membre du Cercle des économistes et membre correspondant du Conseil d'Analyse Économique.

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

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 27 avril 2012 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

**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 deux ans coordinatrice de l'IAB France (Interactive Advertising Bureau) avant de fonder 1000mercis.com en février 2000, société dont elle est aujourd'hui Président-Directeur Général. Le groupe 1000mercis, présent à Paris et à Londres, 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 180 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 36,5 millions d'euros en 2012.

Chercheur en marketing interactif, Madame Yseulys Costes a été reçue comme chercheur invité à la Harvard Business School et enseigne le marketing interactif dans plusieurs établissements (HEC, ESSEC, Université Paris IX Dauphine).

Yseulys Costes est Administrateur de PPR depuis le 19 mai 2010. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2013.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président – Directeur Général	1000mercis SA	France	octobre 2000
Président du Conseil de surveillance	Ocito SAS (groupe 1000mercis)	France	2010
Membre du Conseil de surveillance	Numergy	France	2012

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Membre du Conseil de surveillance	Made in Presse SAS	France	de 2010 à 2012

**Nombre d'actions détenues : 500****Jean-Pierre Denis**

Né le 12 juillet 1960

Groupe ARKÉA : 29808 Brest Cedex 09

**Administrateur indépendant**

M. Jean-Pierre Denis, est inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA. Il a notamment occupé les fonctions de Président-Directeur Général du groupe Oséo de 2005 à 2007, Membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Veolia Environnement (2000 à 2003), Président de Dalkia (groupe Vivendi puis

Veolia Environnement) (1999-2003), Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi (1997 à 1999) et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République (1995 à 1997). Il est actuellement Président du Crédit Mutuel Arkéa et de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne.

Jean-Pierre Denis est Administrateur depuis le 9 juin 2008. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 :**

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France
Président	Arkéa Capital Partenaire	France
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel de Cap Sizun	France
Administrateur	Altrad	France
Administrateur	Groupe Glon Sanders	France
Administrateur	Soprol	France
Administrateur	Paprec	France
Administrateur et Trésorier général	Ligue de Football Professionnel (association)	France

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

Membre du Conseil de surveillance d'OSEO Bretagne.

Représentant du Crédit Mutuel Arkéa aux Conseils d'admi-

nistration de Crédit Foncier et Communal d'Alsace et de Lorraine (CFCAL) et de CFCAL SCF (jusqu'à mai 2011).

**Nombre d'actions détenues : 500**



## Philippe Lagayette

Né le 16 juin 1943

Fondation de France : 40, avenue Hoche, 75008 Paris

### Administrateur indépendant

Diplômé de l'École polytechnique et de l'ENA, Philippe Lagayette a dirigé les activités de JP Morgan en France de juillet 1998 à août 2008. Il a été ensuite Vice-Chairman de JP Morgan in EMEA de septembre 2008 à janvier 2010. Il a commencé sa carrière dans le corps de l'Inspection générale des finances (1970). En 1974, il rejoint la Direction du Trésor au Ministère de l'Économie et des Finances, et y est nommé Sous-Directeur en 1980. Il devient Directeur de Cabinet du ministre de l'Économie et des Finances en 1981, puis rejoint la Banque de France en 1984 comme Sous-Gouverneur. Nommé Directeur Général de la Caisse des dépôts et consignations en 1992, il occupe cette fonction jusqu'en décembre

1997. Philippe Lagayette est aussi Président de l'Institut des Hautes Études Scientifiques, spécialisé dans la recherche en mathématiques et en physique théorique, Président de la Fondation de France et Président de la Fondation de coopération scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer. Il a présidé la French American Foundation de 2003 à 2010. Il est Commandeur de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre national du Mérite. Il a été nommé en mars 2011 Vice-Chairman et Senior Advisor pour la France chez Barclays Capital Investment Banking. Il est Président de PL Conseils.

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 27 avril 2012 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Vice-Chairman & Senior Advisor	Barclays Capital Investment Banking	France	mars 2011
Président	Fondation de France	France	octobre 2010
Administrateur	Fondation de France	France	2009
Administrateur	Fimalac	France	mai 2003
Administrateur	Renault SA	France	mai 2007

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Vice-Chairman in EMEA	JP Morgan	France	de septembre 2008 à janvier 2010
Managing Director et Chairman du Paris Management Committee	JP Morgan Chase Bank	France	de 1998 à 2008
Président-Directeur Général	JP Morgan et Cie SA	France	de juillet 1998 à août 2008

### Nombre d'actions détenues : 500

## Aditya Mittal

Né le 22 janvier 1976

Arcelor Mittal : 7<sup>th</sup> floor, Berkeley Square House, Berkeley Square, London W1J 6DA, Royaume-Uni

### Administrateur indépendant

Après des études à la Wharton Business School en Pennsylvanie, Aditya Mittal a travaillé comme banquier d'investissement à la banque CSFB puis est entré dans le groupe Mittal Steel en 1997 où il a occupé divers postes dont celui de Directeur des Fusions & Acquisitions. Il a, à cette occasion, mené une stratégie d'acquisitions qui a permis l'expansion de Mittal Steel en Europe Centrale, en Afrique et aux États-Unis et hisser le Groupe parmi les plus grands producteurs mondiaux d'acier. En 2004, il est devenu *Chief Financial Officer* (CFO) de Mittal Steel et a mené à bien la fusion avec Arcelor.

Aditya Mittal est Administrateur de PPR depuis le 7 mai 2009. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 :

*Chief Financial Officer* et *Group Management Board member* de Arcelor Mittal.

*Board member* of Aperam SA (Luxembourg)

*European Board member* de Wharton School.

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

*International Advisory Board member* de Citigroup.

*Board member* de Bennett, Coleman & Co (Inde).

### Nombre d'actions détenues : 500

**Baudouin Prot**

Né le 24 mai 1951

BNP Paribas : 3, rue d'Antin, 75002 Paris

**Administrateur**

Diplômé d'HEC en 1972 et de l'ENA en 1976, Baudouin Prot rejoint l'Inspection générale des finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur Général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant 3 ans. Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la Direction Europe en 1985. Il rejoint la Direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu

Directeur central en 1990 puis Directeur Général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur Général de la BNP en 1996 et Directeur Général délégué de BNP Paribas en 1999. En mars 2000, il est nommé Administrateur Directeur Général délégué de BNP Paribas puis Administrateur Directeur Général de BNP Paribas en mai 2003. Il est Officier de l'Ordre national du Mérite et Chevalier de la Légion d'honneur.

Baudouin Prot est Administrateur de PPR depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 11 mars 1998 au 19 mai 2005). Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2012.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Conseil d'administration	BNP Paribas SA	France	décembre 2011
Administrateur	Lafarge SA	France	mai 2011
Administrateur	Veolia Environnement SA	France	avril 2003
Administrateur	Erbe SA	Belgique	juin 2004
Administrateur	Pargesa Holding SA	Suisse	mai 2004

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur Directeur Général	BNP Paribas	France	de mai 2003 à décembre 2011
Administrateur	Accor	France	de janvier 2006 à février 2009
Administrateur	BNL SpA	Italie	de février 2007 à septembre 2008

**Nombre d'actions détenues : 600****Caroline Puel**

Née le 12 octobre 1963

Ji Qing Li Building 2 Room 1204, Chaoyang District, 100020 Pekin, Chine

**Administrateur**

Caroline Puel est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (Sciences-Po), de l'Institut Français des Langues Orientales (Chinois) et ancienne élève de l'Institut de Diplomatie de Pékin.

Elle a démarré sa carrière comme attachée de presse à l'Ambassade de France en Chine (1984 puis 1987- 88). En 1989, elle rejoint Radio France Internationale (RFI) et devient reporter puis correspondante de guerre (Inde, Pakistan, première guerre du Golfe, Yougoslavie...). En 1992 elle rejoint la rédaction de Libération à Paris. De 1993 à 1997, elle est basée à Hong Kong, correspondante Asie de Libération et du magazine Le Point. Elle crée leurs bureaux en Chine en 1995 et coordonne leurs numéros spéciaux sur la Chine. En l'an 2000 elle quitte Libération pour rester en Chine et elle est depuis lors

responsable du Bureau du Point en Asie, basé à Pékin, 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. De 2004 à 2010 elle a enseigné à Sciences-Po Paris. De 2006 à 2010, elle a été membre du comité directeur du Women's Forum Asia. Elle a publié en janvier 2011 un ouvrage intitulé *Les trente ans qui ont changé la Chine (1980-2010)*.

Caroline Puel est Administrateur de PPR depuis le 19 mai 2010. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2013.

**Nombre d'actions détenues : 500**

**Jochen Zeitz**

Né le 6 avril 1963

PUMA SE : PUMA way 1, 91074 Herzogenaurach-Allemagne

**Administrateur**

Jochen Zeitz est diplômé en marketing et en finance de l'European Business School en 1986, après avoir étudié en Allemagne, en France et aux États-Unis. Il a débuté sa carrière chez Colgate-Palmolive, entre New York et Hambourg. Après avoir rejoint PUMA en 1990, il a été nommé Président du Directoire en 1993, devenant ainsi, à l'âge de 30 ans, le plus jeune Président d'une société cotée de l'histoire allemande. Fer de lance de la réorganisation de PUMA, qui connaissait alors des difficultés financières, il a réussi à transformer cette marque bon marché en une société « sportlifestyle » de premier plan, l'une des trois premières marques du secteur des vêtements, chaussures et accessoires

sportifs, en adhérant au plan de développement à long terme qu'il avait lancé en 1993.

Il a occupé les fonctions de Directeur Général du Pôle Sport & Lifestyle de PPR et de PPR's *Chief Sustainability Officer* et a été Président du Conseil d'administration de PUMA SE jusqu'à novembre 2012.

Tout au long de sa carrière, Jochen Zeitz a reçu de nombreuses distinctions : « 2001 Entrepreneur of the Year », « Strategist of the Year » — titre qui lui a été décerné trois années de suite par le Financial Times, « Trendsetter of the Year » et « Best of European Business Award 2006 ». En 2004, le Président allemand l'a décoré de l'ordre du Mérite de la République Fédérale d'Allemagne.

Jochen Zeitz est Administrateur de PPR depuis le 27 avril 2012. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Harley Davidson Inc.	États-Unis	août 2007
Administrateur	Wilderness Holdings Ltd.	Botswana	2010

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

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président du Directoire	PUMA AG	Allemagne	de 1993 à juillet 2011
Chairman of Administrative Board	PUMA SE	Allemagne	de juillet 2011 à novembre 2012

**Nombre d'actions détenues : 500**

## 1.2. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux comprend une partie fixe et une partie variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'administration chaque année sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations.

Les montants dus présentés dans les deux tableaux suivants correspondent aux rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés quelle que soit la date de versement.

Les montants présentés comme versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par le dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés.

### Montants bruts (en euros)

**François-Henri Pinault**  
Président-Directeur Général

	Exercice 2012		Exercice 2011	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 099 996	1 099 996	1 099 996	1 099 996
Rémunération variable	1 478 400	1 815 000	1 815 000	1 663 200
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence (PPR)	61 080	43 235	43 235	37 799 <sup>(1)</sup>
Jetons de présence (filiales)	88 125	78 125	93 699	93 699
Avantages en nature	19 784	19 784	12 374	12 374
<b>TOTAL</b>	<b>2 747 385</b>	<b>3 056 140</b>	<b>3 064 304</b>	<b>2 907 068</b>

(1) Au titre de 2010.

### Montants bruts (en euros)

**Jean-François Palus**  
Directeur Général délégué

	Exercice 2012		Exercice 2011	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	999 333	999 333	800 000	800 000
Rémunération variable	1 120 000	1 100 000	1 100 000	859 320
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence (PPR)	52 869	43 235	43 235	37 799 <sup>(1)</sup>
Jetons de présence (filiales)	81 250	71 250	76 849	76 849
Avantages en nature	13 888	13 888	9 441	9 441
<b>TOTAL</b>	<b>2 267 340</b>	<b>2 227 706</b>	<b>2 029 525</b>	<b>1 783 409</b>

(1) Au titre de 2010.

Les rémunérations variables dues au titre de l'exercice 2011 ont été versées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2012 et celles dues au titre de l'exercice 2012 ont été versées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2013. Les jetons de présence dus au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de PPR au cours de l'exercice 2011 ont été versés en février 2012 et ceux dus au titre de l'exercice 2012 ont été versés en janvier 2013.

Pour 2012, les rémunérations du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué ont été arrêtées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations : la structure des rémunérations – montant de la partie fixe et taux de la partie variable – est arrêtée considération prise de l'analyse des pratiques de marché observées pour les dirigeants des sociétés du CAC 40.

Le Conseil d'administration, sur propositions du Comité des rémunérations, lors de sa réunion du 15 février 2012,

a porté la partie fixe de la rémunération du Directeur Général délégué de 800 000 euros à 999 333 euros.

La rémunération variable du Président-Directeur Général, est fonction de l'atteinte d'objectifs précisément définis et déterminée selon les résultats du Groupe après clôture de l'exercice concerné. Elle représente, à objectifs réalisés, 120 % en 2011 et en 2012 de la partie fixe et peut atteindre, à objectifs dépassés, 180 % de la partie fixe, avec une échelle d'attribution variant de 75 % à 150 % en fonction de la réalisation des objectifs entre 90 et 115 %. Ces objectifs, au nombre de deux, comptaient en 2011 et en 2012 chacun pour moitié dans la détermination de la rémunération variable : le résultat opérationnel courant du Groupe et la variation de cash-flow libre opérationnel du Groupe à l'exclusion de tout critère qualitatif.

La combinaison du dépassement des deux objectifs fixés au titre de 2011 a conduit à un taux d'attribution

de 137,5 % du montant de la rémunération variable à objectifs atteints, soit le versement d'une rémunération variable de 1 815 000 euros au Président-Directeur Général et, au titre de 2012, à un taux d'attribution de 112 % du montant de la rémunération variable à objectifs atteints, soit le versement d'une rémunération variable de 1 478 400 euros.

Pour 2012, comme pour 2011, 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 2011 et de 2012 a conduit au versement au Directeur Général délégué d'une rémunération variable de 1 100 000 euros au titre de 2011 et de 1 120 000 euros au titre de 2012.

Les avantages en nature du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué correspondent à la mise à disposition de voitures de fonction.

Aucune indemnité en cas de cessation de leurs fonctions n'est prévue pour le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué dans le cadre de leurs mandats.

Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour les dirigeants mandataires sociaux.

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>François-Henri Pinault</b> Président-Directeur Général Date début mandat : 19 mai 2005 Date fin mandat : AG 2013		X		X		X		X
<b>Jean-François Palus</b> Directeur Général délégué Date début mandat : 26 février 2008 Date fin mandat : AG 2013		X		X <sup>(1)</sup>		X		X

(1) Le Conseil d'administration a donné début 2010 l'autorisation d'accorder à M. Jean-François Palus un avantage retraite sous la forme d'un versement d'une dotation d'un montant de 3,568 millions d'euros pour fonder des droits à une retraite (avec droit à réversion) exigible à partir de son âge légal de retraite à taux plein, sans condition de présence dans le Groupe. Pour autant, M. Jean-François Palus ne devra pas avoir quitté le Groupe avant le 31 décembre 2014 pour convenance personnelle et les critères de performance pour l'attribution de sa part de rémunération variable au titre des exercices 2009 et 2010 devront être remplis.

Ce capital financerait une rente de retraite cible, non garantie en niveau, équivalent à 25 % environ de sa rémunération annuelle perçue en 2009 selon les taux actuariels en usage dans le Groupe.

## Autres éléments et engagements

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2012.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée durant l'exercice 2012 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 294-295.

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 2012

	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
<b>François-Henri Pinault</b>	Plan 2012-1 27 avril 2012	11 682	1 036 544 €	27 avril 2014	27 avril 2016	Condition d'une performance au moins équivalente du cours de l'action PPR par rapport à un indice représentatif de valeurs européennes cotées des secteurs du Luxe et de la distribution, entre l'attribution et l'acquisition définitive de ces actions (2 ans), et condition supplémentaire d'une progression moyenne minimale du bénéfice net part du Groupe par action PPR de 5 % au cours de la période d'attribution, le nombre d'actions définitivement acquises étant réduit à due proportion de l'éventuelle sous-performance du titre PPR et de la progression moyenne minimale du bénéfice net part du Groupe par action avec abandon de tout droit à acquisition si cette progression moyenne est égale ou inférieure à 2,5 %.
<b>TOTAL</b>		<b>11 682</b>	<b>1 036 544 €</b>			
<b>Jean-François Palus</b>	Plan 2012-1 27 avril 2012	8 416	746 752 €	27 avril 2014	27 avril 2016	Condition d'une performance au moins équivalente du cours de l'action PPR par rapport à un indice représentatif de valeurs européennes cotées des secteurs du Luxe et de la distribution, entre l'attribution et l'acquisition définitive de ces actions (2 ans), et condition supplémentaire d'une progression moyenne minimale du bénéfice net part du Groupe des activités poursuivies par action PPR de 5 % au cours de la période d'attribution, le nombre d'actions définitivement acquises étant réduit à due proportion de l'éventuelle sous-performance du titre PPR et de la progression moyenne minimale du bénéfice net part du Groupe des activités poursuivies par action, avec abandon de tout droit à acquisition si cette progression moyenne est égale ou inférieure à 2,5 %.
<b>TOTAL</b>		<b>8 416</b>	<b>746 752 €</b>			

Le Conseil d'administration, réuni le 27 avril 2012 préalablement à l'Assemblée générale des actionnaires, a décidé, sur recommandations du Comité des rémunérations, d'attribuer à M. François-Henri Pinault un nombre de 11 682 actions de performance et à M. Jean-François Palus un nombre de 8 416 actions de performance, au titre de leur rémunération de performance à long terme correspondant à 50 % de leur rémunération annuelle totale en numéraire. Ces actions leur seront définitivement acquises sous condition supplémentaire de performance d'une progression moyenne minimale pour le Président-Directeur Général du résultat net part du Groupe par action PPR, et pour le Directeur Général délégué, du résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action PPR au cours de la période d'attribution.

Le Conseil d'administration a décidé que 30 % au moins du montant net d'impôt et prélèvements sociaux (au taux de droit commun comme si les actions étaient immédiatement cédées) de la plus-value d'acquisition dérogée 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 2012 pour chaque mandataire social

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
François-Henri Pinault	Plan 2010-I du 19 mai 2010	9 990 <sup>(1)</sup>	10% du nombre d'actions initialement attribuées (12 336) à acquérir lors de la disponibilité
Jean-François Palus	Plan 2010-I du 19 mai 2010	11 839 <sup>(1)</sup>	10% du nombre d'actions initialement attribuées (14 618) à acquérir lors de la disponibilité
<b>TOTAL</b>		<b>21 829</b>	

(1) Actions attribuées définitivement en 2012 et disponibles à partir du 19 mai 2014.

### 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 2012	Montants au titre de l'exercice 2011
Rémunérations dues	2 747 385	3 064 304
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>	1 036 544	961 764
<b>TOTAL</b>	<b>3 783 929</b>	<b>4 026 068</b>

(1) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

#### Montant bruts (en euros)

Jean-François Palus Directeur Général délégué	Montants au titre de l'exercice 2012	Montants au titre de l'exercice 2011
Rémunérations dues	2 267 340	2 029 525
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>	746 752	1 134 421
<b>TOTAL</b>	<b>3 014 092</b>	<b>3 163 946</b>

(1) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

## 1.3. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS – JETONS DE PRÉSENCE

L'Assemblée générale du 19 mai 2010 a augmenté de 660 000 à 809 000 euros le montant global des jetons de présence aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2010, ce en raison de la nomination de trois Administrateurs supplémentaires. Ce montant est resté inchangé pour l'exercice 2012.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du

18 janvier 2013 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 2012.

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 2012, le montant total versé aux Administrateurs non-dirigeants est de 695 051 euros avec la répartition suivante :

- 114 000 euros de part spéciale ;
- 295 605 euros de part fixe ;
- 285 446 euros de part variable.

Le tableau suivant rappelle les jetons de présence versés en 2011 et 2012 au titre des exercices 2010 et 2011.

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)	
	2012	2011
Patricia Barbizet	226 997 <sup>(1)</sup>	213 106 <sup>(1)</sup>
Pierre Bellon <sup>(2)</sup>	31 037	51 551
Laurence Boone	48 969	21 427
Allan Chapin <sup>(2)</sup>	31 037	58 623
Luca Cordero di Montezemolo	39 272	32 141
Yseulys Costes	54 877	21 427
Jean-Pierre Denis	76 773	64 282
Philippe Lagayette	90 076	81 623
Aditya Mittal	17 375	20 825
Baudoin Prot	30 911	45 382
Caroline Puel	52 202	21 427
Jean-Philippe Thierry	83 004	76 869
Jochen Zeitz <sup>(3)</sup>	25 000	
<b>TOTAL</b>	<b>807 530</b>	<b>708 683</b>

(1) Jetons de présence versés par PPR et Gucci Group.

(2) Les mandats d'Administrateur de MM. Pierre Bellon et Allan Chapin ont pris fin le 19 mai 2011.

(3) Jetons de présence perçus au titre de son mandat de Chairman de l'Administrative Board de PUMA SE. M. Jochen Zeitz a également perçu une rémunération à titre de salaire de 675 621 euros entre le 27 avril 2012, date de sa nomination en qualité d'Administrateur de PPR et le 7 octobre 2012, fin de ses fonctions opérationnelles au sein du Groupe.

Il lui a été par ailleurs attribué 70 516 stock-options par PUMA SE dont la valorisation lors de son attribution le 30 avril 2012 ressort à 3 145 014 euros.

La Société, ni aucune des entreprises qu'elle contrôle, n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Aucun mandataire social ne bénéficie d'avantage particulier ni régime spécifique en matière de retraite. Il n'y a pas de rémunération conditionnelle ou différée.

## 1.4. INFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux ;
- aucun des mandataires sociaux n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur Général ;

- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des mandataires sociaux de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;



- aucun mandataire social ne bénéficie d'un engagement de la Société ou de l'une de ses filiales correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages quelconques dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ;
- aucun mandataire social n'a reçu de rémunération de la Société Artémis qui contrôle directement PPR au cours de l'exercice ;
- aucun mandataire social n'a signalé l'existence d'un accord avec un principal actionnaire, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en

tant que mandataire.

Par ailleurs, aucun contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages ne lie les Administrateurs au groupe PPR.

Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

En règle générale, à la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'est en situation de conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs envers elle et ses intérêts ou autres devoirs et n'a de lien familial existant avec un autre mandataire social de la Société.

## 1.5. AUTRES INFORMATIONS CONCERNANT LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

### Président d'Honneur du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a décidé, le 7 mai 2009 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, de confirmer M. François Pinault, fondateur du groupe PPR, en qualité de Président d'Honneur du Conseil d'administration. À ce titre, M. François Pinault est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration et du Comité stratégique et de développement avec voix consultative.

### Vice-Président du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a reconduit, le 7 mai 2009 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, M<sup>me</sup> Patricia Barbizet en qualité de Vice-Présidente du Conseil d'administration et ce pour la durée de son mandat d'Administrateur. À ce titre, M<sup>me</sup> Barbizet assure un travail de préparation et de coordination des travaux du Conseil d'administration et peut en présider les réunions en l'absence du Président.

### Censeurs

- M. Jean-Michel Noir, Président-Directeur Général de Redcats SA (nommé par le Conseil d'administration du 7 mai 2009) ;
- M. Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Fnac (nommé par le Conseil d'administration du 21 janvier 2011) ;
- M. Alexis Babeau, Directeur Général adjoint du Pôle Luxe de PPR (nommé par le Conseil d'administration du 20 janvier 2012).

Le Conseil d'administration du 14 février 2013 a nommé M. Patrizio di Marco, Président-Directeur Général de Gucci et M. Marco Bizzarri, Président-Directeur Général de Bottega Veneta, en qualité de censeurs.

Les censeurs ont pour mission principale de participer aux réunions du Comité stratégique et de développement et, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil d'administration, pour y apporter les informations nécessaires, leur expertise et leur connaissance des différents métiers du Groupe. Ils ont voix consultative. En mai 2007, l'Assemblée générale des actionnaires, estimant opportun de laisser le Conseil juge du nombre des censeurs dont il souhaite s'entourer, a modifié en ce sens l'article 18 des statuts de PPR.

## 1.6. DIRECTION DU GROUPE

La Direction du Groupe est composée du Comité exécutif du Groupe réuni autour de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur Général, et de M. Jean-François Palus, Directeur Général délégué.

### Le Comité exécutif

Chaque mois, le Comité exécutif réunit les dirigeants des principales marques du Groupe, ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de PPR. En effet, le Comité exécutif a élargi en février 2012 ses rangs aux Présidents-Directeurs Généraux de Gucci et Bottega Veneta, Patrizio di Marco et Marco Bizzarri, ainsi qu'au Directeur Général de PUMA, Franz Koch. Par ailleurs, suite à l'élargissement des domaines de responsabilité de Jean-François Palus, Directeur Général délégué du Groupe, le Directeur Financier de PPR, Jean-Marc Duplaix a rejoint également le Comité exécutif, qui compte désormais douze membres.

Le nouveau profil du Comité exécutif, instance opérationnelle du Groupe, reflète la transformation de PPR en un Groupe plus intégré. Il permet de mieux associer les dirigeants des principales marques aux réflexions autour des grandes orientations du Groupe, aux côtés des principaux responsables fonctionnels de PPR.

### Membres du Comité exécutif

- François-Henri Pinault (depuis mars 2005), Président-Directeur Général ;
- Jean-François Palus (depuis décembre 2005), Directeur Général délégué ;
- Alexis Babeau (depuis mars 2011), Directeur Général adjoint du Pôle Luxe ;
- Marco Bizzarri (depuis février 2012), Président-Directeur Général de Bottega Veneta ;
- Louise Beveridge (depuis mars 2011), Directeur de la Communication du Groupe ;
- Alexandre Bompard (depuis janvier 2011), Président-Directeur Général de Fnac ;
- Patrizio di Marco (depuis février 2012), Président-Directeur Général de Gucci ;
- Jean-Marc Duplaix (depuis février 2012), Directeur Financier de PPR ;
- Belén Essioux Trujillo (depuis mai 2012), Directrice des Ressources Humaines de PPR ;
- Marie-Claire Daveu (depuis septembre 2012), Directrice du Développement Durable et des Affaires Institutionnelles internationales de PPR ;
- Jean-Michel Noir (depuis avril 2009), Président-Directeur Général de Redcats.

### Réunions mensuelles de suivi de l'activité et des budgets

La Direction Générale de PPR et les Dirigeants des principales marques des Pôles, de la Fnac et de Redcats se réunissent tous les mois, afin d'apprécier l'évolution de l'activité des Pôles, de Fnac et de Redcats. Cette appréciation s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers.

### Organisation de la planification du Groupe

Chacun des Pôles, la Fnac et Redcats établit un plan à moyen terme, couvrant les dimensions stratégiques, opérationnelles et financières, qui reprend entre autres les thèmes posés par le Comité stratégique et de développement dans la lettre annuelle de cadrage destinée à chaque Pôle, la Fnac et Redcats. La réflexion stratégique porte sur les évolutions à long terme des métiers, les perspectives de croissance des marchés principaux et le positionnement des concurrents. Le plan opérationnel est la transcription de la réflexion stratégique en un nombre limité de programmes d'actions prioritaires. Le Plan financier reflète l'impact de ces programmes d'actions sur la performance opérationnelle des Pôles, de la Fnac et de Redcats et leur traduction en éléments financiers et comptables. La synthèse de ces plans fait l'objet, chaque année, d'une réflexion approfondie au cours du séminaire stratégique qui rassemble le Comité exécutif et le Comité stratégique et de développement autour des réflexions stratégiques majeures et des grands projets du Groupe. Chaque année, une réunion du Conseil d'administration est dédiée à la présentation des plans à moyen terme des Pôles, de la Fnac et de Redcats ainsi qu'à leur synthèse financière.

### Comité déontologique

Composé du Directeur Général délégué et du Directeur juridique du Groupe, le Comité déontologique établit le calendrier des fenêtres négatives relatives aux interventions sur titres PPR, les listes d'initiés, les lettres d'information et de suivi concernant les règles en matière de délit d'initié, adressées aux cadres et dirigeants concernés du Groupe ainsi qu'aux initiés occasionnels et permanents, conformément au règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Tout membre du Comité exécutif du Groupe est tenu de consulter le Comité déontologique avant toute intervention qu'il envisage sur les titres PPR ou instrument financier assimilé.

En application des dispositions de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, à la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'opérations réalisées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire

et financier, sur les instruments financiers de PPR, au cours de l'exercice 2012.

Le 18 février 2013, M. François-Henri Pinault a exercé 50 000 options de souscription au prix d'exercice de 78,01 euros et cédé 48 500 actions issues de ces levées d'options au prix de 164,50 € par action.

### **Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE)**

Interlocuteur du Comité exécutif, le Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE) est composé de cadres de la Société, des principales marques des Pôles, de la Fnac et de Redcats qui apportent leur expérience dans des domaines variés : stratégie, ressources humaines, développement

durable, juridique et gestion d'entreprise. Le Comité comprend également un membre, extérieur au Groupe, expert en matière d'éthique des affaires.

Le CERSE remplit 3 missions :

- Suivre la bonne diffusion et la bonne application du Code de conduite des affaires et des principes qu'il défend ;
- Répondre à toute sollicitation de collaborateur du Groupe, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification au quotidien portant sur l'interprétation du Code et son application, ou qu'il s'agisse d'une réclamation envoyée au CERSE pour non-respect supposé de l'un des principes éthiques du Groupe ;
- Être force de proposition pour faire évoluer la politique et les actions du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

## **1.7. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ**

En application de l'article L. 225-37, al. 6 du Code 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 11 février 2013, sa seconde partie ayant fait l'objet d'une délibération du Comité d'audit de la Société le 15 janvier 2013.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 février 2013 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### **1.7.1. Composition du Conseil d'administration**

#### **1.7.1.1. Composition actuelle du Conseil**

Le Conseil est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, assurances, économie, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. La durée statutaire du mandat d'Administrateur est de quatre ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification de l'article 10 des statuts sociaux afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Le Conseil est composé actuellement de douze Administrateurs :

Nom	Mandat	Âge	Adminis- trateur indépend- ant <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				Dev. Durable
François-Henri Pinault	Président- Directeur Général	50					✓	✓	2005	2013	Française
Patricia Barbizet	Vice- Présidente	57		✓	✓	✓	✓	✓	2001	2013	Française
Jean-François Palus	Directeur Général délégué	51						✓	2009	2013	Française
Laurence Boone	Administratrice	43	✓		✓				2010	2014	Française
Yseulys Costes	Administratrice	40	✓	✓	✓		✓		2010	2014	Française
Luca Cordero di Montezemolo	Administrateur	65	✓			✓		✓	2001	2016	Italienne
Jean-Pierre Denis	Administrateur	52	✓	✓	✓				2008	2016	Française
Philippe Lagayette	Administrateur	69	✓		✓		✓		1999	2016	Française
Aditya Mittal	Administrateur	37	✓						2009	2013	Indienne
Baudouin Prot	Administrateur	61				✓			1998	2013	Française
Caroline Puel	Administratrice	49							2010	2014	Française
Jochen Zeitz	Administrateur	49	✓					✓	2012	2016	Allemande

(1) Au regard des critères du Code consolidé AFEP-MEDEF énoncés au paragraphe 1.7.2.5. ci-après.

Cinq censeurs nommés par le Conseil d'administration pour une durée de quatre ans en vertu de l'article 18 des statuts sociaux assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil avec voix consultative.

Le Conseil a créé cinq comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations, Comité stratégique et de développement, et le Comité de Développement Durable.

La liste détaillée des Administrateurs et des censeurs figure ci-avant dans le document de référence en pages 97 à 105.

### 1.7.1.2. Évolution de la composition du Conseil

L'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012 a renouvelé les mandats de Messieurs Luca Cordero di Montezemolo, Jean-Pierre Denis et Philippe Lagayette pour la durée statutaire de 4 ans et nommé Administrateur Monsieur Jochen Zeitz pour une durée également de 4 ans. Monsieur Jean-Philippe Thierry a souhaité mettre fin à son mandat d'Administrateur à l'issue de cette Assemblée.

Conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, modifiant notamment l'article L. 225-37 du Code de commerce, en vertu duquel le présent rapport est établi, il est précisé qu'il sera tenu compte du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil conformément à la loi. Il convient d'ores et déjà de noter que les femmes représentent 33,3 % des membres

du Conseil d'administration dépassant ainsi la proportion minimum de 20 % devant être respectée lors de l'Assemblée générale devant être appelée à se réunir en 2014.

## 1.7.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

### 1.7.2.1. Règlement intérieur du Conseil

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui sont conférés par la loi et les statuts.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserves des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et les travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration. Pour chacun des comités, le Conseil a établi un règlement intérieur.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux Administrateurs de préparer

au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant par thème abordé l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur, qui a été modifié pour tenir compte des nouvelles recommandations de l'Autorité des marchés financiers en matière de prévention des manquements d'initiés des dirigeants, fixe également les règles qui s'imposent aux Administrateurs quant aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant l'établissement de « fenêtres négatives » :

- les Administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres et instruments financiers cotés de la Société et du Groupe pendant une période de 30 jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés annuels et semestriels et de 15 jours calendaires précédant chacune des publications trimestrielles relatives aux chiffres d'affaires consolidés et sachant à l'issue du jour de bourse suivant la diffusion du communiqué officiel correspondant. Ce devoir de neutralité et de confidentialité ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque Administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes ;
- les mêmes obligations s'appliquent à chaque Administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une information privilégiée, s'agissant de tout instrument financier coté sur un marché réglementé dont l'émetteur est en relation d'information privilégiée avec le Groupe. Le règlement intérieur impose en conséquence la déclaration des interventions sur ces titres.

Le Règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du Conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition des jetons de présence.

Le Règlement intérieur impose aux Administrateurs un engagement d'informer le Président du Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, et de ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

Afin de renforcer les modalités de son fonctionnement et dans le souci d'une bonne gouvernance, le Règlement intérieur du Conseil d'administration énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil ainsi que les missions de ses quatre comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et le Comité stratégique et de développement.

La Direction Générale peut en toutes circonstances être entendue au sein de ces comités.

#### 1.7.2.2. Direction Générale

Le Conseil d'administration a décidé, après que l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 ait adopté les nouveaux statuts de PPR instituant un mode de gouvernance par Conseil d'administration, d'opter pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, et a maintenu cette option en mai 2009. Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficiente compte-tenu de l'organisation du groupe PPR : François-Henri Pinault est Président-Directeur Général de PPR, Société mère du Groupe. Il est d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance et une expérience particulièrement approfondies. La Direction des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle est confiée aux dirigeants de ces pôles et aux Présidents-Directeurs généraux pour ce qui concerne la Fnac et Redcats. Avec les Présidents-Directeurs généraux des principales marques (Gucci, Bottega Veneta et PUMA), ils siègent au Comité exécutif et participent, sans voix délibératives, au Conseil d'administration en tant que Censeurs. Ils permettent tous ainsi d'apporter, à l'occasion de celles des réunions du Conseil auxquelles ils sont convoqués, leur vision et les données concernant les Pôles ou les marques du Groupe utiles à la bonne information des Administrateurs non exécutifs et plus généralement du Conseil.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration du 22 février 2008 a nommé un Directeur Général délégué dont il a renouvelé le mandat le 7 mai 2009 et qui dispose des mêmes pouvoirs à l'égard des tiers que le Directeur Général. Le Directeur Général délégué a été nommé Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 pour un mandat de quatre années.

Le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué participent donc tous deux à position égale aux travaux du Conseil d'administration composé majoritairement d'Administrateurs indépendants et dont le bon fonctionnement est assuré notamment par la fréquence de ses réunions, l'assiduité de ses membres et l'assistance de ses Comités spécialisés, ainsi qu'il est exposé ci-après.

### 1.7.2.3. Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général et du Directeur Général délégué

Dans le cadre de la mission légale du Conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil (conventions réglementées, cautions 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 2012) :
  - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
  - tout achat ou cession d'immeuble de la Société.

Le Conseil d'administration est régulièrement saisi et examine avec attention toutes ces opérations.

### 1.7.2.4. Conformité à un Code de gouvernement d'entreprise

Le 22 octobre 2008, le Conseil d'administration a annoncé avoir pris connaissance et adopté comme cadre de référence à sa gouvernance d'entreprise les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considéré que ces recommandations s'inscrivaient toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise déjà mise en œuvre par la Société qui seraient détaillées dans le Document de référence de l'exercice 2008.

Par conséquence, la Société se réfère désormais au « Code de gouvernement d'entreprise des Sociétés cotées » résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 recommandées 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.

### 1.7.2.5. Indépendance des Administrateurs

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un Administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le Conseil a retenu les critères définis dans le Code consolidé AFEP-MEDEF, qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou Administrateur de sa Société mère ou d'une Société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Au regard de ces critères et après examen par le Comité des nominations du 13 février 2012, le Conseil d'administration a, au vu de la situation de chaque Administrateur, qualifié d'Administrateur indépendant, sans préjuger de l'indépendance des autres Administrateurs : Mesdames Laurence Boone et Yseulys Costes et MM. Luca Cordero di Montezemolo, Jean-Pierre Denis et Aditya Mittal.

Le Conseil d'administration a également considéré, sur avis du Comité des nominations que Monsieur Philippe Lagayette (Administrateur depuis janvier 1999) qui a quitté toute responsabilité dans le domaine bancaire depuis début 2010, mais a franchi le 12<sup>e</sup> anniversaire de ses activités comme Administrateur de PPR pourrait être considéré comme indépendant ; le Conseil d'administration a décidé que cette circonstance

n'altérerait pas sa qualification comme Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

S'agissant de M. Baudouin Prot, le Conseil a pris note que si le groupe PPR entretient des relations, à des conditions courantes et normales, avec le groupe BNP Paribas, celui-ci a déclaré que ses activités en faveur du groupe PPR ne le plaçaient pas en situation d'influencer l'indépendance de cet Administrateur à l'égard de PPR.

S'agissant de M<sup>me</sup> Caroline Puel, le Comité a pris note que si le groupe PPR entretient des relations dans des conditions courantes avec certains journalistes du Point, celle-ci a déclaré que la nature des activités professionnelles ne la plaçaient pas en situation d'influencer son indépendance à l'égard de PPR.

Ainsi, six Administrateurs, sur les douze que compte le Conseil, sont qualifiés d'Administrateurs indépendants, observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle - ce qui est le cas de PPR - le Code consolidé AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers ».

### 1.7.2.6. Activité du Conseil et de ses Comités spécialisés

#### Activité du Conseil d'administration en 2012 et jusqu'au 14 février 2013

#### Activité du Conseil d'administration en 2012

Au cours de l'année 2012, le Conseil s'est réuni à dix reprises avec un taux moyen de participation de 84,2 % et a toujours été présidé par le Président du Conseil.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
20 janvier	9/12 (75 %)
15 février	10/12 (83,3 %)
20 mars	10/12 (83,3 %)
27 avril (avant l'Assemblée générale mixte)	10/12 (83,3 %)
27 avril (après l'Assemblée générale mixte)	11/12 (91,7 %)
24 juillet	11/12 (91,7 %)
26 juillet	11/12 (91,7 %)
9 octobre	11/12 (91,7 %)
25 octobre	10/12 (83,3 %)
3 décembre	8/12 (66,7 %)

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 20 janvier 2012, le Conseil a examiné les travaux du Comité d'audit sur les points d'attention en vue de la clôture des comptes 2011, sur l'approche d'audit des Commissaires aux comptes et

sur l'activité de l'Audit interne dans le Groupe et lui ont été présentés les changements dans l'organisation et la gouvernance opérationnelle du Groupe, les informations sur le plan de redressement de la Fnac ainsi que sur l'évolution du portefeuille de Redcats. Le Conseil a ensuite délibéré sur la proposition de création d'un Comité de développement durable.

Le 15 février 2012, 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 2011 en vue de l'Assemblée générale. Il a adopté le projet de Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale des actionnaires et approuvé le Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques. Il a procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2011 suivant les modalités de son règlement intérieur.

Le 20 mars 2012, le Conseil s'est réuni pour délibérer sur le budget 2012 du Groupe. Il lui a été présenté les travaux du Comité des rémunérations sur le projet de politique 2012 en matière de rémunération à long terme des dirigeants du Groupe et a fixé, sur recommandation du même Comité, les éléments de détermination de la rémunération variable au titre de l'exercice 2012 du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué.

Le 27 avril 2012, le Conseil s'est réuni préalablement à la tenue de l'Assemblée générale le même jour. Il a décidé le principe d'une attribution gratuite d'actions au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué (sur préconsentement 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. 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 27 avril 2012, le Conseil, s'est réuni et a fixé à 500 millions d'euros le montant de l'autorisation au Directeur Général avec faculté de délégation d'effectuer certaines opérations notamment celles mentionnées à l'article 15-II des statuts sociaux et a approuvé la mise en œuvre du plan de rachat d'actions autorisée par l'Assemblée générale du même jour.



Le Conseil s'est réuni le 24 juillet 2012 pour délibérer sur les offres d'achat de la participation résiduelle de PPR dans Cfao et a approuvé la cession des actions Cfao à la société japonaise Toyota Tsusho Corporation.

Le 26 juillet 2012, 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 2012 et arrêté les comptes et rapports semestriels.

La réunion du 9 octobre 2012 a été consacrée à une présentation du processus de cession du Groupe Redcats et au projet de la séparation juridique et économique de Fnac du Groupe par une distribution des titres de contrôle du Groupe Fnac aux actionnaires de PPR dont le Conseil en a approuvé le principe.

Lors de sa réunion du 25 octobre 2012, le Conseil s'est fait rendre compte de l'activité du Groupe, et une présentation de la stratégie en termes de Ressources humaines y a été l'objet principal de ses échanges ainsi que la mise en œuvre de son Comité de Développement Durable.

Enfin, le 3 décembre 2012, le Conseil a décidé le paiement d'un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2012 à compter du 24 janvier 2013.

#### **Activité du Conseil d'administration en 2013, jusqu'au 14 février**

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et le 14 février 2013, le Conseil d'administration s'est réuni deux fois.

Lors de sa réunion du 18 janvier 2013, le Conseil a examiné les travaux du Comité d'audit sur les points d'attention en vue de la clôture des comptes 2012, sur l'activité de l'Audit interne dans le Groupe et lui ont été présentés l'activité de l'exercice 2012 et la situation actuelle de la marque PUMA. Il a procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2012 suivant les modalités de son règlement intérieur.

Le 14 février 2013, le Conseil d'administration s'est réuni pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2012 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires ainsi qu'approuver le présent rapport et nommer deux nouveaux censeurs.

#### **Évaluation du Conseil d'administration**

Conformément à son règlement intérieur depuis 2004, le Conseil d'administration procède annuellement à son évaluation. Tous les trois ans au moins, le Conseil fait réaliser une évaluation de sa composition et de son activité par un membre indépendant ou tiers expert qu'il désigne et qui lui fait rapport. La dernière évaluation a été réalisée par un cabinet spécialisé dont les résultats ont été présentés lors du Conseil réuni le 8 avril 2010 et

ce même cabinet a entamé en janvier 2013 une nouvelle évaluation dont le rapport sera fait au Conseil à la fin du premier trimestre 2013.

#### **Comité d'audit**

Constitué en décembre 2002, le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales, et de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe, de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement, d'entendre et questionner les Commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du Comité les principales problématiques identifiées par la Direction de l'Audit interne du groupe PPR.

Il fait régulièrement rapport et formule tous avis ou recommandations au Conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du Comité donnent lieu à compte rendu écrit et approuvé.

Le Comité peut recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

Il examine chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance. Le Comité d'audit a également pour mission d'examiner les candidatures des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit a procédé début 2011 à une révision de son règlement intérieur de façon à le mettre en conformité avec les dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008.

Le Comité d'audit de PPR est composé de trois Administrateurs : M. Jean-Pierre Denis, Président du Comité, Administrateur indépendant, M<sup>me</sup> Patricia Barbizet, et M<sup>me</sup> Yseulys Costes, Administrateur indépendant. M. Jean-Pierre Denis a remplacé M. Jean-Philippe Thierry qui a décidé de mettre fin à son mandat à l'issue de l'Assemblée générale du 27 avril 2012.

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'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir pages 99 et 102 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 2012 et jusqu'au 14 février 2013

En 2012, le Comité s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de présence de 100 %.

Le 17 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 2011 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 2012, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2011.

Le 7 juin 2012, les missions d'Audit interne du Groupe ont été présentées au Comité.

En vue de l'arrêté des comptes semestriels par le Conseil du 26 juillet 2012, le Comité s'est réuni l'avant-veille pour procéder à l'examen des comptes.

Depuis le début de l'année 2013, le Comité d'audit s'est réuni deux fois, en présence de tous ses membres.

Le 15 janvier 2013, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne dans le Groupe en 2012 par le Directeur de l'Audit interne, a apprécié la situation financière et les risques du Groupe, 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 12 février 2013, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes de l'exercice 2012, 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 2012.

Le Comité a fait part au Conseil du 14 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, Administrateur indépendant, Mesdames Patricia Barbizet, Laurence Boone et Yseulys Costes et M. Jean-Pierre Denis, ces trois derniers étant 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 2012 et jusqu'au 14 février 2013

En 2012, le Comité s'est réuni deux fois, avec un taux de présence moyen de 100 %.

Il s'est réuni le 13 février sur le thème des rémunérations variables du Président-Directeur Général, du Directeur Général délégué et des membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2011 et des rémunérations fixes pour les exercices à venir.

Sa réunion au cours du mois de mars 2012 a été consacrée aux attributions d'actions gratuites dans le Groupe. Le Comité a donné son avis sur la politique d'attribution proposée au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué en préconisant pour ces derniers une condition de performance supplémentaire et une obligation de conservation conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il a également examiné les modalités de détermination de la rémunération variable du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué.

En 2013, le Comité s'est réuni le 13 février pour notamment examiner les rémunérations variables au titre de l'exercice 2012 et les rémunérations fixes du Comité exécutif dans sa nouvelle composition, du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

### **Comité des nominations**

Créé en mars 2003, le Comité des nominations a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'Administrateurs, ainsi que la situation de ceux-ci au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, cet examen devant être effectué préalablement à chaque nomination et pouvant l'être à tout moment que le Comité juge utile. Il formule, dans ces domaines, tous avis et recommandations au Conseil.

Le Comité est composé de trois Administrateurs : M<sup>me</sup> Patricia Barbizet, Président, M. Luca Cordero di Montezemolo, Administrateur indépendant et M. Baudouin Prot.

La Société ne se conforme pas aux recommandations AFEP-MEDEF en matière de proportion de membres indépendants au sein du Comité des nominations qui est d'un tiers et non de la majorité, compte-tenu d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration, nonobstant la présence d'un actionariat de contrôle.

#### **Activité du Comité des nominations en 2012 et jusqu'au 14 février 2013**

En 2012, le Comité des nominations s'est réuni une fois en présence de tous ses membres.

Le 13 février 2012, le Comité s'est réuni pour délibérer sur le plan de succession des dirigeants du Groupe, l'appréciation de l'indépendance des Administrateurs, la composition du Conseil et de ses Comités.

Le 11 février 2013, 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, l'auto-évaluation et la composition du Conseil et de ses Comités et a revu le projet du présent rapport pour sa partie relative au gouvernement d'entreprise.

Le Comité des nominations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

### **Comité stratégique et de développement**

Le Comité stratégique et de développement a pour mission, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'identifier, d'étudier et d'accompagner les initiatives de développement stratégique du groupe PPR.

Ce Comité est composé de quatre Administrateurs : M<sup>me</sup> Patricia Barbizet, Présidente du Comité, M. François-Henri Pinault, M<sup>me</sup> Yseulys Costes et M. Philippe Lagayette, tous deux Administrateurs indépendants.

#### **Activité du Comité stratégique et de développement en 2012 et jusqu'au 14 février 2013**

Le Comité ne s'est pas réuni en 2012 ni au début 2013.

### **Comité de développement durable**

Le Comité de développement durable a pour mission, d'assister la Société et le Groupe dans la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une bonne gouvernance d'entreprise en considération du souhait du Conseil et de la Direction Générale d'un niveau élevé de leur développement durable dans leur environnement économique, social et environnemental, de l'ambition éthique claire du Groupe et des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe et de ses dirigeants et collaborateurs.

Ce Comité est composé de cinq Administrateurs : M. Jochen Zeitz, Président du Comité, M. François-Henri Pinault, Administrateur, M<sup>me</sup> Patricia Barbizet, Administrateur, M. Jean-François Palus, Administrateur, et M. Luca Cordero di Montezemolo, Administrateur indépendant.

Le Comité nouvellement créé ne s'est pas encore réuni à ce jour.

#### **1.7.2.7. Participation des actionnaires**

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 20 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le Document de Référence en page 305.

#### **1.7.2.8. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 40,9 % du capital et 56,5 % 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.

### 1.7.2.9. Politique de rémunération des mandataires sociaux

#### *Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration*

L'Assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration décide de la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice concerné.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil est d'allouer 114 000 euros à titre de part spéciale à la Vice-Présidente (45 000 euros) et aux Présidents des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations respectivement (23 000 euros chacun), le solde étant divisé en deux parts potentiellement égales :

- a) une part fixe, attribuée avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- b) une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Au titre de l'année 2012, PPR a versé aux membres de son Conseil d'administration 809 000 euros à titre de jetons de présence.

#### *Autres rémunérations*

Les rémunérations et avantages accordées aux Dirigeants mandataires sociaux sont fonction principalement du niveau des responsabilités attachées à leur fonction, des résultats du Groupe et de l'atteinte d'objectifs visés. Ils tiennent également compte des rémunérations versées par les entreprises comparables en termes de taille, de secteur d'activités et d'implantation internationale.

La partie variable de la rémunération versée aux Dirigeants mandataires sociaux repose exclusivement sur l'atteinte d'objectifs financiers. Les critères financiers retenus par le Conseil d'administration pour l'exercice 2012 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 courant, 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 du 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 106 à 109 du Document de référence.

Ce rapport sur le contrôle interne, issu de l'appartenance des différents acteurs du contrôle interne mentionnés en première partie de ce document, a été présenté dans sa version projet au Comité d'audit de PPR pour avis et a été approuvé par le Conseil d'administration de PPR le 15 février 2012.

### 1.7.3. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Cette partie du Rapport du Président du Conseil d'administration sur le système de gestion des risques et de contrôle interne existant au sein du Groupe, s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF publié en juillet 2010. Ce dernier tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis sa première édition en 2007, dont la loi du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 8 décembre 2008 qui ont transposé en droit français la directive européenne 2006/46/CE et complété, par la même, la Loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003.

Le cadre de l'AMF s'inspire non seulement des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes précitées, mais également des bonnes pratiques et des référentiels internationaux de contrôle interne et de gestion des risques que sont notamment la norme ISO 31000 et le COSO II. Ce dernier référentiel a par ailleurs fait l'objet d'une lecture approfondie à l'occasion de la rédaction de la politique de gestion des risques définie dans le paragraphe « Les composantes de la gestion des risques ».

#### 1.7.3.1. Périmètre et principes d'organisation

PPR est la société-mère du groupe PPR, dont les principales entités sont le Pôle Luxe, le Pôle Sport & Lifestyle, la Fnac et Redcats. Le rapport qui suit s'attache à décrire le dispositif de contrôle interne dans le Groupe, notamment celui relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Le périmètre du Groupe couvert par le rapport s'étend à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale, c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif.

En tant que holding, l'activité propre de PPR consiste à définir et mettre en œuvre sa stratégie, animer et gérer ses participations, stimuler le développement de ses Pôles, de la Fnac et de Redcats, coordonner le financement de leurs activités, assurer des fonctions de support et de communication, définir et mettre en œuvre la politique de couverture d'assurances.

Le dispositif de contrôle interne suit l'organisation générale du Groupe. Il est à la fois :

- décentralisé au niveau des Pôles, de la Fnac et de Redcats : l'animation et le pilotage du processus de contrôle interne sont de la responsabilité des Directions Générales des entités opérationnelles et juridiques,
- unifié autour d'une méthodologie commune et d'un référentiel unique. La holding PPR en coordonne le déploiement à travers le Groupe.

La partie consacrée aux procédures de contrôle interne traitera le Pôle Luxe, la Fnac et Redcats. Concernant PUMA, cotée sur le marché allemand, celle-ci relève des obligations réglementaires en la matière applicables au contrôle interne et au *reporting* des risques, décrit dans le rapport annuel de cette société et qui peut être consulté en complément du présent rapport. Il convient de noter que les bonnes pratiques du groupe PPR en la matière sont reprises par le groupe PUMA. Le Comité d'audit de PUMA SE tient régulièrement informé le Comité d'audit de PPR.

### 1.7.3.2. Principes généraux de la gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnelles, de réputation ou de conformité. La gestion des risques est un levier de management qui contribue à :

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

### 1.7.3.3. Les composantes de la gestion des risques

Dans un souci permanent de sécuriser ses opérations et de faire progresser sa méthodologie d'identification et de traitement des risques, le Groupe a fait évoluer en 2011 sa méthodologie et les moyens de son dispositif de gestion des risques. Ce dispositif de gestion des risques au sein du Groupe prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

### 1.7.3.3.1. Un cadre organisationnel

Ce cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques ;
- un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques.

### Comité des risques

Dans le cadre de sa politique de maîtrise des risques du Groupe et en conformité avec la gouvernance de PPR, la Direction Générale de PPR a ainsi instauré en 2011 un « Comité des risques du groupe PPR ». Ce Comité est composé du Directeur Général délégué, du Directeur juridique, du Directeur de l'Audit interne et du Directeur de la Sécurité. Il contribue, dans le contexte de complexification, d'internationalisation et de croissance des opérations et activités du Groupe, à identifier et gérer les risques stratégiques, opérationnels, de *reporting* ou de conformité, qui pourraient avoir un impact sur la bonne conduite des affaires du Groupe. Un règlement intérieur en précise les règles et modalités de fonctionnement.

Le Comité des risques s'intéresse au processus de validation et de suivi de la politique de gestion des risques du Groupe, au contrôle de l'actualité et de la pertinence de l'analyse des risques stratégiques, opérationnels, de *reporting* et de conformité, à la synthèse des analyses des risques généraux ou particuliers, à la validation et au suivi de l'implémentation des plans d'actions visant à mieux contrôler les risques identifiés.

Les travaux du Comité des risques peuvent être portés à la connaissance du Comité d'audit, lequel est informé de l'existence du règlement intérieur du Comité et a accès aux comptes-rendus de ses réunions.

### Risk manager

La fonction de *risk manager* a également été créée au sein de la Société afin d'animer ce dispositif renforcé de gestion des risques, de s'assurer de l'analyse par les Directions Générales des Pôles, de la Fnac et de Redcats des principaux risques de leurs périmètres, et de transmettre aux membres du Comité des risques, avant chaque réunion, les informations et documents utiles à leurs travaux et délibérations.

### Politique de gestion des risques

Après avoir notamment examiné le référentiel COSO II, le Groupe a instauré une politique de gestion des risques diffusée auprès des départements d'Audit

interne des Pôles, de la Fnac et de Redcats. Ce document recense les méthodes utilisées par le Groupe à l'occasion de ses exercices bisannuels d'analyse des risques.

#### 1.7.3.3.2. Un processus de gestion des risques comprenant trois étapes :

- **identification des risques** : cette étape permet de recenser et de centraliser les principaux risques. Un risque se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources tant interne qu'externe, et une ou plusieurs conséquences. Au sein du Groupe, l'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue ;
- **analyse des risques** : cette étape consiste à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque. Cette démarche est continue, et formalisée deux fois par an à l'occasion d'exercices de sessions de travail avec les principaux managers des Pôles, de la Fnac et de Redcats ; la politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations ;
- **traitement du risque** : à l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la société est (sont) identifié(s).

Initié il y a plusieurs années, ce dispositif de cartographie des risques a été renforcé à compter de 2011 par la présentation faite au Comité des risques d'une cartographie consolidée des risques de chacun des Pôles, de la Fnac et de Redcats. Cet exercice fait l'objet d'un suivi dans le temps.

En 2012, le Groupe a demandé aux marques d'inclure la gestion des risques dans leur processus de réalisation du budget.

#### 1.7.3.3.3. Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière : son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Le Comité des risques délibère au moins deux fois par an pour examiner les cartographies des risques dressées par la Direction Générale du Groupe, des Pôles, de la Fnac et de Redcats, et suivre l'avancée des plans d'action dédiés.

Le Comité délibère annuellement sur son auto-évaluation.

Le Comité des risques s'est réuni à deux reprises en 2012. Ses travaux ont été portés à la connaissance du Comité d'audit.

#### 1.7.3.4. Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière des cartographies des risques ;
- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- le plan d'audit s'appuie sur la cartographie des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment : la culture du risque et du contrôle propres à la société et les valeurs éthiques du Groupe.

#### 1.7.3.5. Principes généraux de contrôle interne

##### 1.7.3.5.1. Définition du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du groupe PPR repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature stratégique, opérationnelle, financière ou de conformité.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la Direction Générale sous le contrôle du Conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la protection des actifs ;
- la fiabilité des informations financières et comptables.

### 1.7.3.5.2. Limites du contrôle interne

En effet, la probabilité d'atteindre ces objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- ou au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés, de la concurrence et de la situation géopolitique, erreur de prévision ou destination des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

### 1.7.3.6. Les composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la Direction et communiquées à tous les collaborateurs ;
- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates ;
- un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

#### 1.7.3.6.1. Environnement de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne du Groupe repose sur une organisation décentralisée comportant une définition claire des responsabilités au travers de la Charte Groupe. Il comprend des principes et des valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous ses collaborateurs, présentés dans le Code de conduite des affaires. Il inclut également une Charte de contrôle interne. Il s'appuie enfin sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication de ses collaborateurs.

#### La Charte Groupe

Le groupe PPR s'est doté depuis plusieurs années d'une Charte Groupe, mise à jour en 2012, qui trace le cadre de la décentralisation de l'organisation et la responsabilité des dirigeants. En effet, la Charte définit, d'une part, les principes directeurs qui régissent les relations entre PPR, les Pôles, la Fnac et Redcats, et, d'autre part, pour

chaque domaine fonctionnel, les éléments relevant de la responsabilité déléguée des Pôles, de la Fnac et de Redcats, ceux pour lesquels il est requis d'informer PPR dans les délais suffisants et ceux pour lesquels l'autorisation préalable de PPR est nécessaire.

#### Les principes et valeurs du Groupe

Les principes éthiques du groupe PPR sont énoncés dans le Code de conduite des affaires, diffusé une première fois en 2005 puis rediffusé en 2009 à l'ensemble des collaborateurs du groupe PPR. Le Code contient les engagements et les règles de conduite du Groupe envers ses principales parties prenantes :

- ses collaborateurs ;
- ses clients et les consommateurs ;
- ses partenaires commerciaux et ses concurrents ;
- l'environnement ;
- la société civile ;
- ses actionnaires et les marchés financiers.

Ce Code de conduite des affaires fait l'objet d'une révision en 2013 afin de l'adapter à l'évolution de nos activités et des réglementations. Il sera alors diffusé à nouveau à l'ensemble des collaborateurs.

Parallèlement à la première diffusion du Code de conduite en 2005, un Comité d'Éthique pour la Responsabilité Sociale et Environnementale (CERSE) a été créé. Il est composé de représentants des Pôles du Groupe, de la Fnac et de Redcats, de collaborateurs de PPR, et est présidé par le Directeur des Relations Institutionnelles France.

Le CERSE remplit trois missions :

- suivre la bonne diffusion et la bonne application du Code de conduite des affaires et des principes qu'il défend ;
- répondre à toute sollicitation de collaborateur du Groupe, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification ou question portant sur l'interprétation du Code et son application, ou qu'il s'agisse d'une réclamation adressée au CERSE pour non-respect supposé de l'un des principes éthiques du Groupe ;
- être force de proposition pour faire évoluer la politique et les actions du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

Les Pôles, la Fnac et Redcats peuvent, par ailleurs, aménager des dispositifs supplémentaires qui leur sont propres, tels que des chartes cadeaux fournisseurs par exemple.

Par ailleurs, le Comité déontologique, composé du Directeur Général délégué et du Directeur Juridique, met en place les mesures préventives permettant de se prémunir contre tout délit d'initiés (calendrier des fenêtres négatives, liste des initiés permanents et occasionnels, lettres d'information, etc.).



### La Charte de contrôle interne

Le groupe PPR s'est doté en 2010 d'une Charte de contrôle interne diffusée à l'ensemble du Groupe. La Charte définit le contrôle interne et ses objectifs tels qu'ils sont évoqués par le cadre de l'AMF, tout en rappelant les limites de ce contrôle interne qui ne peut fournir en toutes circonstances une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La Charte précise le rôle fédérateur de la Holding et la responsabilité de chaque Pôle ainsi que de la Fnac et de Redcats dans la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté aux caractéristiques de leurs activités.

La Charte définit le rôle de chacun des acteurs de ce contrôle interne ainsi que des organes de supervision et d'évaluation.

La Charte précise enfin les outils existants d'évaluation du contrôle interne et des risques que sont les exercices d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques majeurs.

### La politique de ressources humaines

La qualité des ressources humaines et la cohésion du management sont des facteurs clés de succès du Groupe. PPR s'assure ainsi que les différents Pôles, la Fnac et Redcats mènent des politiques de ressources humaines adaptées à leurs contextes et leurs enjeux, et répondant toujours aux meilleurs des standards locaux. Le principe d'autonomie et de responsabilisation des Pôles, de la Fnac et de Redcats est là encore appliqué, mais le Groupe est garant de la cohérence des politiques mises en place et de leur alignement par rapport aux valeurs PPR et aux actions définies en central.

Ainsi, en matière de politique sociale, les Pôles, la Fnac et Redcats pratiquent des standards élevés de dialogue et de participation des salariés dans l'entreprise, tandis que le Groupe anime le dialogue social au niveau des institutions représentatives du Groupe, Comité de Groupe et Comité d'Entreprise Européen. En 2010, le Comité d'Entreprise Européen et la Direction du Groupe PPR ont adopté une « Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail ». PPR a également mis en place une étude d'opinion des salariés bisannuelle qui concerne également les Pôles, la Fnac et Redcats. Cette enquête a été à nouveau conduite en 2011. Le Groupe développe des programmes transversaux de formation, et passe en revue chaque année les ressources managériales dont disposent les Pôles, la Fnac et Redcats ; PPR s'assure ainsi de la bonne adéquation actuelle et à venir entre ces ressources managériales et les enjeux auxquels les Pôles, la Fnac et Redcats sont confrontés. Le Groupe maintient enfin une politique active de veille sur le marché pour tous les postes clés dont le plan de succession en interne ne paraît pas suffisamment solide.

### 1.7.3.6.2. Organisation et ressources

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs tout le long de la chaîne de responsabilités, depuis la Direction Générale jusqu'à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que des organes de supervision et d'évaluation que sont le Conseil d'administration, les Comités d'audit, les Directions d'Audit interne et des risques, et les Commissaires aux comptes.

#### Le Comité exécutif

Le Comité exécutif, organe de management exécutif, est constitué du Président-Directeur Général, du Directeur Général délégué, des Présidents-Directeurs Généraux de la Fnac et de Redcats, des Directeurs Généraux des Pôles Luxe, et Sport & Lifestyle, des Présidents-Directeurs Généraux de Gucci et de Bottega Veneta, ainsi que des directeurs fonctionnels de PPR (Ressources Humaines, Finance, Développement Durable et des Affaires Institutionnelles internationales).

Le Comité exécutif, qui se réunit de manière régulière et fréquente, et autant que nécessaire, en cohérence avec les orientations du Comité stratégique et de développement :

- élabore la stratégie opérationnelle du Groupe et en assure le pilotage ;
- définit les priorités au travers d'objectifs assignés aux Pôles, à la Fnac et à Redcats, et les grands projets fonctionnels ;
- développe les synergies entre les Pôles, la Fnac et Redcats ;
- propose des acquisitions, des cessions au Conseil d'administration ;
- s'assure de la mise en œuvre des politiques et des projets définis dans le cadre de PPR HOME.

La stratégie et les objectifs du groupe PPR sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles des Pôles, de la Fnac et de Redcats.

#### Les Directions Générales

Les Directions Générales sont chargées de définir, d'animer et de surveiller le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elles veillent en outre à l'engagement des actions correctives nécessaires. L'implication des Directions Générales est un point majeur du dispositif de contrôle interne, compte tenu de l'organisation du groupe PPR.

La surveillance du dispositif donne lieu à un rapport annuel sur le contrôle interne établi par le Président de la Fnac, le Président de Redcats et le Directeur Général de PUMA.

#### Le Management et les collaborateurs

Le Management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour exercer sa mission et atteindre ses objectifs ; à ce titre, il met en œuvre les

opérations de contrôle interne associées à son domaine de responsabilité et est garant d'un dispositif de contrôle interne adapté.

Les collaborateurs doivent avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui leur ont été assignés. Dans leurs activités quotidiennes, ils doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements.

Les organes de supervision et d'évaluation sont :

#### *Le Conseil d'administration*

Le Conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Le Conseil est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.

#### *Les Comités d'audit*

Le Comité d'audit de PPR, composé de trois membres, dont deux indépendants, du Conseil d'administration, a pour compétence, sous la responsabilité du Conseil d'administration et en lui en faisant régulièrement rapport, de s'assurer du suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit de PPR entreprend également les actions suivantes :

- il s'assure que les Pôles du Groupe, la Fnac et Redcats sont dotés de services d'Audit interne structurés et adaptés, de manière à identifier, détecter et prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe;
- il apprécie la pertinence et la qualité des méthodes et procédures utilisées;
- il prend connaissance des rapports d'Audit interne, ainsi que des recommandations émises;
- il approuve le plan annuel d'Audit interne;
- il prend connaissance des travaux réalisés par le Comité des risques et a accès aux comptes rendus de ses réunions.

Le Comité d'audit de PPR se réunit au minimum quatre fois par an. De la même façon, un Comité d'audit existe au sein de chacun des Pôles, de la Fnac et de Redcats, dont le fonctionnement et les actions sont identiques à celui de PPR; il se réunit au minimum quatre fois par an avant la réunion du Comité d'audit de PPR.

#### **Les Directions d'Audit interne et de gestion des risques**

Elles concourent, au travers de leurs missions, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne; elles formulent des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. Les Directions de l'Audit interne et de gestion des risques sont également en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice de cartographie des risques, et du suivi des plans d'actions. Les Directeurs de l'Audit interne rendent compte à la Direction Générale et au Comité d'audit des principaux résultats de leurs évaluations.

Dans le groupe PPR, la fonction d'Audit interne est organisée de manière décentralisée. Chacun des Pôles ainsi que la Fnac et Redcats disposent d'une Direction de l'Audit interne autonome sur son périmètre de filiales, qu'elle dote des compétences et des ressources nécessaires aux objectifs de sa mission et de son indépendance.

La Direction de l'Audit interne Groupe, située au niveau de PPR et rattachée à la Présidence, coordonne, harmonise et optimise les méthodes et outils de travail des auditeurs internes des Pôles, de la Fnac et de Redcats. Elle apporte en outre ses services aux différentes Directions de l'Audit interne du Groupe (veille réglementaire, expertise, ressources éventuelles, etc.) et mène des missions d'audit transversales et opérationnelles selon les thèmes identifiés par PPR, les organes sociaux ou les Pôles, la Fnac et Redcats.

La Direction de l'Audit interne Groupe assure l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la Loi de Sécurité Financière et du cadre de référence de l'AMF, développées dans le paragraphe ci-dessous intitulé « Surveillance du dispositif ».

La Direction de l'Audit interne Groupe réalise également une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

Les Directions de l'Audit interne, situées au niveau de chacun des Pôles du Groupe, de la Fnac et de Redcats, rattachées à la Direction Générale de chacun des Pôles, de la Fnac ou de Redcats, vérifient les procédures de contrôle mises en place par les autres Directions et mènent des audits opérationnels et financiers dans leur périmètre. Au cours de l'année 2012, l'ensemble des services d'Audit interne ont réalisé une centaine de missions d'audit, parmi lesquelles des missions spéciales.

Les plans d'audit de PPR, des Pôles, de la Fnac et de Redcats, sont établis par les Directions de l'Audit interne en s'appuyant notamment sur le référentiel de processus du Groupe et sur les risques majeurs identifiés au sein de chacun des Pôles, de la Fnac ou de Redcats. Ces projets font l'objet d'échanges avec les principaux responsables. Les plans d'audit ainsi établis sont examinés et validés par les Comités d'audit.



Les principales problématiques identifiées par les Directions de l'Audit interne du Groupe, des Pôles, de la Fnac et de Redcats, ont été portées à la connaissance des Comités d'audit des Pôles, de la Fnac, de Redcats et de PPR. Les Comités d'audit ont ainsi pu prendre connaissance des problématiques relevées et des plans d'actions mis en place par les entités concernées.

Au-delà de ces missions, l'ensemble des ressources d'Audit interne dans le groupe PPR a vocation à promouvoir le contrôle interne sur tous les processus et activités de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière, qu'ils concernent les magasins, les entrepôts ou les sièges, les activités de distribution ou de fabrication.

Fin 2012, l'effectif d'Audit interne dans le groupe PPR était composé de vingt-et-un collaborateurs ; il était de vingt-et-un en 2011. Leur mode de fonctionnement est décrit dans la Charte d'audit à laquelle ils se réfèrent. De manière générale, la Charte d'audit précise que :

- à l'issue de chaque mission, les constats et recommandations sont présentés aux responsables du ou des domaines audités ;
- les accords ou désaccords des audités sur les recommandations proposées sont inclus dans le rapport final qui précise le plan d'action éventuel, les responsabilités et les délais de mise en œuvre ;
- la mise en place des recommandations relève de la responsabilité des opérationnels concernés ;
- la vérification de leur mise en place est du ressort de l'Audit interne.

L'activité d'Audit interne est réalisée en cohérence avec les Comités d'audit et les résultats des travaux menés par les Commissaires aux comptes.

Des plans d'audit annuels sont élaborés par les Directions de l'Audit interne sur la base d'une approche par les risques et tiennent compte des demandes spécifiques des Directions Générales et des autres Directions opérationnelles.

Les Directions de l'Audit interne présentent l'état d'avancement de leur plan d'audit ainsi que le suivi de leurs plans d'action au moins deux fois par an à leur Comité d'audit.

### Les Commissaires aux comptes

Ils prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour les besoins de certification des comptes, en identifient les forces et faiblesses, en évaluent le risque d'anomalie significative et formulent, le cas échéant, des recommandations. En aucun cas, ils ne se substituent à la société dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.

Les Commissaires aux comptes ont pour fonction de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes sociaux et des comptes consolidés du Groupe sur une base annuelle et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels du Groupe.

Les missions d'audit sont réparties entre trois auditeurs statutaires : Deloitte, KPMG et Pricewaterhouse Coopers (pour le groupe PUMA).

Les principaux points couverts par les auditeurs sont les suivants :

- identification des zones de risques et réalisation de tests par sondage permettant de valider la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes au regard de leur seuil de matérialité social ou consolidé ;
- validation des principaux traitements et options comptables tout au long de l'année, en coordination avec le management des Pôles, de la Fnac, de Redcats et de PPR ;
- application des normes comptables définies par PPR pour les Pôles, la Fnac et Redcats ;
- rédaction d'un rapport d'audit pour chacun des Pôles, pour la Fnac et Redcats, consolidés en vue de la certification des comptes consolidés de PPR, comprenant les observations éventuelles en matière de contrôle interne ;
- présentation d'une synthèse générale pour le groupe PPR présentée au Management et au Comité d'audit de PPR ;
- préparation des rapports de commissariat aux comptes à l'attention des actionnaires de PPR. Ces rapports figurent dans le Document de Référence.

#### 1.7.3.6.3. Gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques est détaillé dans le chapitre « Gestion des risques » ci-après en pages 165 à 172.

#### 1.7.3.6.4. Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement sont l'objet de trois types de travaux : ceux effectués par l'Audit interne, les remarques formulées par les Commissaires aux comptes et les exercices annuels d'auto-évaluation.

Au sein de chacun des Pôles, de la Fnac et de Redcats, et pour chaque processus identifié, il est demandé aux responsables en charge, d'apprécier le niveau de contrôle interne au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités, afin d'en identifier les faiblesses et engager les actions correctives.

L'auto-évaluation ne se réduit pas à un outil de *reporting* à destination des Directions de l'Audit interne ou des Comités d'audit, c'est également un dispositif permettant à la Direction Générale de chaque Pôle, de la Fnac et de Redcats d'obtenir une assurance raisonnable de la robustesse du dispositif de contrôle interne. Elle permet d'en renforcer le niveau au moyen de plans d'action opérationnels.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacun des Pôles, de la Fnac et de Redcats, suivant la segmentation des activités en processus clés. Le travail de refonte des questionnaires d'autoévaluation initié en 2011 a été poursuivi en 2012 afin de rendre ces questionnaires plus efficaces et plus adaptés aux opérations ;
- ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne qu'ils ont en charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques, notamment au sein des sociétés nouvellement acquises. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats de ces auto-évaluations ;
- le questionnaire relatif au processus Finance, comptabilité et gestion est administré chaque année. Il tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application. Ce questionnaire comprend une cinquantaine de questions relatives aux contrôles clefs obligatoires pour le Groupe. Ce questionnaire est administré auprès des entités en France et de l'ensemble des filiales internationales pour la Fnac, Redcats, et des filiales les plus significatives des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle. Quant aux autres processus, en raison de la mise en place d'un outil web dédié, le nombre de processus couverts a significativement augmenté en 2012, ainsi que le périmètre des filiales intégrées dans les campagnes d'autoévaluation de chacun de ces processus.

Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de PPR.

### 1.7.3.7. Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

#### *L'organisation de la fonction comptable et de gestion*

L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par la Direction Financière. Au niveau de PPR, celle-ci supervise la Direction du Contrôle Financier, la Direction des Financements et de la Trésorerie, la Direction des Assurances, la Direction

Juridique, la Direction Fiscale, la Direction de la Communication Financière ainsi que la Direction de la Stratégie et du Développement.

La production et l'analyse de l'information financière s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion financière telles que :

- les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également de base à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités génératrices de trésorerie ;
- les budgets, qui se construisent sur la base d'échanges entre les Directions opérationnelles et la Direction Générale du Groupe en deux étapes : un budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'action opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre de l'exercice suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- le *reporting* qui a lieu tous les mois, assure le suivi tout au long de l'exercice des performances des Pôles Luxe, Sport & Lifestyle, de la Fnac et de Redcats au travers d'indicateurs spécifiques dont la cohérence et la fiabilité sont revues par la Direction du Contrôle Financier. Cette Direction veille également à la cohérence des traitements comptables appliqués par les Pôles, la Fnac et Redcats avec les règles du Groupe et effectue, en collaboration avec les contrôleurs financiers des Pôles, de la Fnac et de Redcats, une revue analytique par comparaison avec le budget et l'année précédente ;
- la Direction Générale de PPR, les dirigeants des Pôles du Groupe et les Présidents de la Fnac et de Redcats se réunissent chaque mois afin d'apprécier l'évolution de leurs activités, sur la base d'éléments financiers et opérationnels communiqués par chacun d'entre eux ;
- le Groupe s'assure de manière régulière des engagements hors bilan des Pôles du Groupe, de la Fnac et de Redcats. Ce contrôle est effectué notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire dans la mesure où les Pôles, la Fnac et Redcats sont tenus de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

#### *L'organisation de la fonction consolidation*

La consolidation statutaire des comptes est réalisée fin juin et fin décembre à l'aide de l'outil de consolidation du Groupe qui permet la transmission des informations financières des Pôles, de la Fnac et de Redcats en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leurs Commissaires aux comptes et par les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des Pôles du Groupe, de la Fnac et de Redcats qui s'engagent alors par le biais de la signature d'une

lettre d'affirmation, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent au sein des Pôles, de la Fnac et de Redcats garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Le contrôle financier de PPR anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Pour ce faire, le service adresse aux Pôles, à la Fnac et à Redcats des instructions précisant la liste des états à envoyer, les hypothèses communes à utiliser, ainsi que les points spécifiques à prendre en compte.

### **La Communication Financière**

L'objectif de la Communication Financière est d'informer de manière continue, de véhiculer un message cohérent et clair ainsi que de respecter le principe d'égalité des actionnaires devant l'information.

La Communication Financière s'adresse à un public diversifié essentiellement composé d'investisseurs institutionnels, de particuliers et de salariés. La Direction Générale, la Direction Financière ainsi que la Direction de la Communication Financière sont les interlocuteurs des analystes et des investisseurs institutionnels. La Direction des Ressources Humaines gère avec la Direction de la Communication Financière l'information auprès des salariés.

L'information financière est délivrée par tous les moyens : Assemblée générale, publications périodiques, communiqués, etc. et sur tous les supports : presse, Internet, contacts téléphoniques directs, réunions individuelles, etc.

### **La Direction des Financements et de la Trésorerie**

La Direction des Financements et de la Trésorerie assure la gestion des risques financiers de liquidité, de contrepartie, de change et de taux, et coordonne par ailleurs la gestion de trésorerie du Groupe. Elle gère la politique bancaire Groupe, donne les directives en matière de répartition de l'activité par banque et coordonne les appels d'offres du Groupe. Elle s'assure de la cohérence entre les informations financières publiées et les politiques de gestion des risques de taux, de change et de liquidité. La quasi-totalité des financements est mise en place par PPR ou PPR Finance. Les exceptions sont analysées au cas par cas en fonction d'opportunités ou de contraintes spécifiques et requièrent l'accord de PPR.

Le contrôle interne est renforcé par la centralisation de certaines fonctions au sein de PPR :

#### **La Direction Juridique**

La Direction Juridique, outre sa fonction au niveau de la Société, assiste l'ensemble du Groupe sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux Pôles, à la Fnac et à Redcats ou d'intérêt significatif pour le Groupe. Elle formule en outre les éléments de doctrine Groupe, et veille à son application. Elle met à disposition des Pôles, de la Fnac et de Redcats des éléments de méthode d'identification des risques types, leur permettant de les anticiper et de l'en informer.

#### **La Direction Fiscale**

La Direction Fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe, conseille et assiste les Pôles, la Fnac et Redcats pour toutes les questions liées au droit fiscal et pour la mise en œuvre de l'intégration fiscale en France.

#### **La Direction des Assurances**

La Direction des Assurances met en place et gère la politique assurance du Groupe. Elle réalise les missions d'identification, de quantification et de traitement des risques (prévention, auto-assurance ou transfert aux assureurs ou réassureurs).

#### **La Direction de la Communication**

La Direction de la Communication participe au développement du Groupe en valorisant son image et sa notoriété, tant en interne qu'en externe.

#### **La Direction de la Stratégie et du Développement**

La Direction de la Stratégie et du Développement supervise la Direction Fusions Acquisitions, la Direction de la Stratégie, la Direction des Systèmes d'Information, ainsi que la Direction des Achats Indirects.

Ce rapport sur le contrôle interne, issu de l'apport des différents acteurs du contrôle interne mentionnés en première partie de ce document, a été présenté dans sa version projet au Comité d'audit de PPR pour avis et a été approuvé par le Conseil d'administration de PPR le 14 février 2013.

Le Président du Conseil d'administration

## 1.8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE,  
SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012

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 2012.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le Rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le Rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 avril 2013

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA  
Jean-Luc Decornoy      Hervé Chopin

Deloitte & Associés  
Antoine de Riedmatten

## CHAPITRE 5

# Éléments financiers

<b>1. Rapport d'activité 2012.....</b>	<b>132</b>
1.1. Préambule - Définitions	132
1.2. Faits marquants de l'exercice	133
1.3. Commentaires sur l'activité	135
1.4. Analyse des performances opérationnelles par marque	140
1.5. Commentaires sur la structure financière	151
1.6. Résultat de la société PPR et dividende	158
1.7. Transactions avec les parties liées	159
1.8. Événements postérieurs à la clôture	159
1.9. Perspectives	160
<b>2. Politique d'investissement .....</b>	<b>161</b>
2.1. Investissements financiers	161
2.2. Investissements opérationnels	163
<b>3. Gestion des risques.....</b>	<b>165</b>
3.1. Risques financiers	165
3.2. Risques stratégiques et opérationnels	167
3.3. Risques de conformité	171
3.4. Traitement des risques	171
<b>4. Comptes consolidés au 31 décembre 2012 .....</b>	<b>173</b>
4.1. Compte de résultat consolidé	173
4.2. État du résultat global consolidé	174
4.3. État de la situation financière consolidée	175
4.4. Tableau des flux de trésorerie consolidés	176
4.5. Variation des capitaux propres consolidés	177
Notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012	178
<b>5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les Comptes consolidés.....</b>	<b>265</b>
<b>6. Comptes sociaux .....</b>	<b>266</b>
6.1. Bilan actif aux 31 décembre 2012 et 2011	266
6.2. Bilan passif aux 31 décembre 2012 et 2011	267
6.3. Compte de résultat	268
6.4. Tableau des flux de trésorerie	268
6.5. Variation des capitaux propres	269
6.6. Annexe comptable	269
6.7. Résultats au cours des cinq derniers exercices	284
<b>7. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels.....</b>	<b>285</b>
<b>8. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe en 2012.....</b>	<b>287</b>

# 1. RAPPORT D'ACTIVITÉ 2012

## 1.1. PRÉAMBULE - DÉFINITIONS

### IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, le Groupe a présenté certaines de ses activités comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution ». 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 ou de distribution » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures. Les actifs et passifs des « activités arrêtées » ne sont pas présentés sur des lignes séparées au bilan.

Comme indiqué en Note 12 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe Redcats ainsi que le groupe Fnac ont été présentés comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution ».

### Définition du chiffre d'affaires « réel » et « comparable »

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié. Le Groupe utilise, par ailleurs, la notion de « comparable » qui permet de mesurer la croissance organique de ses activités. La notion de chiffre d'affaires « comparable » consiste à retraiter le chiffre d'affaires 2011 d'une part, des effets de variations de périmètre intervenues en 2011 ou 2012 et, d'autre part, des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2011 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 affecter la pertinence du suivi de la performance économique des entreprises du Groupe, tels que définis par la recommandation 2009.R.03 du CNC.

En conséquence, pour le suivi des performances opérationnelles du Groupe, PPR utilise comme solde de gestion majeur le *résultat opérationnel courant*, défini, comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants » (Voir notes 8 et 9 de l'annexe aux comptes consolidés).

Le *résultat opérationnel courant* est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

### Définition de l'EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé « EBITDA ». Cet indicateur financier correspond au *résultat opérationnel courant* augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

### Définition du cash-flow libre opérationnel et du cash-flow disponible

Le Groupe utilise également un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé « *Cash-flow libre opérationnel* ». Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des investissements opérationnels nets (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles).

Le *cash-flow disponible* correspond au *cash-flow libre opérationnel* augmenté des intérêts et dividendes reçus et diminué des intérêts versés et assimilés.

### Définition de l'endettement financier net

L'*endettement financier net* est constitué de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation du Conseil national de la comptabilité n° 2009-R.03 du 2 juillet 2009.

L'*endettement financier net* prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur

inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur (Note 31 de l'annexe aux comptes consolidés).

Pour les sociétés des activités de crédit à la consommation consolidées, le financement des concours à la clientèle est présenté en dettes financières. *L'endettement financier net* du Groupe s'entend hors financement des concours à la clientèle des activités de crédit à la consommation.

## 1.2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En 2012, PPR a poursuivi sa stratégie de recentrage et de transformation en un leader mondial de l'habillement et des accessoires, présent dans le Luxe et le Sport & Lifestyle.

### Acquisition de Brioni

PPR a annoncé, le 8 novembre 2011, l'acquisition de l'intégralité du capital de Brioni.

Cette opération a été finalisée le 11 janvier 2012, après obtention de l'aval des autorités de la concurrence. Brioni est l'une des Maisons de prêt-à-porter masculin les plus réputées au monde, grâce à un savoir-faire de tailleur d'exception. Rentable et en croissance, la Maison Brioni dispose de ses propres ateliers, dont le principal est situé à Penne, dans les Abruzzes. Elle emploie 1 800 salariés et est distribuée dans 35 boutiques en propre à fin décembre 2012 ainsi que *via* un vaste réseau de points de vente à travers le monde.

Brioni est consolidée dans les comptes du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Le prix d'acquisition a fait l'objet d'une allocation préliminaire au cours du second semestre 2012 qui a principalement conduit à reconnaître la marque Brioni, le solde résiduel étant comptabilisé en goodwill.

### Cession de la participation résiduelle détenue dans Cfao

Suite au contrat de cession d'actions signé le 26 juillet 2012 entre PPR et le groupe japonais Toyota Tsusho Corporation (« TTC »), TTC a acquis auprès de PPR, début août 2012, 29,8 % du capital de Cfao, au prix de 37,50 euros par action devenant ainsi le premier actionnaire de Cfao. PPR a ensuite apporté en décembre 2012 sa participation résiduelle de 12,2 % à l'offre publique volontaire déposée par TTC en octobre 2012 sur le solde du capital à un prix identique à celui de l'acquisition du bloc de 29,8 % soit 37,50 euros par action.

La participation résiduelle de PPR dans Cfao (42 %) a été déconsolidée pour un prix de cession de 967 millions d'euros, encaissé en totalité à fin décembre 2012. La plus-value de cession est comptabilisée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

### Projet de scission et de mise en bourse de la Fnac

PPR a poursuivi son recentrage stratégique en décidant le projet de scission et de mise en bourse de la Fnac dont le principe a été validé à l'unanimité par le Conseil d'administration de PPR le 9 octobre 2012.

L'opération consiste à la mise en bourse de Groupe Fnac (anciennement Caumartin Participations, société détentrice de Fnac) par voie de la distribution d'un dividende exceptionnel des actions de Groupe Fnac détenues par PPR. Cette opération, valablement présentée à la consultation de l'ensemble des instances représentatives concernées, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale de PPR le 18 juin 2013.

Au cours du second semestre, le groupe Fnac a démarré les travaux préparatoires à sa cotation. En parallèle et avec le soutien de PPR, la Fnac a poursuivi sur l'exercice 2012 la mise en œuvre de son plan stratégique de conquête et d'expansion « Fnac 2015 » avec l'ambition de renforcer ses positions de leader sur ses marchés. Ce plan stratégique repose sur trois nouveaux piliers forts : une extension de l'offre de produits sur le territoire plus large des « Loisirs & Technologies », une relation client privilégiée et une attention particulière à la clientèle familiale.

En outre, la Fnac a engagé le projet présenté, le 13 janvier 2012, visant à générer 80 millions d'euros d'économies en année pleine. Ce plan de baisse des coûts comprend un important programme de réduction des frais généraux incluant la réduction drastique des dépenses courantes, la renégociation des loyers sur l'ensemble du parc de magasins ainsi que la revue générale des contrats de prestations techniques, qu'ils concernent le siège, les magasins ou la logistique afin d'en optimiser les conditions. Ce plan comporte également un gel des recrutements dans l'ensemble des pays, une politique de modération salariale ainsi que la suppression de 310 postes en France (exclusivement sur les fonctions supports au siège et en magasins) et 200 hors de France (répartis sur l'ensemble des pays). Par ailleurs, les 4 magasins de Suisse seront désormais opérés depuis la France et le siège suisse sera rationalisé.



Dans le cadre de ce plan, la Fnac Italie a fait l'objet d'un accord de cession au fonds d'investissement Orlando Italy en novembre 2012. Cette cession a été finalisée en janvier 2013. Les conséquences financières de cette cession ont été provisionnées à fin décembre 2012.

Conformément aux dispositions d'IFRS 5, le résultat net du groupe Fnac, les flux de trésorerie ainsi que l'actif net sont présentés sur une ligne distincte « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution » de l'exercice 2012. Le compte de résultat ainsi que le tableau des flux de trésorerie de l'exercice précédent font l'objet d'un retraitement similaire.

### **Poursuite du processus de cession du groupe Redcats**

Au cours du second semestre 2011, PPR a initié un processus de cession du groupe Redcats, ce processus de cession s'est poursuivi sur l'exercice 2012.

Le 8 novembre 2012, PPR a annoncé la signature d'un accord entre Redcats et Northern Tool + Equipment (NTE) pour la cession des activités de Sports & Loisirs de Redcats USA, comprenant The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse pour une valeur d'entreprise de 215 millions de dollars. Cette cession permettant à The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse de rejoindre un partenaire stratégique, aux activités fortement complémentaires de celles des deux marques, a été finalisée le 17 décembre 2012 et encaissée selon les termes annoncés.

À cette date, la participation détenue par Redcats dans The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse a été déconsolidée et le résultat de cette cession a été constaté.

Le 5 décembre 2012, PPR a annoncé la signature d'un accord pour la cession de OneStopPlus, la division grandes tailles de Redcats aux États-Unis avec Charlesbank Capital Partners et Webster Capital pour une valeur d'entreprise de 525 millions de dollars. Cette opération placera OneStopPlus en excellente position pour tirer pleinement parti du potentiel de ses marques et poursuivre son développement avec succès. Cette transaction, assortie des conditions suspensives usuelles et soumise à l'approbation des autorités américaines de la concurrence, a été finalisée le 5 février 2013 et marque la cession de l'intégralité des activités de Redcats USA. Le résultat de la cession de OneStopPlus est constaté sur le premier trimestre 2013.

### **Autres faits marquants**

#### **Lancement du Plan de Transformation de PUMA**

Le 18 juillet 2012, PUMA a annoncé l'accélération et l'extension de son Plan de Transformation visant à accroître l'efficacité de ses organisations, processus et systèmes ainsi qu'à ajuster sa structure de coûts, notamment en Europe. Ce plan d'actions structurantes a été provisionné en 2012 en résultat opérationnel non courant à hauteur de 125 millions d'euros. Cette provision couvre notamment les charges liées à la fermeture de magasins, à la réorganisation de la marque en Europe, au siège et en filiales en dehors de l'Europe.

Le 23 octobre 2012, avec effet au 1<sup>er</sup> décembre, Jean-François Palus a été nommé Président du Conseil d'administration de PUMA SE en remplacement de Jochen Zeitz qui reste membre du Conseil d'administration de PPR SA, tel que validé par l'Assemblée générale du 27 avril 2012.

#### **Renforcement de la solidité financière**

PPR a lancé le 16 janvier 2012 une opération d'abandonnement de l'obligation à échéance 8 avril 2015 – coupon 3,75 %, à hauteur de 250 millions d'euros portant ainsi l'émission initiale à 750 millions d'euros.

Le 23 mars 2012, l'agence d'évaluation financière Standard & Poor's a annoncé, compte tenu des « solides performances opérationnelles » du Groupe en 2011, avoir relevé la note à long terme de PPR de « BBB- » à « BBB », assortie d'une perspective stable.

Le 23 avril 2012, PPR a réalisé une émission obligataire de 500 millions d'euros à 7 ans assortie d'un coupon à taux fixe de 3,125 %.

Le 16 novembre 2012, PPR a remboursé son emprunt obligataire indexé sur le titre PPR émis le 16 mai 2008 dont la première tranche arrivait à maturité en novembre 2012 générant un gain de 63 millions d'euros sur le second semestre 2012.

#### **Autres faits marquants**

Le 7 mars 2012, Yves Saint Laurent et PPR ont annoncé la nomination de Hedi Slimane comme Directeur de la Création et de l'Image de la maison Yves Saint Laurent. Hedi Slimane assume la responsabilité artistique de la marque et de toutes les collections.

Le 3 août 2012, PPR et YOOX se sont alliés pour créer une joint-venture, détenue à 51 % par PPR et à 49 % par YOOX Group, dédiée à la gestion des boutiques en ligne de plusieurs marques de Luxe de PPR : Yves Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Bottega Veneta, Sergio Rossi et Stella McCartney.



Le 5 novembre 2012, la Maison Balenciaga et Nicolas Ghesquière ont annoncé mettre fin à leur collaboration. Nicolas Ghesquière était le Directeur artistique de Balenciaga depuis 1997. Alexander Wang a été nommé,

le 3 décembre 2012, nouveau Directeur artistique et aura ainsi la responsabilité de la création des collections prêt-à-porter et accessoires, femme et homme de la marque, ainsi que de l'image de la Maison Balenciaga.

### 1.3. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

Les principaux indicateurs financiers extraits des états financiers consolidés de PPR pour 2012 reflètent la performance très satisfaisante du Groupe au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Chiffre d'affaires	9 736,3	8 062,3	+20,8%
Résultat opérationnel courant	1 791,5	1 501,4	+19,3%
en % du chiffre d'affaires	18,4%	18,6%	-0,2 pt
EBITDA	2 066,6	1 739,4	+18,8%
en % du chiffre d'affaires	21,2%	21,6%	-0,4 pt
Résultat net part du Groupe	1 048,2	986,3	+6,3%
dont activités poursuivies hors éléments non courants	1 268,8	989,7	+28,2%
Investissements opérationnels bruts	(441,9)	(252,3)	+75,1%
Cash-flow libre opérationnel	930,2	931,0	-0,1%
Capitaux propres	12 118,7	11 749,5	+3,1%
dont part du Groupe	11 413,8	10 925,0	+4,5%
Endettement financier net	2 491,7	3 395,5	-26,6%

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de l'exercice 2012 s'élève à 9 736 millions d'euros, en hausse de 20,8% en données publiées et de 10,6% à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice 2011 :

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation réelle	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Luxe	6 212,3	4 917,0	+26,3%	+15,1%
Sport & Lifestyle	3 531,9	3 155,7	+11,9%	+3,3%
Eliminations	(7,9)	(10,4)	-	-
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9 736,3</b>	<b>8 062,3</b>	<b>+20,8%</b>	<b>+10,6%</b>

(1) À périmètre et taux de change comparables.

Le Pôle Luxe enregistre une croissance de 26,3% en données publiées et de 15,1% en comparable sur l'exercice 2012, grâce à la puissance et la pertinence de son modèle multi-marques et au succès de sa stratégie de diversification en termes d'implantations géographiques, de canaux de distribution et de catégories de produits.

Le Pôle Sport & Lifestyle affiche une croissance de son chiffre d'affaires de 11,9% sur l'exercice 2012 en données publiées et de 3,3% en comparable dans une conjoncture économique particulièrement difficile en Europe de l'Ouest, pesant sur la consommation.

La variation du chiffre d'affaires publié intègre un effet positif des variations de périmètre de près de 331 millions d'euros en 2012 dont 202 millions d'euros pour le Pôle Luxe (effet des acquisitions de Sowind et de Brioni).

Les fluctuations de taux de change ont affecté positivement le chiffre d'affaires à hauteur de 413 millions d'euros dont 144 millions d'euros liés à l'appréciation du dollar américain contre l'euro (85 millions d'euros pour le Pôle Luxe) et 197 millions d'euros liés à l'appréciation des devises asiatiques.

## Chiffre d'affaires par zone géographique

L'équilibre du Groupe en termes d'implantations géographiques et de formats de ventes lui permet de mieux résister aux fluctuations des environnements économiques.

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation réelle	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Europe de l'Ouest	2 937,5	2 611,8	+ 12,5 %	+ 7,0 %
Amérique du Nord	1 983,1	1 496,6	+ 32,5 %	+ 12,4 %
Japon	1 158,4	983,5	+ 17,8 %	+ 7,4 %
<b>Pays matures</b>	<b>6 079,0</b>	<b>5 091,9</b>	<b>+ 19,4 %</b>	<b>+ 8,8 %</b>
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	685,2	540,5	+ 26,8 %	+ 18,4 %
Amérique du Sud	532,2	467,9	+ 13,7 %	+ 10,3 %
Asie-Pacifique (hors Japon)	2 439,9	1 962,0	+ 24,4 %	+ 13,2 %
<b>Pays émergents</b>	<b>3 657,3</b>	<b>2 970,4</b>	<b>+ 23,1 %</b>	<b>+ 13,7 %</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9 736,3</b>	<b>8 062,3</b>	<b>+ 20,8 %</b>	<b>+ 10,6 %</b>

(1) À périmètre et taux de change comparables.

En particulier, le Groupe devient moins dépendant de la conjoncture européenne. Ainsi, le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro a progressé de 11,6 % en 2012 (en comparable) et représente désormais 78,6 % des ventes, contre 77,9 % en 2011. La part de l'activité réalisée en France représente 5,5 % du chiffre d'affaires comme en 2011.

PPR a par ailleurs poursuivi sa stratégie d'expansion dans les pays émergents. Ainsi, en 2012, le chiffre d'affaires a progressé de 13,7 % en comparable dans les pays émergents, qui représentent désormais 37,6 % des ventes, soit 100 points de base de plus qu'en 2011 (en comparable). En particulier, en 2012, les marques du Groupe ont réalisé 25 % de leurs ventes en Asie-Pacifique hors Japon, contre 24,5 % pour l'exercice précédent (en comparable).

## Informations trimestrielles

Au quatrième trimestre 2012, PPR a réalisé un chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros en hausse de 17,5 % en données publiées et de 11,7 % à périmètre et taux de change comparables par rapport au quatrième trimestre 2011, en progression dans toutes les zones géographiques.

(en millions d'euros)	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	2012
Gucci	847,9	879,9	914,6	996,4	3 638,8
Bottega Veneta	218,0	211,5	241,6	274,0	945,1
Yves Saint Laurent	108,8	114,7	130,0	119,3	472,8
Autres marques	283,2	260,5	306,7	305,2	1 155,6
<b>Luxe</b>	<b>1 457,9</b>	<b>1 466,6</b>	<b>1 592,9</b>	<b>1 694,9</b>	<b>6 212,3</b>
PUMA	820,9	752,9	892,2	804,7	3 270,7
Autres marques	65,6	54,6	77,5	63,5	261,2
<b>Sport &amp; Lifestyle</b>	<b>886,5</b>	<b>807,5</b>	<b>969,7</b>	<b>868,2</b>	<b>3 531,9</b>
Corporate et autres	(2,5)	(2,3)	(2,2)	(0,9)	(7,9)
<b>Total PPR</b>	<b>2 341,9</b>	<b>2 271,8</b>	<b>2 560,4</b>	<b>2 562,2</b>	<b>9 736,3</b>

(en millions d'euros)	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	2011
Gucci	730,8	737,7	788,2	886,5	3 143,2
Bottega Veneta	156,9	140,8	185,1	199,8	682,6
Yves Saint Laurent	76,0	76,7	97,7	103,3	353,7
Autres marques	165,5	152,6	210,6	208,8	737,5
<b>Luxe</b>	<b>1 129,2</b>	<b>1 107,8</b>	<b>1 281,6</b>	<b>1 398,4</b>	<b>4 917,0</b>
PUMA	773,4	673,5	841,6	720,5	3 009,0
Autres marques	-	-	82,1	64,6	146,7
<b>Sport &amp; Lifestyle</b>	<b>773,4</b>	<b>673,5</b>	<b>923,7</b>	<b>785,1</b>	<b>3 155,7</b>
<b>Corporate et autres</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(2,1)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(2,0)</b>	<b>(10,4)</b>
<b>Total PPR</b>	<b>1 899,4</b>	<b>1 779,2</b>	<b>2 202,2</b>	<b>2 181,5</b>	<b>8 062,3</b>

## Résultat opérationnel courant et EBITDA

Au 31 décembre 2012, le résultat opérationnel courant de PPR s'élève à 1 792 millions d'euros, en hausse de 19,3 % par rapport à celui de l'exercice 2011. Le taux de marge opérationnelle du Groupe s'établit à 18,4 % en 2012 :

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Luxe	1 611,6	1 262,6	+ 27,6 %
Sport & Lifestyle	304,8	346,7	- 12,1 %
Corporate	(124,9)	(107,9)	- 15,8 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 791,5</b>	<b>1 501,4</b>	<b>+ 19,3 %</b>

On notera que le résultat opérationnel courant de PPR pour l'exercice 2012, qui n'intègre aucune contribution de Fnac (présentée en Activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution), est supérieur de 189 millions d'euros au résultat opérationnel courant du Groupe publié au titre de 2011 (soit 1 602 millions d'euros), auquel Fnac participait à hauteur de 103 millions d'euros.

À taux de change comparables, le résultat opérationnel courant progresse de 12,6 % en 2012. À taux de change comparables, le taux de marge opérationnelle se dégrade de 40 points de base par rapport à l'exercice précédent principalement du fait du recul du taux de rentabilité de PUMA qui s'établit à 8,9 % en retrait de 220 points de base par rapport à 2011.

En 2012, la marge brute du Groupe s'est élevée à 5 960 millions d'euros, en hausse de 984 millions d'euros, soit + 19,8 % en données publiées (+ 14,3 % à taux de change comparables) par rapport à l'exercice précédent. Sur la même période, les charges opérationnelles ont augmenté de 20 % en données publiées et de 15 % à taux de change comparables. En particulier, en 2012, les frais de personnel ont progressé de 21,5 % en données publiées. PPR a employé en moyenne 29 378 personnes en 2012, soit une hausse de 20,9 % par rapport à l'exercice 2011.

L'EBITDA s'est établi à 2 067 millions d'euros en 2012, en progression de 18,8 % par rapport à l'exercice précédent avec une légère diminution du ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires à 21,2 % au 31 décembre 2012 contre 21,6 % un an auparavant.

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Luxe	1 815,3	1 434,2	+ 26,6 %
Sport & Lifestyle	370,8	407,4	- 9,0 %
Corporate	(119,5)	(102,2)	- 16,9 %
<b>EBITDA</b>	<b>2 066,6</b>	<b>1 739,4</b>	<b>+ 18,8 %</b>

À taux de change constants, l'EBITDA progresse de 12,4 % avec un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires diminuant de 50 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 affecter la pertinence du suivi de la performance opérationnelle du Groupe; ce sont en particulier des éléments non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant.

En 2012, ces autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de 25 millions d'euros, qui inclut notamment des charges de restructuration pour 159 millions d'euros (dont le Plan de Transformation PUMA pour 125 millions

d'euros), des dépréciations d'actifs pour 54 millions d'euros (principalement la marque Sergio Rossi pour 50 millions d'euros), des plus-values nettes sur cession d'actifs pour 233 millions d'euros (essentiellement la plus-value liée à la cession de la participation Cfa0). Ce poste inclut également une charge non courante de 25 millions d'euros se rapportant à l'arbitrage du litige qui opposait PUMA à son ancien partenaire en Espagne (Estudio 2000).

Au 31 décembre 2011, les autres produits et charges opérationnels non courants représentaient une charge nette de 24 millions d'euros, qui incluait notamment des charges de restructuration pour 13 millions d'euros et des dépréciations d'actifs à hauteur de 7 millions d'euros.

## Charges financières nettes

Au 31 décembre 2012, la charge financière nette du Groupe s'améliore de 27 % et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Coût de l'endettement financier net	(211,4)	(210,3)	+ 0,5 %
Autres produits et charges financiers	63,7	8,5	-
<b>Charges financières nettes</b>	<b>(147,7)</b>	<b>(201,8)</b>	<b>-26,8 %</b>

En 2012, le coût de l'endettement financier net s'est établi à 211 millions d'euros, stable par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution est due principalement :

- à la relative stabilité de l'encours moyen d'endettement net du Groupe par rapport à l'exercice précédent, du fait, notamment des acquisitions de Volcom et Sowind en 2011 et celle de Brioni début 2012 compensées principalement par les effets liés à l'encaissement de la cession des titres liés à la participation résiduelle dans Cfa0 sur le second semestre 2012;
- à la légère baisse du taux moyen de financement de PPR, dans un contexte de baisse des principaux indices de référence variable de la dette et de la trésorerie, de la combinaison d'une proportion toujours élevée de

dette plafonnée à taux fixe principalement obligataire et d'un effet mix dette-trésorerie défavorable.

La variation favorable, de près de 55 millions d'euros, des Autres produits et charges financiers est principalement imputable à l'effet favorable à hauteur de 63 millions d'euros de l'indexation sur le titre PPR de la première tranche de l'emprunt obligataire indexé mis en place en mai 2008 et arrivé à échéance en novembre 2012.

Au total, ces charges financières ont donné lieu à un décaissement de 162 millions d'euros en 2012, en baisse de 31 millions d'euros (soit 16 %) par rapport à l'exercice précédent.

## Impôt sur le résultat

Pour l'exercice 2012, la charge d'impôt du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Charge d'impôt sur résultat courant	(359,9)	(297,2)	+ 21,1 %
Impôt sur éléments non courants	62,3	2,0	-
<b>Charge totale d'impôt</b>	<b>(297,6)</b>	<b>(295,2)</b>	<b>+ 0,8 %</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>18,4 %</b>	<b>23,1 %</b>	<b>- 4,7 pts</b>
<b>Taux d'impôt courant</b>	<b>21,9 %</b>	<b>22,9 %</b>	<b>- 1,0 pt</b>

Au 31 décembre 2012, le taux effectif d'impôt de PPR a sensiblement baissé du fait de certains éléments générant des profits opérationnels non courants sans charge d'impôt associée.

Retraité de l'effet des éléments non courants et de l'impôt y afférant, le taux d'impôt courant s'améliore de 100 points de base à 21,9 %. Cette amélioration s'explique pour l'essentiel par le poids grandissant des marques de Luxe dans le résultat du Groupe.

## Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence

Pour l'exercice 2012, la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à 37 millions d'euros, contre 47 millions d'euros en 2011.

Cette contribution provient essentiellement de Cfao, mise en équivalence depuis décembre 2009 à hauteur de la participation résiduelle de PPR jusqu'au 30 juin 2012 (42 %). La participation dans Cfao est déconsolidée au second semestre 2012 à la suite du contrat de cession de 29,8 % des actions détenues le 26 juillet 2012. Le solde de 12,2 % a été apporté à l'offre publique lancée par TTC sur la totalité du capital au quatrième trimestre 2012.

## Résultat net des activités poursuivies

Pour l'exercice 2012, le résultat net consolidé des activités poursuivies de PPR s'élève à 1 358 millions d'euros ; il atteignait 1 028 millions d'euros un an auparavant.

La part de ce résultat revenant au Groupe s'établit à 1 324 millions d'euros au 31 décembre 2012, pour 968 millions d'euros au titre de l'exercice précédent, soit une progression de 37 %.

## 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 ou en cours de cession*.

Au 31 décembre 2012, le résultat net des activités abandonnées représente une charge nette de près de 276 millions d'euros (Note 12 des comptes consolidés annuels). Ce poste inclut principalement le résultat opérationnel du groupe Fnac et de Redcats pour 194 millions d'euros, des dépréciations d'actifs à hauteur de 288 millions d'euros (notamment les goodwill historiques de Redcats et de Fnac) et des charges de restructuration et des autres charges à hauteur de 149 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, le résultat net des activités abandonnées constituait un profit de 18 millions d'euros.

## Intérêts non contrôlés

Le poste Intérêts non contrôlés s'élève à 34 millions d'euros au 31 décembre 2012 ; il s'établissait à 59 millions d'euros un an auparavant.

Les Intérêts non contrôlés du Groupe concernent principalement PUMA, en forte diminution du fait de la baisse du résultat net de l'ensemble consolidé de PUMA (principalement lié aux coûts de restructuration) ; cette baisse 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 79,9 % au 31 décembre 2011 à près de 83 % au 31 décembre 2012).

## Résultat net part du Groupe

Pour l'exercice 2012, le résultat net part du Groupe s'établit à près de 1 048 millions d'euros, en progression de 6,3 % par rapport à 2011.

Retraité des autres produits et charges opérationnels non courants nets d'impôt, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'élève en 2012 à 1 269 millions d'euros, soit une hausse de 28 % par rapport au 31 décembre 2011.

On notera que pour l'exercice 2012, ce résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, qui n'intègre aucune contribution de Fnac (présentée en Activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution), est supérieur de 214 millions d'euros au résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants du Groupe publié au titre de 2011 (soit 1 055 millions d'euros) auquel Fnac participait.

## Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions PPR utilisé pour le calcul du résultat par action s'élève à 126,0 millions pour l'exercice 2012, à comparer à 126,2 millions pour 2011, soit une légère diminution liée notamment aux acquisitions de titres d'autocontrôle réalisées au cours de l'exercice (Note 13 des comptes consolidés annuels).

Au 31 décembre 2012, le résultat net par action de PPR s'établit à 8,32 euros, soit une croissance de 6,39 % par rapport au 31 décembre 2011.

Le résultat net par action des activités poursuivies atteint 10,51 euros en 2012, à comparer à 7,68 euros pour l'exercice précédent.

Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies s'affiche à 10,07 euros ; il s'améliore de 28,3 % par rapport à l'exercice précédent.

L'effet des instruments dilutifs est quasi-neutre sur le calcul du résultat net par action en 2012.

## 1.4. ANALYSE DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES PAR MARQUE

### Pôle Luxe

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Chiffre d'affaires	6 212,3	4 917,0	+26,3 %
Résultat opérationnel courant	1 611,6	1 262,6	+27,6 %
en % du chiffre d'affaires	25,9 %	25,7 %	+0,2 pt
EBITDA	1 815,3	1 434,2	+26,6 %
en % du chiffre d'affaires	29,2 %	29,2 %	-
Investissements opérationnels bruts	337,3	172,9	+95,1 %
Effectifs moyens	17 384	13 542	+28,4 %

En 2012, le Pôle Luxe de PPR a une fois encore démontré 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.

Gucci, marque phare du Pôle, enregistre une croissance très solide de ses ventes à +9,1 % (en comparable). Sa rentabilité opérationnelle s'améliore également et atteint un niveau record, à 31,0 %.

Les ventes de Bottega Veneta atteignent près de 950 millions d'euros, en progression de +30,4 % (en comparable). La marque contribue désormais à 15,2 % des ventes et 18,6 % du résultat opérationnel du Pôle, et affiche l'une des rentabilités opérationnelles les plus élevées du secteur à 31,8 %.

Yves Saint Laurent enregistre une nouvelle année de forte croissance de son activité à +28,8 % en comparable et voit sa profitabilité progresser de 150 points de base (à change constant).

Les autres marques du Pôle affichent également des ventes en forte croissance (+19,0 % en comparable), toutes les marques ayant contribué à cette bonne performance, y compris les plus récemment intégrées au Pôle (Brioni et Girard-Perregaux). Le taux de rentabilité opérationnelle gagne 50 points de base (à change constant), la dilution induite par l'acquisition de nouvelles marques, dans lequel des investissements sont consentis afin d'en assurer le développement et l'intégration, ayant été plus que compensée par une progression significative de la profitabilité des marques plus matures du portefeuille telles que Alexander McQueen ou Stella McCartney.

Ainsi, au 31 décembre 2012, le chiffre d'affaires du Pôle Luxe a atteint 6 212 millions d'euros, soit une augmentation de +26,3 % en données publiées et de +15,1 % à périmètre et taux de change comparables.

En 2012, les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre ont progressé de +15,2 % en comparable par

rapport à l'exercice précédent. Elles représentent 68,3 % du chiffre d'affaires total contre 68,9 % en 2011. Cette légère baisse de la part des ventes réalisées dans les magasins en propre résulte de l'intégration de Sowind et Brioni dont la distribution est en très large partie confiée à des tiers. Hors Sowind et Brioni, la part du chiffre d'affaires réalisé en direct progresse de 90 points de base pour s'établir à 70,3 %, reflet de la stratégie des marques du Pôle Luxe visant à mieux contrôler leur distribution et à renforcer leur exclusivité.

Par rapport à 2011, les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont augmenté de +15,5 % en comparable.

En 2012, les ventes du Pôle Luxe ont progressé de +16,7 % en comparable dans les pays émergents qui représentent désormais 38,5 % de l'activité du Pôle contre 38,0 % un an auparavant. L'Asie-Pacifique hors Japon (31,9 % du chiffre d'affaires total) a affiché un rythme de croissance très solide (+14,2 %) tiré notamment par les ventes en Grande Chine qui progressent de +17,6 %. L'activité dans les autres pays émergents a été très soutenue avec des croissances remarquables au Moyen-Orient et en Amérique Latine (respectivement +52,8 % et +38,7 %).

Sur ses marchés historiques, plus matures, le Pôle Luxe a réalisé un chiffre d'affaires en progression de +14,1 % sur l'exercice 2012. Sur la période, l'activité en Europe de l'Ouest (30,9 % du chiffre d'affaires) s'est accrue de +14,6 %. Dans un contexte économique certes difficile, notamment dans les pays de la zone Euro, cette excellente performance traduit tout à la fois la puissance et l'attractivité des marques du Pôle auprès de la clientèle locale et le poids croissant du tourisme, notamment en provenance de Chine, dans l'activité des magasins des principales villes européennes. En Amérique du Nord, qui représentait 18,6 % du chiffre d'affaires total au 31 décembre 2012, les ventes ont augmenté de +16,7 % sur l'exercice. Cette progression est le fruit d'une stratégie d'expansion maîtrisée des marques du Pôle aux États-Unis et au Canada et

récompense le travail engagé depuis plusieurs années par Gucci pour mieux contrôler sa distribution et améliorer la perception de la marque.

Enfin, après une année 2011 marqué par un redressement des ventes malgré les terribles effets du séisme/tsunami et de la catastrophe nucléaire ayant frappé le Japon cette année-là, l'activité des marques dans ce pays (12,0 % du chiffre d'affaires annuel total) a connu en 2012 une nouvelle année de croissance avec des ventes en hausse de +9,0 %.

Au 31 décembre 2012, le résultat opérationnel courant du Pôle Luxe a progressé de +27,6 % pour près de 1 612 millions d'euros. À taux de change comparables, il s'est accru de +20,6 %. Le taux de rentabilité opérationnelle s'est établi à 25,9 %, en progression de 20 points de base en données publiées comme en données comparables. La dilution liée à la moindre rentabilité des marques les plus récemment acquises a été plus que compensée par une amélioration généralisée de la profitabilité des marques du Pôle.

## Gucci

(en millions d'euros)

	2012	2011	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 638,8</b>	<b>3 143,2</b>	<b>+ 15,8 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 126,4</b>	<b>947,7</b>	<b>+ 18,9 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>31,0 %</i>	<i>30,2 %</i>	<i>+ 0,8 pt</i>
EBITDA	1 260,3	1 071,2	+ 17,7 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>34,6 %</i>	<i>34,1 %</i>	<i>+ 0,5 pt</i>
Investissements opérationnels bruts	203,9	111,3	+ 83,2 %
Effectifs moyens	9 337	8 249	+ 13,2 %

Gucci a réalisé, en 2012, un chiffre d'affaires de près de 3 639 millions d'euros, en hausse de +15,8 % en données publiées et de +9,1 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. En deux ans, sur la base des données publiées, la progression de chiffre d'affaires atteint ainsi +36,5 %.

Les ventes de la marque sont en hausse dans l'ensemble des principales zone géographiques et pour toutes les catégories de produits.

Les ventes au détail réalisées par Gucci dans ses magasins en propre ont augmenté de +10,0 % sur l'exercice 2012 en comparable. La seconde partie de l'année a été moins dynamique que le premier semestre, avec toutefois un rebond d'activité au quatrième trimestre. La croissance a en revanche été parfaitement équilibrée entre pays émergents et marchés historiques. Cet équilibre démontre la capacité de Gucci à adapter son offre à des clientèles diversifiées. C'est aussi parce que Gucci a depuis près de quatre ans fait le choix stratégique visant à se positionner comme une marque de référence dans l'univers du Luxe au travers d'un renforcement de son exclusivité et par l'augmentation

L'EBITDA de l'exercice s'est élevé à 1 815 millions d'euros soit une hausse de +26,6 % par rapport à 2011, soit une marge d'EBITDA de 29,2 %.

Les investissements opérationnels du Pôle Luxe ont presque doublé en 2012. Cette augmentation résulte des ouvertures, extensions et remodelages de magasins ainsi que d'investissements significatifs dans les infrastructures, les systèmes et la supply-chain.

En 2012, le Pôle Luxe a donc continué à investir dans son réseau de magasins en propre avec un programme conséquent de rénovations et d'agrandissements (près de la moitié des investissements dédiés aux magasins) ainsi qu'avec l'ouverture nette de 122 magasins supplémentaires dont 42 en Grande Chine (Chine continentale, Hong Kong et Macao) et 19 dans les autres pays émergents. Presque la moitié des ouvertures nettes de magasins l'ont été dans les pays matures (61 magasins), preuve du potentiel de croissance qui réside dans ces régions pour les marques du Pôle.

de la part de ses ventes dans les segments de prix plus élevés que le prix de vente et le ticket moyens en magasin ont progressé.

Les ventes aux distributeurs tiers ont augmenté de +5,5 % sur douze mois en comparable. Cette performance s'analyse au regard de la décision de limiter la progression des ventes de Mode & Maroquinerie à certains distributeurs (notamment en Italie) et de réduire le nombre de points de vente avec la reprise en propre de certaines opérations au Moyen-Orient et aux États-Unis. C'est pourquoi la progression du chiffre d'affaires en Amérique du Nord (+13,1 %) est remarquable et traduit de façon probante l'amélioration de la perception de la marque aux États-Unis et au Canada.

Les trois principales catégories de produits – Maroquinerie, Prêt-à-Porter et Chaussures – qui représentent 86,5 % de l'activité de Gucci affichent sur l'année une progression robuste de leurs ventes à +8,7 % en comparable.

Dans La Maroquinerie plus particulièrement (59,0 % des ventes), la part des références « sans logo » ou en cuir et peaux précieuses s'est encore accrue avec pour corollaire



une augmentation du prix de vente moyen. Ainsi, dans la catégorie des sacs à main, les produits sans logo ont progressé de manière conséquente pour l'année 2012 au niveau mondial, leur proportion étant plus élevée dans les marchés historiques.

Au sein de La Maroquinerie, du prêt-à-Porter et des Chaussures, les collections Homme ont connu en 2012 une progression rapide avec une croissance de l'ordre de 15 % grâce à La Maroquinerie et au dynamisme de ce segment dans presque toutes les régions.

Dans un contexte de redéfinition de l'offre et de réorganisation du réseau de distribution, l'activité Joaillerie et Montres (*Gucci Watches*) a connu une progression modérée (+ 4,2 %). Les autres produits ont vu leurs ventes augmenter très significativement (+ 27,8 %), notamment grâce au succès de la catégorie Enfants lancée en 2011 et des bons lancement en parfumeries qui ont entraîné une hausse des *royalties* versées à Gucci.

La part des ventes de Gucci dans les pays émergents a légèrement diminué pour s'établir à 42,5 % en 2012 contre 42,8 % en 2011. Les ventes de la marque dans les pays émergents y ont en effet progressé de + 8,2 % (en comparable) quand celles réalisées dans les marchés historiques ressortaient en hausse de + 9,8 %. En Asie-Pacifique hors Japon, qui pèse pour 36,8 % des ventes de la marque l'activité, en croissance de + 5,5 %, a été pénalisée par le recul des ventes en Corée du Sud et à Taïwan. Ce recul s'explique à la fois par des conditions macroéconomiques médiocres et par les conséquences directes de la stratégie de repositionnement de la marque qui a conduit en 2012 à une augmentation du poids relatif de la clientèle sur les produits les plus sophistiqués (cuirs et peaux précieuses). En Chine continentale où la marque exploite à fin 2012 58 magasins, les ventes ont en revanche continué de progresser à + 13,0 %. Des actions spécifiques y sont engagées afin de continuer à toujours mieux adapter l'offre produits aux attentes des consommateurs chinois et aux niveaux de sophistication contrastés selon les villes et les régions. La qualité d'implantation des magasins, notamment dans les villes Tier 2/3, et l'amélioration permanente de la qualité du service apporté constituent également des priorités pour l'équipe de direction de Gucci en Chine, qui s'est vue renforcée avec la nomination d'une Présidente dédiée en juin 2012.

Le chiffre d'affaires de Gucci en Europe de l'Ouest, qui pèse désormais 27,0 % des ventes totales, a progressé de + 9,2 % sur l'exercice. Les ventes à la clientèle locale ont enregistré une croissance très solide mais les ventes aux touristes connaissent une progression deux fois

plus rapide qui contribue à la bonne tenue de la plupart des marchés en Europe. En outre, la politique délibérée de restriction des ventes à des distributeurs tiers en Italie a lourdement pesé sur l'évolution du chiffre d'affaire de la zone. En Amérique du Nord (19,1 % des ventes totales de la marque), l'activité s'accroît de + 13,4 % sur douze mois en 2012. Au Japon (11,4 % du chiffre d'affaires), l'activité s'accroît de + 5,3 %. La réception très positive des nouvelles collections de Gucci et le succès des produits en cuirs sur le marché japonais, connu comme étant le plus sophistiqué au monde pour les produits de Luxe, valide pleinement la stratégie de montée en gamme mise en œuvre par la marque.

En 2012, le résultat opérationnel courant de Gucci a progressé de + 18,9 % (+ 12,7 % à taux de change comparables). Gucci affiche ainsi en 2012 la plus haute marge opérationnelle de son histoire à 31,0 % en hausse de 80 points de base en données publiées et de 100 points de base à taux de change comparables.

Pour l'exercice 2012, l'EBITDA de Gucci s'est élevé à 1 260 millions d'euros soit une hausse de + 17,7 % en données publiées, soit une marge d'EBITDA de 34,6 % (34,1 % en 2011).

En 2012, et à taux de change comparables, le taux de marge brute de Gucci s'est apprécié par rapport à l'exercice précédent en lien avec la part croissante de la distribution exclusive et un mix produits plus favorable. L'augmentation des charges opérationnelles de Gucci est contenue et s'établit à + 7,4 % à taux de change comparables. En dépit de l'expansion du réseau de points de vente, les frais directs en magasins, variables à hauteur d'environ 39 %, ont augmenté de seulement + 8,4 % à taux de change comparables. En revanche, afin de promouvoir l'image de la marque, de préserver son exclusivité et lui assurer une forte visibilité, les dépenses de communication et publicité ont progressé, en comparable, à nouveau plus vite que le chiffre d'affaires.

Au 31 décembre 2012, Gucci exploitait 429 magasins en direct, dont 166 dans les pays émergents, y compris 72 en Grande Chine. En 2012, Gucci a ouvert en net 53 nouveaux points de vente (59 ouvertures nettes en 2011) dont 25 dans les pays émergents.

En 2012, les investissements opérationnels bruts de Gucci ont augmenté de + 83,2 % par rapport à l'exercice précédent. Les investissements relatifs aux magasins représentent plus de la moitié des investissements opérationnels bruts.



## Bottega Veneta

(en millions d'euros)

	2012	2011	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>945,1</b>	<b>682,6</b>	<b>+ 38,5 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>300,1</b>	<b>204,6</b>	<b>+ 46,7 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>31,8 %</b>	<b>30,0 %</b>	<b>+ 1,8 pt</b>
EBITDA	320,6	220,2	+ 45,6 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	33,9 %	32,3 %	+ 1,6 pt
Investissements opérationnels bruts	41,3	29,1	+ 41,9 %
Effectifs moyens	2 339	1 845	+ 26,8 %

En 2012, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta a atteint 945 millions d'euros environ, soit une croissance de + 38,5 % en données publiées et de + 30,4 % à taux de change comparables. En 2011, la marque avait déjà affiché une croissance de son activité supérieure à 30 % (+ 33,6 % en comparable).

Pour toujours mieux préserver le caractère exclusif et haut de gamme de la marque, Bottega Veneta privilégie la distribution de ses produits dans des magasins exploités en propre. En 2012, cette distribution a représenté 80,6 % des ventes et le chiffre d'affaires a progressé de + 28,5 %.

Les ventes aux distributeurs tiers se sont accrues de + 39,0 % en 2012.

Bottega Veneta, est une marque de Luxe haut de gamme, exclusive et dédiée à un certain art de vivre. En 2012 la Maroquinerie représente 85,2 % de l'activité et voit ses ventes progresser de + 31,9 % portées par ses modèles iconiques (*Veneta*, *Cabat* et *Knot* principalement) dont l'attractivité auprès de la clientèle ne faiblit pas ainsi que par les modèles saisonniers qui présentent de nouvelles formes ou fonctionnalités. Par ailleurs la marque a poursuivi au cours de l'année le développement des autres catégories de produits, notamment les chaussures (Homme et Femme) dont les ventes ont progressé de + 36,4 % sur la période. La dynamique commerciale de la marque a été soutenue par une politique de communication et de marketing cohérente avec, par exemple, le lancement de l'offre « *Initials* » permettant de personnaliser un article de maroquinerie lors de l'achat sur le site de vente Internet.

En 2012, Bottega Veneta a renforcé sa présence dans les pays émergents qui représentent 41,9 % des ventes de la marque contre 38,7 % un an plus tôt. La croissance dans ces pays s'établit à + 39,4 %. L'Asie-Pacifique hors Japon reste le premier marché de Bottega Veneta avec 38,2 % de son activité et contribue à l'excellente dynamique de ventes avec une croissance sur l'année de + 39,6 %. La croissance en Grande Chine atteint même + 41,5 % dont + 52,3 % pour la Chine Continentale où la marque exploite désormais 31 magasins.

L'activité de Bottega Veneta dans les marchés historiques reste très solide avec une croissance de + 24,6 % (comparable) tirée par un intérêt sans cesse croissant de la clientèle locale pour la marque et par les achats réalisés par les touristes. En Europe de l'Ouest, Second Marché de Bottega Veneta avec 27,4 % de l'activité, les ventes progressent ainsi de + 36,3 %. Le marché nord-américain voit son activité croître de + 24,9 %. Au Japon, troisième grand marché pour Bottega Veneta (16,7 % des ventes), la marque enregistre une progression solide de ses ventes à + 8,9 %.

En 2012, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta atteint 300 millions d'euros avec un taux de rentabilité qui s'établit à un niveau record de 31,8 %. Le taux de rentabilité a ainsi progressé de 180 points de base en données publiées et de 190 points de base à taux de change comparables.

L'EBITDA de l'exercice s'est élevé à près de 321 millions d'euros, en augmentation de + 45,6 % pour un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 33,9 % contre 32,3 % en 2011.

La profitabilité de Bottega Veneta repose d'une part sur un taux de marge brute structurellement élevé du fait du positionnement de la marque et du poids prépondérant de La Maroquinerie et des ventes directes dans le chiffre d'affaires, d'autre part, sur une bonne maîtrise du niveau de charges opérationnelles dont la progression en 2012 s'établit à + 23,7 % à taux de change comparables.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta comptait 196 magasins au 31 décembre 2012, dont 41 en Grande Chine et 35 dans les autres pays émergents. En 2012, la marque a ouvert en net 26 nouveaux points de vente (22 ouvertures nettes en 2011).

En 2012, les investissements opérationnels bruts de Bottega Veneta ont augmenté de + 41,9 % par rapport à l'exercice précédent, principalement liés aux ouvertures, extensions et remodelages de magasins.

## Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>472,8</b>	<b>353,7</b>	<b>+33,7 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>65,0</b>	<b>40,9</b>	<b>+58,9 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>13,7 %</b>	<b>11,6 %</b>	<b>+2,1 pts</b>
EBITDA	75,8	50,2	+51,0 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	16,0 %	14,2 %	+ 1,8 pt
Investissements opérationnels bruts	21,8	7,5	+ 190,7 %
Effectifs moyens	1 208	1 084	+ 11,4 %

2012 a constitué pour Yves Saint Laurent une année charnière avec la nomination d'Hedi Slimane comme Directeur de la Création et de l'Image. Dans un contexte où collections de prêt-à-porter, maroquinerie et format de magasin ont été revisités et repensés, la marque enregistre une nouvelle année de croissance après un exercice 2011 déjà marqué par un fort dynamisme commercial (+ 32,3 % à taux de change constants).

Le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent a atteint près de 473 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une croissance de + 33,7 % en données publiées et de + 28,8 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. Cette croissance s'établissait à + 35,4 % en cumul à l'issue du troisième trimestre. L'activité du quatrième trimestre a progressé de seulement + 12,5 % (en comparable) compte tenu de la décision de la marque de reporter en 2013 certaines livraisons dans la perspective de faire coïncider l'ouverture de magasins conçus ou rénovés selon le nouveau concept élaboré par Hedi Slimane et la distribution de la collection Printemps-Eté.

La part de la distribution dans les magasins en propre a fortement augmenté en 2012 pour atteindre 60 %. Les ventes au détail réalisées par Yves Saint Laurent dans ses magasins en propre ont ainsi progressé de + 35,7 % (en comparable).

Les ventes indirectes aux distributeurs tiers se sont inscrites également en forte hausse de + 22,7 %.

De plus, les royalties perçues au titre des activités confiées en licence, principalement Parfums et Cosmétiques, affichent une progression très solide à + 10,7 % sur l'exercice.

Analysées par catégorie de produits, les ventes de la marque sont tirées par la croissance extrêmement forte de la Maroquinerie dont le succès des lignes permanentes et des collections plus récentes. Les Chaussures, Homme et Femme, enregistrent également des progressions très substantielles de leurs ventes, tant pour les nouveaux produits que les collections permanentes. Le Prêt-à-Porter affiche des tendances positives, en particulier pour les lignes Homme.

En 2012, Yves Saint Laurent a vu son chiffre d'affaires progresser dans toutes les zones géographiques.

Ce dynamisme a été particulièrement fort dans les pays émergents où les ventes progressent de + 47,1 % en comparable et représentent désormais 28,5 % du chiffre d'affaires de la marque (contre 24,9 % en 2011). L'Asie-Pacifique hors Japon est le principal moteur de cette croissance avec une hausse des ventes dans la région de + 69,0 %. La Grande Chine est ainsi devenue au cours de l'année le troisième marché de la marque.

La croissance des ventes sur les marchés historiques est très solide à + 22,8 %, bénéficiant de l'attractivité toujours forte de la marque auprès de la clientèle locale. Ainsi, malgré un contexte économique défavorable, Yves Saint Laurent voit ses ventes progresser de + 20,6 % en Europe de l'Ouest (39,8 % du chiffre d'affaires). L'activité en Amérique du Nord reste très solide avec une progression de + 19,4 % alors qu'elle connaît un véritable rebond du Japon, pays où la marque est historiquement forte, avec une hausse des ventes de + 46,7 %.

En 2012, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 65 millions d'euros contre près de 41 millions d'euros en 2011. La rentabilité opérationnelle s'établit ainsi à 13,7 % en progression de 210 points de base en données publiées et de 150 points de base à taux de change comparables.

L'EBITDA s'améliore également significativement passant de 50 millions d'euros en 2011 à presque 76 millions d'euros en 2012.

Ces améliorations s'expliquent par l'excellente dynamique de l'activité Couture qui a vu sa profitabilité encore progresser en 2012 malgré les coûts engagés dans la transformation de la marque.

Au 31 décembre 2012, la marque exploitait 89 magasins en propre dont 12 en Grande Chine et 19 dans les autres pays émergents. Nettes des fermetures, les ouvertures sont au nombre de 6 dans l'exercice.

Les investissements opérationnels bruts d'Yves Saint Laurent s'élèvent à 22 millions d'euros, en très forte augmentation, proche du triplement, par rapport à 2011 compte tenu des ouvertures de magasins de 2012 mais aussi des travaux engagés dans les magasins devant ouvrir au cours du premier semestre 2013.

## Autres marques de Luxe

(en millions d'euros)

	2012	2011	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 155,6</b>	<b>737,5</b>	<b>+ 56,7 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>120,1</b>	<b>69,4</b>	<b>+ 73,1 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>10,4 %</i>	<i>9,4 %</i>	<i>+ 1,0 pt</i>
EBITDA	158,6	92,6	+ 71,3 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>13,7 %</i>	<i>12,6 %</i>	<i>+ 1,1 pt</i>
Investissements opérationnels bruts	70,3	25,0	+ 181,2 %
Effectifs moyens	4 500	2 364	+ 90,4 %

Les autres marques du Pôle Luxe intègrent désormais les marques Girard-Perregaux et JEANRICHARD du groupe horloger Sowind (depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011), ainsi que la Maison de prêt-à-porter masculin Brioni (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012).

Les ventes de l'ensemble des autres marques du Pôle Luxe ont dépassé en 2012 le milliard d'euros de chiffre d'affaires pour s'établir à près de 1 156 millions d'euros en hausse de + 56,7 % en données publiées et de + 19,0 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. Les autres marques de Luxe ont ainsi contribué à près de 19 % de l'activité du Pôle Luxe.

En 2012, les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont progressé de + 23,1 % en comparable par rapport à 2011. Elles représentent 54,1 % des ventes totales (contre 50 % en 2011), incluant les contributions des marques les plus récemment intégrées, exclusivement ou majoritairement distribuées *via* des tiers.

Par rapport à 2011, les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre ont augmenté de + 16,8 % (en comparable).

Avec l'acquisition de Brioni, le Prêt-à-porter est devenu la première catégorie de produits vendus (34,3 % du chiffre d'affaires des autres marques du Pôle Luxe) et enregistre une forte progression de ses ventes à + 16,9 % en comparable. La Maroquinerie, qui représente 25,0 % du chiffre d'affaires des autres marques de Luxe, affiche également une croissance solide de + 19,7 %. Horlogerie et Joaillerie, qui pèsent en cumul pour 18,6 % des ventes, connaissent en 2012 un développement soutenu de leur activité (+ 22,0 %).

Les autres marques du Pôle Luxe ont poursuivi leur expansion dans les pays émergents qui représentent dorénavant 27,3 % de leur activité (contre 23,9 % en 2011) et où elles ont enregistré une forte croissance de + 28,7 % en comparable. Sur leurs marchés historiques, plus matures, elles ont réalisé un chiffre d'affaires en hausse de + 15,8 %.

En 2012, le résultat opérationnel courant des autres marques du Pôle Luxe s'est très fortement accru, de + 73,1 %, à environ 120 millions d'euros. Le taux de rentabilité opérationnelle s'est établi à 10,4 % en progression de 100 points de base par rapport à 2011. À taux de change

constants, la rentabilité opérationnelle augmente de 50 points de base.

La progression significative de la profitabilité des marques plus établies du portefeuille comme notamment Alexander McQueen ou Stella McCartney a plus que compensée l'acquisition de nouvelles marques, dans lequel des investissements ont été consentis afin d'en assurer le développement et l'intégration.

L'EBITDA s'établit à presque 159 millions d'euros en 2012, soit une hausse de + 71,3 % par rapport à 2011 en données publiées et de + 58,6 % à taux de change comparables.

Le réseau de magasins exploités en propre par les autres marques du Pôle Luxe comptait 244 unités au 31 décembre 2012, dont 30 en Grande Chine et 12 dans les autres pays émergents. Sur les marchés historiques, (202 magasins), le Japon et l'Europe de l'Ouest disposent du plus grand nombre de magasins. L'intégration de Brioni a apporté 35 nouveaux magasins au 1<sup>er</sup> janvier 2012. En 2012, hors Brioni, les autres marques de Luxe ont ouvert en net 37 nouveaux points de vente.

En 2012, l'activité d'Alexander McQueen est en très forte croissance. Cette progression se retrouve dans toutes les catégories de produits, toutes les zones géographiques, dans les magasins en propre comme chez les distributeurs tiers. La nouvelle ligne McQ, lancée au second semestre de 2011, s'inscrit également dans une dynamique commerciale très solide. Le résultat opérationnel et la rentabilité d'Alexander McQueen ont ainsi continué de progresser en 2012 bien que l'exercice ait été marqué par des investissements dans la communication, le développement de la ligne McQ et l'ouverture nette de 6 nouveaux magasins.

Balenciaga a maintenu un rythme de croissance solide en 2012, notamment avec le développement de ses collections Homme. La marque a significativement augmenté ses ventes dans les pays émergents où elle a ouvert 6 magasins sur la période. L'activité sur les marchés historiques, où la marque a implanté 9 nouveaux magasins, reste robuste. Balenciaga affiche un résultat opérationnel courant en progression. En décembre 2012, la Maison Balenciaga s'est dotée d'un nouveau Directeur Artistique en la personne d'Alexander Wang.

En 2012, Boucheron a décliné avec succès ses lignes de bijoux et joaillerie, au premier rang desquelles la « *Quatre* », bijou iconique de la marque. Cette année a également été marquée par le retour de Boucheron à la *Biennale des Antiquaires* ce qui lui a permis d'exposer son savoir-faire sur le segment de la haute-joaillerie. Les ventes de Boucheron enregistrent une progression marquée sur les principaux marchés (Europe de l'Ouest et Japon) et tout particulièrement en Bijouterie et Haute-Joaillerie. La croissance du chiffre d'affaires associée à une bonne maîtrise des charges opérationnelles permet à Boucheron d'enregistrer une forte amélioration du résultat opérationnel courant.

Brioni, consolidé depuis le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice, affiche une progression robuste de son chiffre d'affaires, notamment en Amérique du Nord. Fort de sa bonne dynamique commerciale et avant même la mise en œuvre de toutes les synergies dont la marque peut bénéficier dans la cadre de son intégration dans le Pôle Luxe du Groupe, Brioni a délivré pour sa première année au sein de PPR une contribution très positive au résultat opérationnel courant. Début juillet 2012, Brioni a annoncé la nomination de Brendan Mullane comme Directeur Artistique, dont l'objectif est de renforcer l'image de la marque et la cohérence de son offre.

Les revenus de Girard-Perregaux et JEANRICHARD (intégrées depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011) sont en hausse, portés par un très bon développement dans les pays émergents. Sowind, société détentricée de ces marques, a poursuivi au cours de l'exercice ses efforts afin d'augmenter et de

rationaliser la capacité de production de sa manufacture et de repositionner la marque JEANRICHARD. C'est en 2013 que s'exprimera pleinement la nouvelle identité de JEANRICHARD avec la commercialisation des nouveaux modèles et des actions de communication dédiées. Sowind affiche un résultat opérationnel courant positif, en progression par rapport à 2011 avec une accélération des investissements dans les deux marques.

Le chiffre d'affaires de Sergio Rossi a progressé en 2012, particulièrement dans les magasins en propre. L'activité de la marque a été très soutenue dans les pays émergents et a rebondi en Amérique du Nord et au Japon. Elle continue de progresser en Europe de l'Ouest à un rythme plus modeste. Avec l'amélioration de sa marge brute, Sergio Rossi enregistre une progression de son résultat opérationnel courant au 31 décembre 2012.

2012 a été une année faste pour la marque Stella McCartney et sa fondatrice. Lors des British Fashion Awards 2012, la marque a en effet été désignée Marque de l'Année et Stella McCartney a reçu le prix de créateur de l'année. Stella McCartney s'est également distinguée en créant les tenues de l'équipe nationale britannique des jeux olympiques d'été et en étant admise Officier dans l'Ordre de l'Empire Britannique (OBE). L'attractivité de la marque s'est traduite par une activité soutenue avec l'ouverture en net de 11 magasins opérés en propre et par une croissance élevée du chiffre d'affaires dans toutes les principales régions et toutes les catégories de produits. La rentabilité opérationnelle courante, est en forte progression par rapport à 2011.

## Pôle Sport & Lifestyle

(en millions d'euros)

	2012	2011	Variation
Chiffre d'affaires	3 531,9	3 155,7	+ 11,9 %
Résultat opérationnel courant	304,8	346,7	- 12,1 %
en % du chiffre d'affaires	8,6 %	11,0 %	- 2,4 pts
EBITDA	370,8	407,4	- 9,0 %
en % du chiffre d'affaires	10,5 %	12,9 %	- 2,4 pts
Investissements opérationnels bruts	91,1	74,8	+ 21,8 %
Effectifs moyens	11 720	10 492	+ 11,7 %

Si 2011 aura été l'année de la constitution du Pôle Sport & Lifestyle de PPR avec l'intégration, à partir du 1<sup>er</sup> juillet, de Volcom et Electric aux côtés de PUMA, 2012 a été marquée par la consolidation de ce Pôle et la mise en œuvre de synergies en dépit d'un contexte macroéconomique défavorable. Des équipes de PUMA ont notamment assisté Volcom dans la conception et le développement de nouvelles lignes de chaussures pour les hommes et pour les femmes qui ont été particulièrement bien accueillies par les distributeurs de la marque Volcom. Une optimisation de la *supply chain* (stockage, transport) en Amérique du Nord est également en cours

avec le partage de certains actifs ou ressources et la négociation pour l'ensemble du Pôle de contrats de prestations de services. Des synergies en matières de *sourcing* sont également recherchées, avec des premiers bénéfices attendus en 2013. Enfin, en application du nouveau modèle du Groupe qui vise à donner aux marques les moyens de leur développement, les équipes Corporate de PPR ont accompagné Volcom, mais aussi PUMA, dans de nombreux projets comme par exemple l'ouverture de nouveaux magasins ou de nouveaux marchés.

En 2012, le Pôle Sport & Lifestyle affiche un chiffre d'affaires de près de 3 532 millions d'euros, en augmentation de +11,9 % en données publiées et de +3,3 % à périmètre et taux de change comparables.

Les ventes aux distributeurs tiers, qui représentent 81,6 % du chiffre d'affaires total (contre 83,9 % l'année passée), ont progressé de +0,6 % en comparable par rapport à 2011. La conjoncture économique incertaine en Europe de l'Ouest et la réorganisation des réseaux de magasins des distributeurs de Volcom en Amérique du Nord ont pesé sur la performance de ce canal de distribution.

Les ventes réalisées dans les magasins en propre ont augmenté de +17,6 % à périmètre et à taux de change comparables, la progression restant très solide à périmètre de magasins constant.

Par catégorie de produits, les Chaussures (45,3 % des ventes totales) enregistrent des ventes stables par rapport à 2011. Le Textile (39,1 % du chiffre d'affaires total) affiche une progression solide de ses ventes sur l'année à +4,7 % en comparable, grâce notamment au développement de la marque PUMA en Amérique du Nord. Les ventes d'Accessoires sont en forte hausse à +10,5 % en comparable, portées par le succès de COBRA PUMA GOLF et des produits techniques de PUMA Wheat.

Les ventes du Pôle Sport & Lifestyle dans les pays émergents continuent de progresser, à +8,3 % (en comparable), pour représenter 35,8 % de l'activité totale.

## PUMA

(en millions d'euros)

	2012	2011	Variation
Chiffre d'affaires	3 270,7	3 009,0	+8,7 %
Résultat opérationnel courant	290,0	333,2	-13,0 %
en % du chiffre d'affaires	8,9 %	11,1 %	-2,2 pts
EBITDA	350,3	391,4	-10,5 %
en % du chiffre d'affaires	10,7 %	13,0 %	-2,3 pts
Investissements opérationnels bruts	81,2	71,1	+14,2 %
Effectifs moyens	10 935	10 043	+8,9 %

Dans un environnement de consommation dégradé, particulièrement en Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires de PUMA s'est établi à presque 3 271 millions d'euros au 31 décembre 2012, en croissance de +8,7 %, en données publiées par rapport à 2011. À périmètre et taux de change comparables, la progression du chiffre d'affaires ressort à +3,9 %, un taux de croissance stable d'un semestre à l'autre, avec néanmoins une activité particulièrement soutenue au dernier trimestre de l'année (+8,7 % en comparable).

En 2012, les ventes aux distributeurs tiers ont progressé de +1,3 % en comparable, le recul des ventes aux distributeurs en Europe de l'Ouest ayant impacté négativement la bonne performance des autres régions.

L'Asie-Pacifique hors Japon est la zone la plus dynamique avec une croissance de +9,1 %.

Sur ses marchés plus matures, le Pôle Sport & Lifestyle a réalisé un chiffre d'affaires en croissance très modérée de +0,7 % pénalisé par la baisse des ventes en Europe de l'Ouest (29,0 % du chiffre d'affaires). Dans cette zone, l'activité du Pôle Sport & Lifestyle recule de -5,1 % en comparable sur l'année, principalement compte tenu de la faiblesse de la catégorie Chaussure de PUMA et d'un contexte concurrentiel difficile sur le marché du *Surfwear* et de l'*Action Sport* qui affecte Volcom. L'activité en Amérique du Nord (23,4 % du chiffre d'affaires) et au Japon (11,8 % du chiffre d'affaires) affiche en 2012 une progression très solide à respectivement +6,9 % et +4,7 %.

Au 31 décembre 2012, le résultat opérationnel courant du Pôle Sport & Lifestyle s'établit à près de 305 millions d'euros en recul de -12,1 % en données publiées. Le taux de rentabilité opérationnelle fléchit ainsi à 8,6 % (-240 points de base par rapport à 2011) principalement sous l'effet du recul de la profitabilité de PUMA (-220 points de base).

LEBITDA s'est élevé à environ 371 millions d'euros soit un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 10,5 %.

Les investissements opérationnels bruts du Pôle Sport & Lifestyle ont atteint 91 millions d'euros en 2012, consacrés pour moitié au développement du réseau de magasins et pour l'autre moitié aux systèmes d'information et à l'optimisation de la supply-chain.

Le chiffre d'affaires de PUMA réalisé dans son réseau de points de vente exploités en propre s'est accru de +16,3 % en comparable en 2012. À parc de magasins équivalent, la progression du chiffre d'affaires est très solide dans l'ensemble des régions. Conséquence de cette bonne dynamique commerciale, la part des ventes réalisées dans les points de vente PUMA dans le chiffre d'affaire total de la marque progresse pour s'établir à 19,1 % contre 17,1 % en 2011.

La Chaussure reste la première catégorie de produits avec 48,8 % des ventes réalisées par la marque (51,2 % en 2011) mais enregistre une stagnation de ses ventes (-0,1 % en comparable) sur l'ensemble de l'année. L'offre de chaussures PUMA continue de recevoir un

accueil très favorable dans les pays émergents et au Japon, régions qui affichent pour cette catégorie une croissance soutenue des ventes. En revanche, en Amérique du Nord, le chiffre d'affaires est stable alors qu'il recule en Europe de l'Ouest (à l'exception de l'Allemagne).

Les ventes de Textile (35,2 % du chiffre d'affaires total) sont en hausse de + 6,6 % en comparable. Cette catégorie de produits progresse sur presque tous les marchés, y compris en Amérique du Nord qui enregistre la plus forte croissance.

Les ventes d'Accessoires (16,0 % du chiffre d'affaires total) ont été particulièrement dynamiques en 2012 et progressent ainsi de + 11,2 % en comparable. Le développement des collections Golf et de la marque COBRA ainsi que le succès des produits techniques distribués par PUMA Wheat contribuent notamment à cette bonne performance, tout particulièrement en Amérique du Nord où les ventes de la catégorie progressent de plus de 30 %.

Pour ce qui se rapporte à la segmentation géographique des activités de PUMA, la marque a réalisé en 2012 37,7 % de son chiffre d'affaires dans les pays émergents, contre 36,7 % en 2011. L'activité y progresse de + 8,5 % en comparable. En Amérique Centrale et en Amérique du Sud, qui pèsent pour 14,2 % dans le chiffre d'affaires de PUMA, la croissance des ventes s'établit à + 7,4 % avec une activité très soutenue dans les trois principaux marchés de la zone (Mexique, Brésil et Argentine). En Asie-Pacifique hors Japon (13,4 % des ventes en 2012), le chiffre d'affaires de PUMA s'est accru de + 9,7 % sur l'exercice en comparable, porté par une forte activité en Inde. Les ventes en Europe de l'Est, au Moyen-Orient et en Afrique (10,1 % de l'activité) enregistrent une croissance de + 8,5 % en 2012 avec un développement très soutenu de la marque en Afrique (+ 17,1 %).

En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires de PUMA recule en revanche de - 4,7 % compte tenu d'une baisse marquée des ventes de chaussures. Seule l'Allemagne, parmi les marchés les plus importants, enregistre une progression très solide de l'activité. En Amérique du Nord et au Japon, le chiffre d'affaires de la marque augmente de respectivement + 9,0 % et + 4,9 %. En Amérique du Nord, les catégories Textile et Accessoires contribuent significativement à la progression de ventes quant au Japon ce sont les catégories Chaussure et Accessoires qui portent la croissance.

La contribution de PUMA au résultat opérationnel courant du groupe PPR s'élève à 290 millions d'euros en 2012, en retrait de - 13,0 % par rapport à 2011 (- 16,7 % à taux de change constants). Le taux de rentabilité s'établit ainsi à 8,9 % en retrait de 220 points de base. L'EBITDA de PUMA s'élève à 350 millions d'euros, en repli de 230 points de base, le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires ressortant à 10,7 %, contre 13,0 % en 2011.

Le taux de marge brute de PUMA s'affiche en retrait de 130 points de base par rapport à 2011 compte tenu des tensions rencontrées dans la première partie de l'année sur le prix des matières premières et les coûts de fabrication mais aussi de l'impact de certaines offres promotionnelles et opérations de déstockage tout au long de l'exercice. Le recul de marge brute a affecté en premier lieu les ventes des magasins exploités en propre et dans une moindre mesure celles aux distributeurs tiers. Dans les catégories de produits, c'est la catégorie Chaussure qui souffre le plus du recul de marge alors que la marge brute des produits textiles progresse légèrement et que celle des Accessoires est en léger repli, principalement compte tenu d'un effet mix-produits. La marge brute est en baisse dans toutes les régions mais son recul est plus marqué en Europe de l'Ouest.

Les charges opérationnelles progressent de + 11,0 % (données publiées) et contribuent pour 90 points de base à la dégradation de la profitabilité opérationnelle de PUMA. Cette augmentation des charges résulte de l'intensification des actions de communication et de marketing ainsi que du renforcement de certaines fonctions de l'entreprise.

La base de coûts n'a cependant pas été affectée dans l'exercice par les mesures annoncées en juillet 2012 dans le cadre de l'accélération du Plan de Transformation de la marque. Ces actions correctives visent précisément à optimiser le niveau de charges opérationnelles et à regagner en profitabilité. Leurs premiers effets sont attendus en 2013.

Le coût exceptionnel de mise en œuvre de cette transformation a été provisionné en 2012 en résultat opérationnel non courant pour environ 125 millions d'euros. Cette provision couvre notamment les charges liées à la fermeture de magasins, à la réorganisation de la marque en Europe, au siège et en filiale en dehors de l'Europe, à l'arrêt de certaines activités et à la révision du portefeuille de contrats de sponsoring et partenariat.

27 millions d'euros d'autres charges non courantes ont été constatées dans l'exercice dont celles se rapportant à l'arbitrage du litige qui opposait PUMA à son ancien partenaire en Espagne (Estudio 2000). À l'issue de cet arbitrage, PUMA a la pleine propriété des droits attachés à sa marque en Espagne.

Au 31 décembre 2012, le réseau de magasins exploités en propre par PUMA comptait 594 unités. Les ouvertures de l'année ont concerné pour les 2/3 d'entre elles les pays émergents.

En 2012, les investissements opérationnels bruts de PUMA ont augmenté de + 14,2 % par rapport à l'exercice précédent, essentiellement en lien avec un surplus d'investissements afférents aux ouvertures, aux extensions et aux rénovations de points de vente.



## Autres marques de Sport & Lifestyle

(en millions d'euros)	2012	2011 (1)	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>261,2</b>	<b>146,7</b>	<b>+ 78,1 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>14,8</b>	<b>13,5</b>	<b>+ 9,6 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>5,7 %</i>	<i>9,2 %</i>	<i>-3,5 pts</i>
EBITDA	20,5	16,0	+ 28,1 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>7,8 %</i>	<i>10,9 %</i>	<i>-3,1 pts</i>
Investissements opérationnels bruts	9,9	3,7	+ 167,6 %
Effectifs moyens	785	449	+ 74,8 %

(1) Données sur 6 mois.

Volcom, marque contemporaine d'action sport, et Electric, marque de lunettes de soleil, de masques de ski et d'accessoires, sont intégrées dans le Pôle Sport & Lifestyle de PPR depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011. Les chiffres 2011 présentés ci-dessus se rapportent donc au seul second semestre 2011.

En 2012, Volcom et Electric ont réalisé un chiffre d'affaires d'environ 261 millions d'euros, en hausse de + 78,1 % en données publiées mais en recul de - 3,4 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent. En comparable, Electric, qui représente 8,4 % du chiffre d'affaire, enregistre une baisse de ses ventes de - 13,0 % quand Volcom recule de - 2,5 %.

L'activité des deux marques a en effet pâti d'une conjoncture européenne très dégradée, d'une réorganisation majeure des réseaux de points de ventes de certains distributeurs aux États-Unis et dans une moindre mesure de conditions climatiques moins favorables. Dans un marché du *Surfwear* et de l'*Action Sport* sous forte pression concurrentielle, Volcom a tenu à préserver ses marges et à protéger l'image de la marque en limitant strictement le niveau des soldes et remises, en sélectionnant ses distributeurs et en accroissant la part de la distribution exploitée en propre. La marque Electric a quant à elle considérablement enrichi et renouvelé son offre avec pour conséquence un repositionnement progressif en terme de prix de vente.

Pour la seule marque Volcom, la catégorie Textile reste prédominante (près de 96 % du chiffre d'affaires). Ses ventes ont cependant reculé de - 4,1 % en comparable. Les catégories Chaussure et Accessoires connaissent un développement rapide à + 57,6 % en comparable. Le lancement de nouvelles collections de chaussures mais aussi de sacs à dos et de sacs de voyage devrait contribuer à renforcer en 2013 cette bonne dynamique.

Pour Volcom et Electric, l'Amérique du Nord reste le premier marché avec 62,8 % du chiffre d'affaires et des ventes dont le recul est contenu à - 0,9 %. En Europe

de l'Ouest (19,9 % des ventes), l'activité est en revanche durement affectée par le contexte macroéconomique et enregistre une baisse de - 13,5 %. Au Japon (5,2 % du chiffre d'affaires), les ventes sont en légère progression de + 0,4 %. Dans les autres régions (12,1 % des ventes, principalement en Australie et Nouvelle-Zélande), le chiffre d'affaires augmente de + 0,8 % en dépit des difficultés économiques rencontrées par les distributeurs spécialisés.

Au 31 décembre 2012, la contribution de Volcom et Electric au résultat opérationnel courant du groupe PPR s'établit à près de 15 millions d'euros à comparer à presque 14 millions d'euros pour six mois en 2011. Il convient de noter que la saisonnalité très marquée de l'activité de ces marques les conduit à enregistrer un résultat opérationnel significativement plus important au second semestre. Ainsi, alors qu'en données publiées, la rentabilité opérationnelle recule de 350 points de base pour s'établir à 5,7 %, elle ne perd que 90 points de base en comparable. Pour la seule marque Volcom, la profitabilité progresse même de 40 points de base malgré la baisse de chiffre d'affaires, sélevant à 6,6 %. Cette performance s'explique par une bonne dynamique de marge brute, en amélioration, et un strict contrôle des coûts opérationnels, en baisse de - 2,3 % quand bien même la marque a investi dans de nouveaux magasins et des actions de marketing et de communication (comme le sponsoring du Fiji Pro Surf Contest). Electric enregistre en revanche une forte baisse de sa profitabilité du fait des investissements dans le repositionnement de la marque et du lancement de nouvelles catégories de produits, avec une amélioration attendue à partir de 2013.

Le réseau de magasins exploités en propre comptait 43 unités au 31 décembre 2012, dont 6 dans les pays émergents. 14 nouveaux magasins ont été ouverts en net en 2012. Le chiffre d'affaires réalisé dans des magasins exploités en propre s'établit à 9,5 % des ventes de Volcom et Electric, en progression de + 64,9 %.

En 2012, les investissements opérationnels bruts de Volcom et Electric ont atteint près de 10 millions d'euros.

## Activités cédées ou en cours de cession ou de distribution

### Fnac

(en millions d'euros)	2012 <sup>(1)</sup>	2011 <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 061,1</b>	<b>4 164,9</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>79,3</b>	<b>102,6</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>2,0 %</i>	<i>2,5 %</i>
EBITDA	143,9	173,6
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>3,5 %</i>	<i>4,2 %</i>
Investissements opérationnels bruts	86,6	73,0

(1) Hors Fnac Italie.

En 2012, la Fnac a bien résisté, en limitant le retrait de son chiffre d'affaires à - 2,5 % (- 2,1 % à taux de change comparables), dans un contexte difficile pour la consommation en Europe de l'Ouest. En France, premier marché de la Fnac avec 70 % de l'activité, le recul des ventes est même contenu à - 1,6 %.

La Fnac continue de s'imposer comme un des acteurs majeurs de la distribution Internet sur ses marchés avec une progression de + 10,2 % (en comparable) des ventes en ligne. En France, où Fnac.com figure parmi les 5 premiers sites d'e-commerce, la croissance de l'activité atteint + 10 % et le canal Internet contribue à 14,2 % des ventes.

La Fnac a en outre consolidé sa position de leader dans ses principaux pays d'implantation en y gagnant des parts de marché sur une très large majorité de catégories de produits. La Fnac est notamment en pointe sur le marché émergent du livre numérique et a ainsi vendu en France 140 000 liseuses *Kobo* by Fnac en 2012.

La Fnac a poursuivi la mise en œuvre du projet d'entreprise « Fnac 2015 », qui vise notamment à élargir son offre produits avec l'Univers Enfant, les espaces papeterie et l'univers Maison et Design (petit électroménager), à nourrir des partenariats stratégiques par

exemple avec SFR et Lagardère Services (ouverture le 28 juin du premier magasin en zone Duty Free) et à développer le réseau de magasins. Aux côtés des magasins exploités en propre dont les derniers ouverts le sont sous de nouveau format ou concept (Quimper, Bercy Village), la Fnac a également ouvert ses premiers magasins avec des partenaires indépendants à la Roche-sur-Yon et à Melun. Ce mode d'exploitation permet à la Fnac de se développer sur de nouveaux territoires. Un autre axe stratégique fort vise à renforcer l'intégration entre les magasins et les sites Internet marchands pour faire de la Fnac un acteur multicanal de référence sur ses marchés.

Malgré l'environnement économique dégradé, la Fnac a maintenu le niveau de ses investissements opérationnels afin de soutenir le plan de transformation de son modèle économique. Ce plan intègre également des mesures d'économies significatives (80 millions d'euros en année pleine) dont les premiers effets ont permis de limiter le recul du résultat opérationnel courant i.e. hors coûts liés à la réorganisation et dépréciation d'actifs.

En 2012, la Fnac a ainsi réuni les conditions qui permettront sa mise en bourse dans le courant de l'année 2013 conformément au projet de scission et de cotation de la Fnac.

### Redcats

(en millions d'euros)	2012	2011
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 016,9</b>	<b>3 047,9</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>115,0</b>	<b>115,6</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>3,8 %</i>	<i>3,8 %</i>
EBITDA	150,6	152,8
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>5,0 %</i>	<i>5,0 %</i>
Investissements opérationnels bruts	31,1	34,3

Le Groupe est engagé dans un processus de cession des actifs de Redcats. Ainsi, le 17 décembre 2012, la cession des activités Sport & Loisirs de Redcats en Amérique du Nord a été finalisée. Le 5 février 2013, c'est OSP, filiale de vente par correspondance et en ligne de produits textile de grande taille aux États-Unis, qui a été cédée. Les résultats présentés ci-dessus intègrent la

performance des activités américaines et sont établis à périmètre quasi-constant.

En 2012, en dépit d'une crise majeure du marché du textile et dans une conjoncture dégradée en Europe de l'Ouest, Redcats a enregistré une baisse des ventes limitée à - 1,0 % et une stabilité de son résultat opérationnel courant i.e. hors coûts liés à la réorganisation et dépréciation d'actifs.



## Corporate

L'entité « Corporate » regroupe d'une part les services centraux et les équipes du Siège de PPR et, d'autre part, les Services Partagés qui effectuent des prestations de services pour le compte des unités opérationnelles des pôles Luxe et Sport & Lifestyle. Elle inclut également PPR HOME, l'initiative de Développement Durable de PPR, lancée en mars 2011.

Au 31 décembre 2012, la contribution du Corporate au résultat opérationnel de PPR est une charge nette de 125 millions d'euros (près de 108 millions d'euros pour l'exercice 2011) qui intègre des frais généraux et administratifs des services du Siège pour près de 105 millions d'euros (en hausse de 16,7 % par rapport à 2011 du fait de la création des nouvelles structures Corporate de PPR en Asie et aux États-Unis), des charges relatives aux plans d'intéressement à long terme pour 10 millions d'euros (12,3 millions d'euros pour 2011) ainsi que les coûts opérationnels de PPR HOME, pour 8 millions d'euros.

## 1.5. COMMENTAIRES SUR LA STRUCTURE FINANCIÈRE

En 2012, 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)	2012	2011	Variation
Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes	14 360,9	14 546,0	- 185,1
Autres passifs nets non courants	(467,4)	115,0	- 582,4
Actifs nets courants	756,7	277,6	+ 479,1
Provisions	(364,8)	(363,7)	- 1,1
<b>Capitaux engagés</b>	<b>14 285,4</b>	<b>14 574,9</b>	<b>- 289,5</b>
Actifs nets destinés à être cédés	325,0	570,1	- 245,1
<b>Capitaux propres</b>	<b>12 118,7</b>	<b>11 749,5</b>	<b>+ 369,2</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>2 491,7</b>	<b>3 395,5</b>	<b>- 903,8</b>

### Capitaux engagés

Au 31 décembre 2012, les capitaux engagés sont en baisse de 2 % par rapport à la clôture de l'exercice précédent, sous l'effet principalement du reclassement de la contribution du groupe Fnac au sein des « Actifs nets destinés à être cédés ou distribués ».

#### Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes

Au 31 décembre 2012, le poste goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes représente 57 % du total du bilan (58 % au 31 décembre 2011). Il est principalement constitué :

- de goodwill à hauteur de 3 871 millions d'euros, dont 2 320 millions pour le Pôle Luxe et 1 551 millions pour le Pôle Sport & Lifestyle ;
- de marques à hauteur de 10 256 millions d'euros, dont 6 400 millions pour le Pôle Luxe et 3 856 millions pour le Pôle Sport & Lifestyle.

La diminution de ce poste par rapport au 31 décembre 2011 résulte pour l'essentiel du reclassement de Fnac selon la norme IFRS 5 (pour 478 millions d'euros) qui compense l'accroissement lié à l'acquisition de Brioni.

### Autres actifs nets non courants

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Immobilisations corporelles nettes	1 376,3	1 372,0	+ 4,3
Impôts différés nets	(2 172,1)	(2 284,5)	+ 112,4
Participations dans les entreprises mises en équivalence	25,8	735,8	- 710,0
Actifs financiers non courants	273,7	279,5	- 5,8
Actifs non courants divers	28,9	12,2	+ 16,7
<b>Autres passifs nets non courants</b>	<b>(467,4)</b>	<b>115,0</b>	<b>- 582,4</b>

Par rapport au 31 décembre 2011, le poste Immobilisations corporelles nettes reste stable sous l'effet inversé du reclassement de Groupe Fnac en IFRS 5 (pour 197 millions d'euros) compensé par l'augmentation liée

aux opérations courantes de l'exercice (acquisitions/cessions d'une part et amortissements d'autre part) et aux entrées de périmètre.

Les infrastructures d'exploitation se répartissent comme suit :

		Propriété	Location-financement	Location simple	2012	2011
<b>Points de vente</b>	Luxe	7	5	946	958	801
	Sport & Lifestyle	4		633	637	564
	Fnac				-	148
<b>Unités logistiques</b>	Luxe	7	1	56	64	53
	Sport & Lifestyle	5		38	43	48
	Fnac				-	8
<b>Unités de production &amp; divers</b>	Luxe	14	1	40	55	28
	Sport & Lifestyle	3		4	7	6
	Fnac				-	6

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 2012, les participations dans les entreprises mises en équivalence incluent, pour l'essentiel, les titres Wilderness chez PUMA. La diminution sur l'exercice est principalement liée à la cession de la participation résiduelle de Cfao mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe jusqu'au 30 juin 2012.

### Actifs nets courants

Au 31 décembre 2012, les Actifs nets courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Stocks	1 736,5	2 202,5	- 466,0
Créances clients	985,3	1 087,4	- 102,1
Dettes fournisseurs	(684,5)	(1 535,6)	+ 851,1
Créances et dettes d'impôts exigibles	(242,7)	(243,2)	+ 0,5
Autres actifs et passifs courants	(1 037,9)	(1 233,5)	+ 195,6
<b>Actifs nets courants</b>	<b>756,7</b>	<b>277,6</b>	<b>+ 479,1</b>

Au 31 décembre 2012, les Actifs nets courants de PPR ont augmenté de 479 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

Hors variations de change et de périmètre notamment le classement en IFRS 5 de groupe Fnac pour 324 millions d'euros, le Besoin en Fonds de Roulement a généré une consommation de trésorerie de 273 millions d'euros sur l'exercice.

La variation des stocks a engendré un flux négatif de trésorerie de 103 millions d'euros sur l'exercice 2012. Cette évolution provient principalement des marques de Luxe, en lien avec la forte croissance d'activité et l'expansion du réseau de magasins.

Sur l'exercice 2012, l'augmentation des créances clients a généré un besoin de trésorerie de 31 millions d'euros.

## Provisions

(en millions d'euros)

	2012	2011	Variation
Provisions pour retraites et avantages similaires	104,8	127,1	- 22,3
Autres provisions pour risques et charges	260,0	236,6	+ 23,4
<b>Provisions</b>	<b>364,8</b>	<b>363,7</b>	<b>+ 1,1</b>

Depuis le 31 décembre 2011, les provisions pour retraites et autres avantages similaires ont baissé principalement sous l'effet du reclassement de Fnac en IFRS 5 compensé par la diminution des taux d'actualisation de - 100 points de base sur la zone Euro. À la clôture de l'exercice 2012, ces provisions correspondent à un engagement global de 189 millions d'euros couvert par des actifs à hauteur de 84 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, la quote-part de ces provisions qui ne donnera pas lieu à des décaissements dans les douze prochains mois (enregistrée

Cette évolution provient essentiellement du Luxe, en lien avec la hausse des ventes indirectes aux distributeurs.

La diminution des dettes fournisseurs a généré une consommation de trésorerie de 87 millions d'euros sur l'exercice 2012, principalement dans le Pôle Sport & Lifestyle du fait d'une réduction prudente du programme d'achats.

dans les passifs non courants) s'élève à 98 millions d'euros (119 millions d'euros un an auparavant).

La hausse des autres provisions pour risques et charges est principalement liée aux coûts de restructuration de PUMA compensée par le reclassement de groupe Fnac en IFRS 5 et au dénouement favorable de contentieux. Au 31 décembre 2012, la part non courante de ces provisions s'élève à 92 millions d'euros (101 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent).

## Capitaux propres

(en millions d'euros)

	2012	2011	Variation
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	11 413,8	10 925,0	+ 488,8
Capitaux propres – Part des intérêts non contrôlés	704,9	824,5	- 119,6
<b>Capitaux propres</b>	<b>12 118,7</b>	<b>11 749,5</b>	<b>+ 369,2</b>

Au 31 décembre 2012, les capitaux propres consolidés de PPR sont en légère hausse de 3,1 % par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

En 2012, la part des capitaux propres revenant au Groupe a augmenté de 4,5 % sous l'effet, principalement :

- du résultat net part du Groupe de l'exercice (+ 1 048 millions d'euros) ;
- des dividendes et acomptes sur dividende distribués par PPR (- 630 millions d'euros) ;
- de l'autocontrôle (+ 101 millions d'euros) suite aux annulations de titres PPR sur l'exercice ;
- des variations de périmètre (- 18 millions d'euros) notamment liées à l'enregistrement de dettes au titre d'options d'achat de minoritaires.

Au cours de l'exercice 2012, PPR a procédé :

- à l'acquisition de 1 027 556 titres et à la cession de 1 027 556 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;

- à l'annulation de 1 030 967 titres PPR par décision du Conseil d'administration du 15 février 2012 ;
- à l'acquisition de 115 000 titres et à l'attribution de 115 936 titres aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2008 à 2010 ;
- à l'acquisition de 75 000 titres et à la cession aux salariés bénéficiaires de 79 376 titres dans le cadre de plans d'options d'achat.

Au 31 décembre 2012, le capital social de PPR était constitué de 126 116 702 actions d'une valeur nominale de 4 euros. À cette date, PPR ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité. Hors cadre du contrat de liquidité, PPR conserve 25 073 titres d'autocontrôle (1 061 352 actions au 31 décembre 2011).

Au 31 décembre 2012, la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés concernait principalement PUMA pour 665 millions d'euros (781 millions d'euros un an auparavant) et les marques du Pôle Luxe pour 40 millions d'euros (44 millions d'euros en 2011).

La variation, au cours de l'exercice 2012, de la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés inclut principalement les effets des acquisitions

complémentaires de titres PUMA qui ont porté la participation de PPR dans PUMA de 79,9 % au 31 décembre 2011 à près de 83 % un an plus tard.

### Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élevait à 2 492 millions d'euros au 31 décembre 2012; il a baissé de 904 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent, soit une réduction de 26,6 %. Au 31 décembre 2012, l'endettement financier net de PPR se décomposait comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Emprunts obligataires	3 048,3	2 539,9	+ 508,4
Emprunts bancaires	566,4	550,5	+ 15,9
Billets de trésorerie	449,0	823,5	- 374,5
Dettes financières diverses	520,3	763,7	- 243,4
<b>Dettes financières brutes <sup>(1)</sup></b>	<b>4 584,0</b>	<b>4 677,6</b>	<b>- 93,6</b>
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(11,3)	(11,4)	+ 0,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 081,0)	(1 270,7)	- 810,3
<b>Endettement financier net</b>	<b>2 491,7</b>	<b>3 395,5</b>	<b>- 903,8</b>

(1) Hors financement des concours à la clientèle.

Au 31 décembre 2012, les dettes financières diverses incluent 215 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (317 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent). Les variations de la période concernent notamment l'enregistrement de la dette au titre des parts minoritaires dans Brioni et la joint-venture Yoox ainsi que l'exercice par PUMA de son option pour le rachat de sa participation minoritaire dans Dobotex.

Conformément à sa politique de fixation ou de plafonnement des taux d'intérêt, la part de la dette à taux fixe du Groupe dans la dette brute totale s'établissait, y compris opérations de couvertures, à 60,4 % au 31 décembre 2012 (à comparer à 70,4 % au 31 décembre 2011).

Au 31 décembre 2012, la dette brute du Groupe était majoritairement constituée par des financements en euros; la part libellée en yen japonais s'élevait à 8,9 % de la dette brute totale (9,5 % au 31 décembre 2011) et la part des autres devises s'établissait à 7,5 % (8,4 % au 31 décembre 2011).

PPR minimise son exposition au risque de concentration en diversifiant ses sources de financement. Ainsi, les financements désintermédiés représentaient 76,3 % des dettes brutes au 31 décembre 2012, pour 71,9 % 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 2012, 75,7 % des engagements confirmés en faveur de PPR étaient assurés par 10 banques; les trois premiers partenaires du Groupe assuraient 38,7 % du total et aucun de ces établissements ne dépassait individuellement 20 % de l'ensemble des lignes de crédits confirmées mises à la disposition du Groupe.

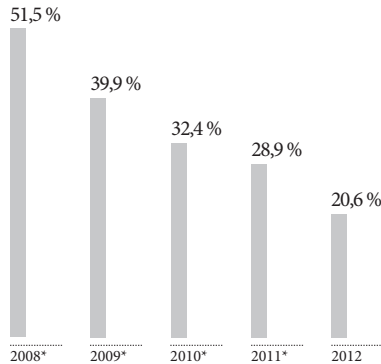
PPR s'engage uniquement dans des opérations de crédit ou de placement avec des établissements financiers de premier rang en répartissant les transactions parmi les institutions.

## Solvabilité

PPR affiche une structure financière très solide :

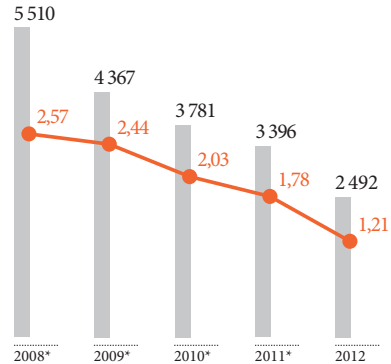
- le « *gearing* » (ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres) s'améliore à 20,6 % au 31 décembre 2012 contre 28,9 % sur la base des données publiées au 31 décembre 2011 ;
- le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA) s'améliore également, à 1,21 sur l'exercice 2012 contre 1,78 sur la base des données publiées au 31 décembre 2011.

### GEARING



\* Données publiées non retraitées.

### SOLVABILITÉ



■ Endettement financier net<sup>(1)</sup> (EFN)  
(en millions d'euros)

● Ratio de solvabilité (EFN/EBITDA)

\* Données publiées non retraitées.

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 proforma et à la clôture de l'exercice) doit être inférieur ou égal à 3,75.

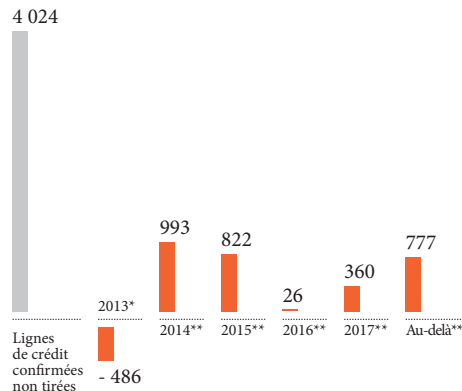
L'agence de notation Standard & Poors a relevé en mars 2012, la notation à long terme de PPR à « BBB - » à « BBB » assortie d'une perspective « stable ».

## Liquidité

Au 31 décembre 2012, PPR dispose d'une trésorerie disponible de 2 081 millions d'euros (1 271 millions d'euros au 31 décembre 2011) auxquels s'ajoute un solde de 4 024 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme confirmées et non utilisées à cette date (4 135 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

### ÉCHÉANCIER DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET



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

\*\* Dette brute.

Les parts des dettes brutes à moins d'un an et des dettes à cinq ans et au-delà représentaient respectivement 38,4 % et 23,4 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2012 (37,7 % et 13,3 % respectivement au 31 décembre 2011).

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie inclut exclusivement des instruments de trésorerie et OPCVM monétaires sans risque de variation de valeur. Par ailleurs, au 31 décembre 2012, le Groupe disposait de 4 059 millions d'euros (4 170 millions d'euros au 31 décembre 2011) de lignes de crédit confirmées hors celles mobilisables par Redcats.

Les financements bancaires et obligataires comportent des clauses juridiques usuelles de « *pari passu* », de défaut croisé (« *cross default* ») et de « *negative pledge* ».

Les emprunts obligataires émis en 2009, 2010 et 2012 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*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010, y compris la part abondée en janvier 2012 pour l'emprunt obligataire émis en avril 2010, intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de PPR en catégorie *Non Investment Grade*.

La totalité de ces emprunts bénéficient de la Note du groupe PPR attribuée par l'agence de rating Standard & Poor's, « BBB », perspective stable et ne sont soumis à aucun covenant financier.

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)

	2012	2011
<b>Endettement financier net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>3 395,5</b>	<b>3 780,6</b>
Cash-flow libre opérationnel	(930,2)	(931,0)
Intérêts nets versés et dividendes reçus	162,3	193,1
Dividendes versés	473,3	453,8
Acquisition de titres PPR	14,9	119,5
Acquisition de titres PUMA	119,6	300,0
Autres acquisitions et cessions	(652,6)	(574,1)
Autres mouvements	(91,1)	53,6
<b>Endettement financier net au 31 décembre</b>	<b>2 491,7</b>	<b>3 395,5</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 930 millions d'euros en 2012, stable par rapport à l'exercice précédent :

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>2 000,7</b>	<b>1 695,4</b>	<b>+ 18,0 %</b>
Variation du besoin en fonds de roulement (hors impôt)	(272,5)	(180,5)	+ 51,0 %
Impôts sur le résultat payés	(362,2)	(335,6)	+ 7,9 %
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>1 366,0</b>	<b>1 179,3</b>	<b>+ 15,8 %</b>
Investissements opérationnels nets	(435,8)	(248,3)	+ 75,5 %
<b>Cash-flow libre opérationnel</b>	<b>930,2</b>	<b>931,0</b>	<b>- 0,1 %</b>

En 2012, la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts a augmenté de 305 millions d'euros par rapport à 2011, soit une progression de 18 %.

En 2012, la variation du Besoin en Fonds de Roulement a donné lieu à un décaissement net de trésorerie de 273 millions d'euros alors qu'elle avait généré un décaissement net de 181 millions d'euros en 2011.

Cette évolution défavorable de 92 millions d'euros, particulièrement marquée dans les entités du Pôle Luxe pour 145 millions d'euros, résulte :

- de l'effet favorable, à hauteur de 210 millions d'euros, d'une moindre hausse des stocks versus 2011 principalement dans le Pôle Luxe ;

- de l'impact positif, pour 89 millions d'euros, d'une hausse des créances clients plus faible qu'en 2011 ;
- de l'effet défavorable, à hauteur de 217 millions d'euros des flux de trésorerie nés de la forte diminution versus 2011 des dettes fournisseurs ;
- et de la dégradation, pour 174 millions d'euros, des flux de trésorerie nés de la variation des dettes et créances diverses, opérationnelles ou non courantes.

L'impôt payé est en légère hausse sur l'exercice.

En 2012, les investissements opérationnels nets tiennent compte de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 6 millions d'euros (contre 4 millions d'euros en 2011).

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent donc à 442 millions d'euros au 31 décembre 2012, en augmentation de 75 % par rapport à l'exercice précédent. Ils se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Luxe	337,3	172,9	+ 95,1 %
Sport & Lifestyle	91,1	74,8	+ 21,8 %
Corporate	13,5	4,6	+ 193,5 %
<b>Investissements opérationnels bruts</b>	<b>441,9</b>	<b>252,3</b>	<b>+ 75,1 %</b>

En 2012, ces investissements opérationnels bruts résultent de programmes d'ouvertures de points de vente pour 36 % et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 18 %. Ils ont été réalisés en France à hauteur de 7 % environ. En 2011, ces investissements opérationnels bruts résultaient de programmes d'ouvertures de points de vente pour 30 % et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 25 %.

Les marques du Luxe contribuent à hauteur de 164 millions d'euros à la hausse de ces investissements bruts avec un rythme soutenu d'ouvertures de magasins pour l'ensemble des marques dont Gucci (58 nouveaux points de vente) et Bottega Veneta (31 nouveaux points de vente).

### Cash-flow disponible

Les décaissements au titre des frais financiers nets intégraient, en 2012, des intérêts et dividendes reçus pour 69 millions d'euros (11 millions d'euros en 2011) dont 63 millions d'euros de gains encaissés suite au remboursement de la première tranche de l'emprunt obligataire indexé arrivant à maturité en novembre 2012 entraînant un remboursement à 68,5 % du pair.

En conséquence, le cash-flow disponible s'établit à 768 millions d'euros pour l'exercice 2012, contre 738 millions d'euros en 2011, soit une hausse de 4,1 %.

### Dividendes versés

Les dividendes versés au cours de l'exercice 2012 ont augmenté de 4,3 % par rapport à l'exercice précédent ; ils comprenaient 33 millions d'euros de dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées (13 millions d'euros en 2011), dont 23 millions d'euros concernent PUMA et ses filiales (9 millions d'euros en 2011). Le dividende versé par PPR à ses actionnaires en 2012 s'élève à 441 millions d'euros stable par rapport à l'exercice précédent.

### Acquisitions et cessions

PPR et PUMA ont acheté sur le marché 465 314 actions PUMA, pour un montant global de 120 millions d'euros.

Les acquisitions de titres PPR pour un montant global de près de 15 millions d'euros sont relatives principalement aux acquisitions de 115 000 titres afférents aux plans d'attribution d'actions gratuites.

En 2011, les acquisitions de titres PPR représentaient 120 millions d'euros dont principalement 1 030 967 actions en vue de leur annulation.

En 2012, les acquisitions et cessions de titres sont principalement relatives à l'acquisition de Brioni et à la cession de Cfao ainsi qu'aux flux de trésorerie liés aux « activités abandonnées, cédées ou en cours de cession ou de distribution » et notamment l'encaissement du prix de cession de The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse.

En 2011, les autres acquisitions et cessions de titres incluaient, pour l'essentiel, d'une part les flux financiers liés à la cession de Conforama, nets de frais et d'impôt, et d'autre part, les décaissements afférents aux acquisitions de Volcom et Sowind ainsi qu'au rachat par Gucci de son franchisé au Moyen-Orient.

### Autres mouvements

Les Autres mouvements incluent les impacts de change et les effets de l'application des normes comptables IAS 32/39 sur l'endettement.

## 1.6. RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ PPR ET DIVIDENDE

Le résultat net de PPR Société mère s'établit à 506 millions d'euros pour l'exercice 2012. Le résultat net de l'exercice 2011 s'élevait à 664 millions d'euros.

Le Conseil d'administration de PPR du 14 février 2013 proposera à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, de distribuer au titre de cet exercice un dividende en numéraire de 3,75 euros par action ainsi qu'un dividende en nature par distribution d'actions du groupe Fnac dont la quotité sera déterminée ultérieurement.

Un compte sur ce dividende en numéraire de 1,50 euros par action a été mis en paiement le jeudi 24 janvier 2013 suite à la décision du Conseil d'administration de PPR du 3 décembre 2012.

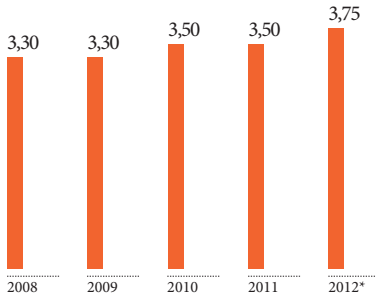
La somme qui serait distribuée en numéraire en 2013 atteindrait donc 473 millions d'euros.

Cette proposition traduit la volonté de PPR de conserver des taux de distribution bien équilibrés eu égard d'une part à l'évolution du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, et d'autre part au niveau du cash-flow disponible. En effet, ces taux de distribution s'établissent à :

- 37,3 % du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants de l'exercice 2012, contre 41,8 % sur la base des données publiées en 2011 ;
- 61,6 % du cash-flow disponible de l'exercice 2012 contre 59,8 % sur la base des données publiées en 2011.

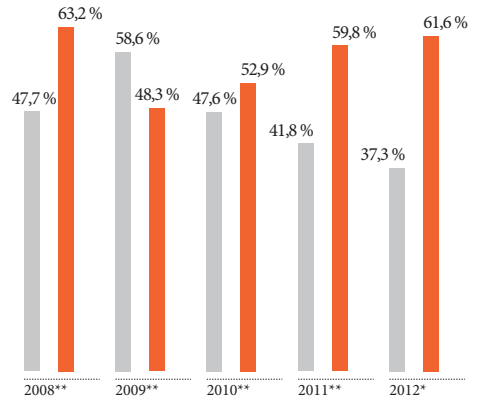


## DIVIDENDE VERSÉ PAR ACTION (EN EUROS)



\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

## TAUX DE DISTRIBUTION



■ % du RNPG poursuivi courant

■ % du cash-flow disponible

\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

\*\* Données publiées non retraitées.

## 1.7. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la Note 34 des états financiers.

## 1.8. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### PPR poursuit son processus de cession des entités du groupe Redcats

PPR a annoncé le 3 janvier 2013 avoir reçu une offre ferme de la part d'Alpha Private Equity Fund 6 (« APEF 6 ») pour l'acquisition de son Pôle Enfants-Famille, composé des marques Cyrillus et Vertbaudet, pour une valeur d'entreprise de 119 millions d'euros. Sur cette base, PPR a consenti à APEF 6 une exclusivité de négociation dans la perspective de réaliser cette transaction. Cette transaction reste notamment soumise à l'information et à la consultation des instances représentatives du personnel concernées et à l'approbation des autorités de la concurrence. Cette transaction devrait être conclue dans les prochains mois.

Le 5 février 2013, PPR a conclu la cession définitive du Pôle OneStopPlus de Redcats, filiale de vente par correspondance et en ligne de produits textile de grande taille aux États Unis.

### PPR renforce son portefeuille de marques de Luxe avec l'acquisition de « Qeelin » et de « Christopher Kane »

PPR a annoncé le 10 décembre 2012, l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de joaillerie chinoise Qeelin et cette transaction a été finalisée début janvier 2013.

Lancé en 2004, Qeelin est le premier joaillier de Luxe chinois à avoir développé un réseau de boutiques à l'international, dans les quartiers commerçants les plus prestigieux à travers le monde. Qeelin gère actuellement 14 boutiques dans le monde (dont 7 en Chine continentale, 4 à Hong-Kong et 3 en Europe). La marque est également distribuée dans quelques boutiques multimarques comme Colette à Paris et Restir à Tokyo. En devenant l'actionnaire majoritaire de Qeelin, PPR renforce son portefeuille de marques de Luxe sur le segment de la joaillerie et sa présence sur le marché chinois.

Le 15 janvier 2013, PPR a acquis une part majoritaire dans la marque de designer de Luxe « Christopher Kane ». Ce partenariat entre PPR et Christopher Kane permettra de développer en étroite collaboration les activités de la marque. Fondé en 2006 par le designer écossais Christopher Kane, la marque éponyme est une marque originale et surprenante, à l'ADN unique.

À travers ces deux acquisitions disposant d'un fort potentiel de croissance organique, PPR étoffe son portefeuille tout en poursuivant sa mission de promouvoir les nouveaux talents créatifs.

À la date du présent Document de Référence il n'y a pas d'autre changement significatif de la situation financière ou commerciale du Groupe depuis le 31 décembre 2012.

---

## 1.9. PERSPECTIVES

Face aux défis d'un environnement économique contrasté en ce début d'exercice 2013, les forces qui ont fait la qualité des résultats de PPR en 2012 seront également à l'œuvre cette année.

PPR est confiant dans sa capacité à réaliser, en 2013, une nouvelle année de croissance soutenue de son chiffre d'affaires et d'amélioration de ses performances opérationnelles et financières et de finaliser son recentrage stratégique sur les secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle.

## 2. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

En 2012, PPR a poursuivi sa stratégie visant à renforcer ses activités à forte croissance et à rentabilité élevée. Cette stratégie, qui donne la priorité à la croissance organique et au développement international, est fondée sur des marques mondiales et des enseignes réputées; elle s'exprime à la fois sur les marchés du Luxe et du Sport & Lifestyle.

Cette stratégie vise à faire prospérer chacune des entités du Groupe et à exploiter son potentiel de

croissance endogène. Pour renforcer ses positions, PPR a la faculté de réaliser des acquisitions tactiques afin de compléter ses dispositifs et ses portefeuilles de marques ou de produits.

Cette vision laisse aussi la place à des acquisitions stratégiques qui constituent un moyen efficace pour accélérer le développement du Groupe et améliorer son profil de croissance et de rentabilité.

### 2.1. INVESTISSEMENTS FINANCIERS

#### 2012

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un encaissement net de 697 millions d'euros pour l'exercice 2012, les cessions ayant largement excédé les acquisitions d'actifs financiers.

#### Acquisition de Brioni

PPR a annoncé, le 8 novembre 2011, l'acquisition de l'intégralité du capital de Brioni.

Cette opération a été finalisée le 11 janvier 2012, après obtention de l'aval des autorités de la concurrence. Brioni est l'une des maisons de prêt-à-porter masculin les plus réputées au monde, grâce à un savoir-faire de tailleur d'exception. Rentable et en croissance, la maison Brioni dispose de ses propres ateliers, dont le principal est situé à Penne, dans les Abruzzes. Elle emploie 1 800 salariés et est distribuée dans 35 boutiques en propre à fin décembre 2012, ainsi que *via* un vaste réseau de points de vente à travers le monde.

Brioni est consolidée dans les comptes du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

#### Cession de la participation résiduelle détenue Cfao

Suite au contrat de cession d'actions signé le 26 juillet 2012 entre PPR et le groupe japonais Toyota Tsusho Corporation (« TTC »), TTC a acquis auprès de PPR, début août 2012, 29,8% du capital de Cfao, au prix de 37,50 euros par action devenant ainsi le premier actionnaire de Cfao. PPR a ensuite apporté en décembre 2012 sa participation résiduelle de 12,2% à l'offre publique volontaire déposée par TTC en octobre 2012 sur le solde du capital à un prix identique à celui de l'acquisition du bloc de 29,8% soit 37,50 euros par action.

La participation résiduelle de PPR dans Cfao (42%) a été déconsolidée pour un prix de cession de 967 millions d'euros, encaissé en totalité à fin décembre 2012. La plus-value de cession est comptabilisée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

#### Projet de scission et de mise en bourse de la Fnac et désengagement de Fnac Italie

Au cours de l'exercice 2012, PPR a poursuivi son recentrage stratégique en décidant le projet de scission et de mise en bourse de la Fnac dont le principe a été validé à l'unanimité par le Conseil d'administration de PPR le 9 octobre 2012. Cette opération, valablement présentée à la consultation de l'ensemble des instances représentatives concernées, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale de PPR le 18 juin 2013. Au cours du second semestre, le groupe Fnac a démarré les travaux préparatoires à sa cotation.

Le désengagement de Fnac Italie initié au second semestre 2011 a été finalisé au second semestre 2012. La Fnac Italie a fait l'objet d'un accord de cession au fonds d'investissement Orlando Italy en novembre 2012. Cette cession a été finalisée en janvier 2013. Les conséquences financières de cette cession ont été provisionnées à fin décembre 2012.

#### Poursuite du processus de cession du groupe Redcats

Au cours du second semestre 2011, PPR a initié un processus de cession du groupe Redcats, ce processus de cession s'est poursuivi sur l'exercice 2012.

Le 8 novembre 2012, PPR a annoncé la signature d'un accord entre Redcats et Northern Tool & Equipment (NTE) pour la cession des activités de Sports & Loisirs de Redcats USA, comprenant The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse pour une valeur d'entreprise de

215 millions de dollars. Cette cession a été finalisée le 17 décembre 2012 et encaissée selon les termes annoncés.

À cette date, la participation détenue par Redcats dans The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse a été déconsolidée et le résultat de cette cession a été constaté.

Le 5 décembre 2012, PPR a annoncé la signature d'un accord pour la cession de OneStopPlus, la division grandes tailles de Redcats aux États-Unis avec Charlesbank Capital Partners et Webster Capital pour une valeur d'entreprise de 525 millions de dollars. Cette transaction, assortie des conditions suspensives usuelles et soumise à l'approbation des autorités américaines de la concurrence, a été finalisée le 5 février 2013 et marquera la cession de l'intégralité des activités de Redcats USA. Le résultat de la cession de OneStopPlus est constaté sur le premier trimestre 2013.

### Autres évolutions du portefeuille d'activités

Au cours de l'exercice 2012, PPR et PUMA ont acheté sur le marché 465 314 actions PUMA, pour un montant global de 120 millions d'euros. Le taux de détention de PPR dans PUMA a été porté de 79,9 % au 31 décembre 2011 à près de 83 % au 31 décembre 2012.

### 2011

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un encaissement net de 735 millions d'euros pour l'exercice 2011, les cessions ayant largement excédé les acquisitions d'actifs financiers.

### Acquisition de Volcom

Le 11 mai 2011, PPR a lancé une offre publique d'achat amicale en numéraire sur Volcom Inc. Volcom est une marque emblématique d'habillement et d'accessoires dans le domaine de l'action sport, qui puise ses racines à la fois dans le skateboard, le surf et le snowboard. Cette acquisition représente une étape majeure dans la constitution du Pôle Sport & Lifestyle de PPR. Cette opération valorise Volcom à 607,5 millions de dollars (valeur des capitaux propres).

À l'issue de cette offre, PPR a pris le contrôle de Volcom en recueillant 87,4 % du capital le 23 juin 2011 au travers de sa filiale dédiée Transfer Holding, Inc. À la suite d'une procédure de fusion simplifiée entre Transfer Holding, Inc. et Volcom, Inc. toutes les actions Volcom

restantes ont été remises en échange d'un montant par action en numéraire de 24,50 dollars. PPR détient ainsi 100 % de Volcom, Inc. Volcom est consolidée par intégration globale dans les comptes du groupe PPR à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011.

### Prise de contrôle de Sowind Group

Le 4 juillet 2011, PPR a annoncé le lancement d'une augmentation de capital réservée de Sowind Group, entièrement souscrite par PPR, au terme de laquelle PPR est devenu actionnaire majoritaire de la Société avec 50,1 % du capital.

Sowind Group, l'une des dernières manufactures horlogères suisses indépendantes, est présent dans 60 pays avec notamment les marques Girard-Perregaux et JEANRICHARD.

Sur la base d'un accord de partenariat stratégique signé en juin 2008, PPR détenait déjà une participation minoritaire de 23,0 % dans le capital de Sowind Group, mise en équivalence dans les comptes consolidés.

Cette opération permet au Pôle Luxe de PPR de se renforcer sur le segment de la haute horlogerie tout en accompagnant le développement international de Sowind Group, aussi bien au niveau du développement des produits qu'en matière de distribution à l'échelle mondiale.

Consécutivement à la prise de contrôle, Sowind Group est consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011.

### Autres évolutions du portefeuille d'activités

Au cours de l'exercice 2011, PPR et PUMA ont acheté sur le marché 1 328 928 actions PUMA, pour un montant global de 300 millions d'euros. Le taux de détention de PPR dans PUMA a ainsi été porté de 71,6 % au 31 décembre 2010 à 79,9 % au 31 décembre 2011.

Au cours du second semestre 2011, PPR a initié un processus de cession du groupe Redcats, en cours à la clôture de l'exercice, ainsi que le désengagement de Fnac Italie.

Le 18 mars 2011, PPR a annoncé avoir procédé au transfert des titres de Conforama à Steinhoff International et avoir encaissé l'intégralité du montant de la transaction selon les termes annoncés le 9 décembre 2010.

## 2.2. INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELLS

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.

L'année 2012 a été marquée par un contexte économique global rendu incertain par la crise persistante des dettes souveraines et le ralentissement consécutif de la croissance, particulièrement en Europe et aux États-Unis. Les économies émergentes sont à cet égard restées les moteurs essentiels de la croissance mondiale.

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

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent à 442 millions d'euros au 31 décembre 2012, en augmentation de 75 % par rapport à l'exercice précédent.

En 2012, ces investissements opérationnels bruts résultent de programmes d'ouvertures de points de vente pour 36 % et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 18 %. Ils ont été réalisés en France à hauteur de 7 % environ. En 2011, ces investissements opérationnels bruts résultaient de programmes d'ouvertures de points de vente pour 30 % et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 25 %.

Les marques du Luxe contribuent à hauteur de 164 millions d'euros à la hausse de ces investissements bruts avec un rythme soutenu d'ouvertures de magasins pour l'ensemble des marques dont Gucci (58 nouveaux points de vente) et Bottega Veneta (31 nouveaux points de vente).

En 2012, les investissements opérationnels nets tiennent compte de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 6 millions d'euros (contre 4 millions d'euros en 2011).

### Pôle Luxe

Les investissements opérationnels du Pôle Luxe ont presque doublé en 2012 à 337 millions d'euros. Cette augmentation résulte des ouvertures, extensions et remodelages de magasins ainsi que d'investissements significatifs dans les infrastructures, les systèmes et la *supply-chain*.

En 2012, le Pôle Luxe a donc continué à investir dans son réseau de magasins en propre avec un programme conséquent de rénovations et d'agrandissements (près de la moitié des investissements dédiés aux magasins) ainsi qu'avec l'ouverture nette de 122 magasins supplémentaires dont 42 en Grande Chine (Chine continentale, Hong Kong et Macao) et 19 dans les autres pays émergents. Presque la moitié des ouvertures nettes de magasins l'ont été dans les pays matures (61 magasins), preuve du potentiel de croissance qui réside dans ces régions pour les marques du Pôle.

### Gucci

Les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élèvent à 204 millions d'euros en 2012, en augmentation de 83 % par rapport à l'exercice précédent. Les investissements relatifs aux magasins représentent plus de la moitié des investissements opérationnels bruts.

Au 31 décembre 2012, Gucci exploitait 429 magasins en direct, dont 166 dans les pays émergents, y compris 72 en Grande Chine. En 2012, Gucci a ouvert en net 53 nouveaux points de vente (59 ouvertures nettes en 2011) dont 25 dans les pays émergents.

### Bottega Veneta

Les investissements opérationnels bruts de Bottega Veneta s'élèvent à 41 millions d'euros en 2012, en augmentation de 42 % par rapport à l'exercice précédent, principalement liés aux ouvertures, extensions et remodelages de magasins.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta comptait 196 magasins au 31 décembre 2012, dont 41 en Grande Chine et 35 dans les autres pays émergents. En 2012, la marque a ouvert en net 26 nouveaux points de vente (22 ouvertures nettes en 2011).

### Yves Saint Laurent

Les investissements opérationnels bruts d'Yves Saint Laurent s'élèvent à 22 millions d'euros, en très forte augmentation, proche du triplement, par rapport à 2011 compte tenu des ouvertures de magasins de 2012 mais aussi des travaux engagés dans les magasins devant ouvrir au cours du premier semestre 2013.

Au 31 décembre 2012, la marque exploitait 89 magasins en propre dont 12 en Grande Chine et 19 dans les autres pays émergents. Nettes des fermetures, les ouvertures sont au nombre de 6 dans l'exercice.

### Autres marques du Pôle Luxe

Les investissements opérationnels bruts des autres marques du Pôle Luxe s'élevaient à 70 millions d'euros en 2012, en augmentation de 181 % par rapport à l'exercice précédent.

Le réseau de magasins exploités en propre par les autres marques du Pôle Luxe comptait 244 unités au 31 décembre 2012, dont 30 en Grande Chine et 12 dans les autres pays émergents. Sur les marchés historiques, (202 magasins), le Japon et l'Europe de l'Ouest disposent du plus grand nombre de magasins. L'intégration de Brioni a apporté 35 nouveaux magasins au 1<sup>er</sup> janvier 2012. En 2012, hors Brioni, les autres marques de Luxe ont ouvert en net 37 nouveaux points de vente.

### Pôle Sport & Lifestyle

Les investissements opérationnels bruts du Pôle Sport & Lifestyle ont atteint 91 millions d'euros en 2012, consacrés pour moitié au développement du réseau de magasins et pour l'autre moitié aux systèmes d'information et à l'optimisation de la *supply-chain*.

Le réseau de magasins exploités en propre par les marques du Pôle Sport & Lifestyle comptait 637 unités au 31 décembre 2012, dont 383 dans les pays émergents. En 2012, ces marques ont ouvert en net 738 nouveaux points de vente.

### PUMA

Les investissements opérationnels bruts de PUMA s'élevaient, en 2012, à 81 millions d'euros en hausse de 14 % par rapport à l'exercice précédent, essentiellement en lien avec un surplus d'investissements afférents aux ouvertures, aux extensions et aux rénovations de points de vente.

Au 31 décembre 2012, le réseau de magasins exploités en propre par PUMA comptait 594 unités. Les ouvertures de l'année ont concerné pour les 2/3 d'entre elles les pays émergents.

### Autres marques du Pôle Sport & Lifestyle

En 2012, les investissements opérationnels bruts de Volcom et Electric ont atteint près de 10 millions d'euros.

Le réseau de magasins exploités en propre comptait 43 unités au 31 décembre 2012, dont six dans les pays émergents. 14 nouveaux magasins ont été ouverts en net en 2012.

### Fnac

Malgré l'environnement économique dégradé, la Fnac a maintenu le niveau de ses investissements opérationnels afin de soutenir le plan de transformation de son modèle économique. En 2012, les investissements opérationnels bruts de la Fnac ont atteint 87 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, la Fnac exploitait 154 magasins, dont 66 hors de France. La Fnac a ouvert cinq nouveaux points de vente au total sur l'exercice : trois en France (dont deux au format Périphérie), un en Espagne et un au Brésil.

## 3. GESTION DES RISQUES

### 3.1. RISQUES FINANCIERS

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques financiers de liquidité, de change et de taux. Dépendant de la Direction Financière, la Direction des Financements et de la Trésorerie du groupe PPR assume cette responsabilité et dispose pour cela de l'expertise, des moyens notamment techniques et des systèmes d'information nécessaires. Elle intervient sur les différents marchés financiers dans les meilleures conditions d'efficacité et de sécurité par l'intermédiaire de PPR Finance SNC, société du Groupe dédiée à la gestion de trésorerie et au financement. Elle coordonne la gestion de trésorerie des filiales et détermine la politique bancaire du Groupe.

**Les risques financiers identifiés par le Groupe sont les suivants :**

#### Risque de signatures

PPR minimise son exposition au risque de contrepartie en ne s'engageant qu'avec des établissements de première catégorie et en répartissant les transactions parmi les institutions sélectionnées dans des limites de montant et de maturité qui leur sont affectées. Les contreparties des opérations de produits dérivés sont incluses dans les procédures de gestion du risque de contrepartie : chacune d'elles fait l'objet d'autorisations régulièrement mises à jour en montant et maturité. Les contreparties font l'objet d'une classification interne qui dépend notamment de la note obtenue auprès des agences de notation. La notation des contreparties ne peut pas être inférieure au niveau « BBB » chez Standard & Poor's et 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 trois mois et bénéficiant d'une liquidité afin de limiter les risques. En conséquence, PPR supporte un risque de prix jugé non significatif.

PPR a émis en mai 2008 une obligation de 400 millions d'euros indexée sur l'évolution du cours du titre PPR en deux tranches égales de 200 millions d'euros dont une est arrivée à échéance en novembre 2012 et l'autre arrivera à maturité en mai 2013. Le prix de remboursement de ces obligations est indexé sur l'évolution du cours du titre PPR dans la limite d'un prix plancher et d'un prix plafond.

Les informations complémentaires relatives au risque actions sont présentées dans la Note 29.3 des comptes consolidés annuels.

#### Risque de change

Le Groupe est amené à utiliser des instruments de couverture afin de réduire son exposition au risque de change en fonction des spécificités propres à chaque Pôle.

Ces instruments sont destinés, soit à couvrir des dettes et créances commerciales en devises, soit à couvrir des expositions budgétaires hautement probables et/ou des engagements fermes. Chaque entité couvre le risque de change généré par l'utilisation d'une devise autre que sa devise fonctionnelle dans ses relations commerciales.

Les sociétés Fnac, Redcats et le Pôle Sport & Lifestyle couvrent principalement le risque de change généré par des engagements fermes d'achat en devises ou des flux d'achat hautement probables et dont l'horizon dépend de l'activité propre à chaque enseigne. Ces flux de couverture peuvent être générés par des flux intragroupes *via* les centrales d'achat.

Les sociétés du Pôle Luxe sont amenées à couvrir le risque de change d'une part importante des ventes faites à leurs filiales de distribution et plus marginalement leurs flux d'achats. 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 2012 qui s'élève à 4 023,6 millions d'euros hors celles mobilisables par Redcats contre 4 135 millions d'euros au 31 décembre 2011.

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 2012 s'élève à 3 100 millions d'euros. Le programme EMTN a été renouvelé le 11 décembre 2012 pour une durée d'un an. Le groupe PPR est noté par l'agence Standard & Poor's qui lui a attribué la note « A2 » 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, 2010 et 2012 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*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010, y compris la part abondée en janvier 2012 pour l'emprunt obligataire émis en avril 2010, 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 2012, 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 2012 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Les informations relatives au risque de liquidité sont présentées dans la Note 28 des comptes consolidés annuels pour la répartition par échéance et par devise des dettes du Groupe et dans la Note 29.6 des comptes consolidés annuels détaillant le risque de liquidité conformément à la norme IFRS 7.39.

## 3.2. RISQUES STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

Suivant les recommandations de l'AMF, ce chapitre ne traite que des risques dont les impacts ont été jugés potentiellement significatifs par le Groupe.

### Instabilités macroéconomiques et sociales

Le ralentissement de la croissance mondiale s'est poursuivi en 2012 en raison notamment de la crise en Europe. Le risque de défaillance de certains États et les programmes de rigueur adoptés dans un grand nombre de pays portent également les germes de risques sociaux.

L'équilibre des activités des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle en termes d'implantations géographiques limite l'exposition du Groupe aux conséquences d'une récession locale et permet de profiter pleinement de la croissance soutenue dans les pays émergents.

### Matières premières et savoir-faire stratégiques

La capacité du Pôle Luxe à répondre aux attentes de ses clients exige à la fois d'assurer la disponibilité parfaite de certaines matières premières conformes aux critères de qualité du Groupe, et d'entretenir le savoir-faire des

équipes de production au niveau le plus élevé. Le Groupe a donc mis en place des partenariats privilégiés avec ses fournisseurs et entrepris une politique de recherche active de nouveaux partenaires. En outre, par le biais d'acquisitions ou d'associations d'activités stratégiques dans la sous-traitance, le Groupe renforce l'intégration verticale de sa chaîne de production.

Par ailleurs, la pérennité du savoir-faire dans les métiers du Pôle Luxe est assurée par des actions menées en faveur de la formation et de la sauvegarde de ces métiers, et par l'internalisation d'activités initialement sous-traitées.

### Fluctuation des prix des matières premières

La hausse des prix des matières premières utilisées par le Pôle Luxe est corrélée à la demande soutenue du secteur pour les cuirs, peaux et pierres précieuses. Quant à la hausse des prix des matières premières intégrées dans la chaîne de production du Pôle Sport & Lifestyle, elle résulte des variations de prix du caoutchouc, du coton et du polyester, en partie dépendantes de l'évolution du prix du pétrole. Dans

une grande majorité des cas, la hausse des prix des matières premières peut être compensée pour tout ou partie par une hausse ciblée du prix de vente des produits finis.

Par ailleurs, l'attention portée par le Groupe à la traçabilité de ses approvisionnements, au respect par ses fournisseurs et sous-traitants des règles d'éthique du Groupe et des législations, ainsi que la vigilance du Pôle Luxe sur la conformité de ses approvisionnements aux normes internationales relatives aux conditions d'exploitation de l'or, du diamant et des pierres précieuses, limitent le champ des options possibles en matière d'approvisionnement. Le Groupe est néanmoins organisé pour rechercher régulièrement de nouveaux fournisseurs susceptibles de répondre favorablement aux exigences ainsi posées.

### **Attractivité commerciale – Valeur de la marque**

Les activités du Groupe reposent sur des marques globales et puissantes de Luxe et de Sport & Lifestyle. La perte d'attractivité et de désirabilité commerciale et la dépréciation corrélée de ces marques constituent l'un des principaux risques du Groupe. Elles peuvent notamment découler d'une prise en compte insuffisante des attentes des consommateurs, de la mutation des marchés, de la perte de partenariats clés, de problèmes de qualité produit, ou encore du non-respect des principes Groupe en termes de Responsabilité Environnementale et Sociale.

### **Attentes des consommateurs**

L'incapacité à anticiper l'évolution des attentes des consommateurs constituerait pour le Groupe un risque majeur susceptible d'affecter le développement de ses activités. En réponse à cette menace, les efforts du Groupe portent sur l'optimisation du cycle d'approvisionnement, avec la diminution du temps entre la phase de conception et la mise sur le marché des produits.

Le Groupe encourage également les Pôles à anticiper au mieux les tendances de consommation : ils exercent ainsi une observation permanente des tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs).

Les marques du Pôle Luxe élargissent ainsi leur offre, multiplient le nombre de collections et mettent en place de nouveaux partenariats avec des designers renommés : Hedi Slimane a rejoint Yves Saint Laurent comme Directeur de la Création et de l'Image ; Alexander Wang est le nouveau Directeur Artistique de Balenciaga. Le succès des collections et leur attractivité commerciale sont assurés par des Directions Artistiques confiées à des créateurs reconnus dans le monde entier et par le respect de l'identité de la marque et de ses fondamentaux au cours du temps. Les marques du Pôle Sport & Lifestyle jouent également un rôle d'initiateur de tendances à

l'égard des consommateurs en investissant dans la recherche et développement et en proposant aux consommateurs de nouveaux produits et services.

### **Perte d'un partenariat clé**

Les partenariats développés avec des personnalités, des athlètes, des équipes sportives ou d'autres marques, jouent un rôle important dans la valorisation de l'image du Groupe. L'anticipation dans le renouvellement des contrats les plus importants, l'élargissement du portefeuille des partenariats et le soin particulier apporté à la qualité des relations avec les icônes et représentants des marques du Groupe, permettent de limiter le risque de perte de partenariat stratégique.

### **Qualité et sécurité des produits/risques sur la santé**

La qualité des produits vendus ainsi que leur conformité aux standards élevés de sécurité sont l'une des priorités du Groupe.

Afin de commercialiser des produits répondant à ces standards, le Groupe a mis en place une démarche qualité couvrant toutes les étapes de la vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa commercialisation : qualification du produit selon des normes qualité et sécurité, sélection du fournisseur suite à un audit technique et à son adhésion au Code de conduite, contrôles qualité et sécurité des produits tout au long du processus de production par des ingénieurs et des laboratoires accrédités.

Les procédures relatives au contrôle des produits sont présentées au Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le développement durable », pages 83 à 86.

Les Pôles se sont dotés de cellules de gestion de crise « produit ». En cas de risque avéré, les Pôles respectent un processus d'information immédiate et transparente du public et de rappel des produits défectueux.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un programme d'assurance de responsabilité civile au titre des produits qui s'avéreraient défectueux (voir paragraphe « Les principaux programmes mis en place concernant l'assurance » ci-après).

### **Image et réputation/respect des règles d'éthique et d'intégrité**

Le Groupe veille à la valeur des actifs liés à son image et sa réputation.

Il est donc attentif à ce que ne se produise pas d'incident causé par un comportement contraire à la déontologie de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe ou entretenant des relations d'affaire avec lui.

Dans ce cadre, chacun des Pôles et des activités de distribution s'est doté d'une cellule de gestion de crise en relation avec le siège de PPR.

De même, le Groupe veille à la bonne application par l'ensemble des collaborateurs de sa Charte Groupe et de son Code de conduite des affaires; le Groupe réfléchit régulièrement à l'adaptation de ces documents aux nouvelles organisations et veille à leur diffusion à l'ensemble des employés du Groupe. Par ailleurs, les fournisseurs adhèrent à la Charte « Responsabilité Sociale et Environnementale » du Groupe et ont pour obligation de la promouvoir au sein de leurs unités de production sous peine de voir leurs contrats résiliés. Son respect est en outre contrôlé par la conduite d'audits sociaux dans les sites de production (voir Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le développement durable », pages 79 à 82).

Plus particulièrement, le Pôle Luxe veille attentivement au respect par ses fournisseurs et sous-traitants de la norme de responsabilité sociale – SA 8000 en insérant des clauses éthiques dans les contrats avec les tiers et en réalisant des audits de ses fournisseurs et sous-traitants sur leur conformité aux critères de la norme SA 8000.

Le Pôle Sport & Lifestyle veille également au respect par ses fournisseurs de ses standards S.A.F.E (« Social Accountability and Fundamental Environmental ») visant à proscrire le travail des enfants, les conditions de travail contraires à l'éthique, les dommages environnementaux et de façon générale toute relation d'affaire avec des organisations criminelles.

### **Contrefaçon et distribution parallèle**

PPR possède, notamment au travers de ses Pôles Luxe et Sport & Lifestyle, un large portefeuille de marques, de modèles, de créations et de savoir-faire qui constitue à la fois une propriété intellectuelle et un actif stratégique pour le Groupe.

Les Directions Juridiques du Groupe assurent la bonne gestion des portefeuilles de marques et autres droits de propriété intellectuelle, et mettent en place des politiques actives et diversifiées contre toute violation de ces droits. Le Groupe lutte notamment contre les réseaux illicites de vente de produits contrefaits ou copiés, et contre les réseaux de distribution parallèle, en particulier par le développement de la traçabilité des produits.

La défense des marques prend des formes multiples, de très en amont avec la structuration juridique de nos portefeuilles de marques jusqu'en aval avec des opérations policières de raid anti-contrefaçons. Les coûts de la lutte contre la contrefaçon sont répartis, au sein des marques et du siège, dans les fonctions Juridique, Sécurité, ou dans les magasins. Ces coûts sont peu significatifs à l'échelle du Groupe.

En 2012, le Groupe a renforcé ses ressources dans ce domaine et mis en place au siège un Pôle de compétence dédié à la protection de la propriété intellectuelle des actifs incorporels du Groupe.

### **Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement**

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard des brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

Les marques, brevets ou droits de propriété intellectuelle exploités par le Groupe en propriété ou en licence lui appartiennent en propre sans restriction d'antériorité, d'usage ou de droits susceptible de restreindre cette exploitation sur aucun des territoires concernés et il en est de même des dénominations sociales et noms de domaine des filiales ou des branches, des enseignes des magasins ou des points de vente du Groupe, ou qu'il s'agisse des marques ou signes de produits ou services fabriqués ou commercialisés par les différentes entités du Groupe. Cette situation n'exclut pas que, dans le cadre de la politique de valorisation des marques du Groupe, certaines marques lui appartenant soient concédées en licence à des tiers pour la commercialisation de produits ou services, comme c'est notamment le cas dans le domaine des parfums ou cosmétiques; dans tous les cas, ces licences s'opèrent à des conditions commerciales et financières équilibrées et sans impact sur la pleine titularité des marques et des signes appartenant au Groupe. Une information relative aux obligations contractuelles et autres engagements est fournie dans les notes 33.3.1. et 33.3.4. annexées aux comptes consolidés au 31 décembre 2012 en page 252.

### **Procédures et litiges**

Les sociétés du Groupe sont engagées ou susceptibles de l'être dans des procédures et litiges qui interviennent dans le cours normal des opérations, dont des réclamations ou contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières, ainsi que des autorités gouvernementales diverses ou de concurrence. Les charges pouvant en découler, lorsqu'elles sont estimées probables par les sociétés et leurs experts, ont fait l'objet de provisions pour risques et charges. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont actuellement impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque dans le cours normal des affaires ou au développement du Groupe. L'ensemble de ces risques juridiques, comprenant l'impact des engagements donnés dans le cadre des cessions de contrôle d'entreprises, est provisionné dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2012. 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 de 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 neuf dernières années (voir la Note 33.2. annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2012 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.

## Gestion des talents

Une des clés de la réussite du Groupe réside dans le talent et la créativité de ses collaborateurs. La capacité à les identifier, les attirer, les retenir et développer leurs compétences constitue un enjeu pour le Groupe.

La politique de ressources humaines vise à installer un environnement professionnel motivant et impliquant, encourage l'attachement au Groupe et à ses valeurs par des programmes de formation et par un intéressement aux résultats, développe l'employabilité des collaborateurs, la mobilité en interne et les perspectives d'évolution et de développement professionnels et personnels (voir Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le

développement durable », pages 51 à 54).

Une attention particulière est notamment portée aux Directeurs de la Création et à leurs équipes afin de pérenniser l'identité des marques.

## Systèmes d'information

La majeure partie des processus de production et transactionnels du Groupe s'appuient sur des systèmes d'information. La maturité de ces derniers en termes d'adaptation aux besoins, de sécurité, de déploiement ou de fonctionnalité est relativement hétérogène au sein du Groupe. L'adaptation, l'amélioration, la sécurisation et la pérennisation des systèmes d'information sont assurées par un programme d'investissement pluriannuel. Le Groupe met par ailleurs à jour et surveille l'efficacité de ses plans de continuité et de reprise d'activité.

## Risque de crédit

En raison de la nature de ses activités, une part importante des ventes réalisées par le Groupe ne donne pas lieu à un risque clients. Il s'agit des ventes effectuées directement à la clientèle par le Pôle Luxe et les activités de distribution. Pour les ventes réalisées par des intermédiaires de type « wholesalers », il n'existe pas de dépendance vis-à-vis d'un ou de plusieurs clients dont la perte pourrait avoir un effet significatif sur le niveau d'activité ou le résultat du Groupe.

En raison de ses activités, le Pôle Sport & Lifestyle est plus exposé à un risque de défaut de paiement puisqu'une part significative de la distribution de ses produits est réalisée par l'intermédiaire de « wholesalers ». Le Pôle gère ce risque par un suivi permanent de ses encours. Le cas échéant, une provision est inscrite en diminution de la valeur de ses actifs. Le risque de crédit est également limité par la souscription d'assurances.

## Saisonnalité des ventes

La performance du Groupe est traditionnellement affectée par le caractère saisonnier des activités de PPR, dont la majeure partie du résultat et du cash-flow libre opérationnel est enregistrée sur les six derniers mois de l'exercice. Cependant, en raison des opérations de cessions intervenues en 2012 ou en cours, et du recentrage consécutif du Groupe sur les secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle, la saisonnalité des activités du Groupe se réduit pour ne plus être considérée comme un risque significatif.

### 3.3. RISQUES DE CONFORMITÉ

La présence internationale du Groupe l'expose à un risque de conformité aux lois en raison de la complexité et de l'évolution des réglementations en matière de droit des sociétés, de droit fiscal, de droits de douane ou restrictions à l'importation que peuvent imposer certains pays. Afin de se prémunir contre les risques

liés au non-respect d'une législation par méconnaissance de son évolution, le Groupe met à la disposition de ses Pôles et de ses activités de distribution un dispositif de veille réglementaire, au siège, et dans des centres de services localisés dans les différentes zones où le Groupe est présent.

### 3.4. TRAITEMENT DES RISQUES

La politique de traitement des risques du Groupe s'appuie sur l'identification et l'évaluation continue des risques (cf. la partie « Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société » du Rapport du Président du Conseil d'administration figurant en page 121 du présent Document de Référence), l'organisation de la prévention et de la protection des biens et des personnes, et l'existence de plans de secours et de continuité.

La politique de gestion des risques du Groupe prévoit également le transfert de risques aux marchés de l'assurance.

#### Assurance des risques

La politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurance est déterminée par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe ;
- et,
- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Les couvertures privilégient l'approche « TOUS RISQUES SAUF », et sont déterminées en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour l'entreprise de sinistres possibles, notamment en matière de :

- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations du mobilier et matériel ;
- incendie, explosion, dégât des eaux, etc. ;
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

L'achat de couvertures d'assurance est basé sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques divers (risques de responsabilité, de dommage et de contre-partie sur les distributeurs tiers). Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe.

Les programmes d'assurances mis en place par le Groupe, centralisant la majeure partie des achats de couvertures d'assurances IARD pour les filiales, ont été souscrits avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus dans le secteur de l'assurance des risques industriels.

#### Les principaux programmes mis en place concernent l'assurance :

- des dommages matériels d'incendie, d'explosion, de dégât des eaux, de bris de machine, d'événements naturels atteignant ses biens propres : immeubles/mobilier/matériel/marchandises/installations informatiques, ceux mis à sa charge, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité ;
- des dommages et pertes de matériel, de marchandises et/ou de biens en cours de transport ;
- des dommages consécutifs au vol, à la fraude, aux détournements, aux actes de malveillance portant sur les valeurs, les données et/ou les biens ;
- des dommages corporels et matériels consécutifs à des opérations de construction (travaux neufs, rénovation, réhabilitation, etc.) réalisées en qualité de maîtres d'ouvrage ;
- des responsabilités pour les dommages corporels ou matériels causés à autrui par les véhicules à moteur des différentes enseignes ;
- des responsabilités au titre de sa responsabilité civile générale et environnementale pour le « risque d'exploitation » et le « risque après livraison » et « après prestations de service », en raison des dommages causés aux tiers dans le cadre des activités du Groupe ;
- de non-paiement des créances échues par les distributeurs tiers notamment en cas de défaut de paiement ou d'insolvabilité.

D'autres contrats d'assurance sont souscrits par les enseignes pour des risques spécifiques ou pour tenir compte de contraintes locales.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance.

Les facteurs de risques connus et gérables en fonction de l'état actuel des connaissances scientifiques ou médicales sont gérés au sein du groupe PPR d'une manière cohérente avec ce qui est fait dans les autres groupes industriels en France ou à l'étranger exposés aux mêmes problématiques. C'est notamment ce qui permet au Groupe de trouver des assureurs prêts à assumer les conséquences d'accidents imprévisibles et aléatoires.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques potentiels, pour l'ensemble du Groupe, est à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2012, de :

- dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives : 300 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, réfaction, auto-assurance en 2012 à la charge des filiales : 0,918 millions d'euros ;
- sinistralité autofinancée par le Groupe *via* les sociétés de réassurance du Groupe en 2012 : 4,88 millions d'euros.

Le Groupe a procédé à l'acquisition d'une société de réassurance complémentaire fin 2012 afin de renforcer son dispositif. L'auto-assurance par les filiales de réassurance du Groupe permet notamment la réduction et l'optimisation des coûts et des performances d'assurance en raison d'une mutualisation interne au Groupe des risques de fréquence à concurrence d'un montant plafonné annuellement.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2012, les sociétés de réassurance du Groupe interviennent notamment dans le cadre des couvertures dommages/pertes d'exploitation à hauteur de 5 millions d'euros par année d'assurance à 6,5 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 2012 HT) : 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.

## 4. COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2012

Les informations comparatives 2011 ont été retraitées comme décrit en Note 2.23.

### 4.1. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2012 ET 2011

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2012	2011
<b>ACTIVÉTÉS POURSUIVIES</b>			
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>5</b>	<b>9 736,3</b>	<b>8 062,3</b>
Coût des ventes		(3 776,2)	(3 086,5)
<b>Marge brute</b>		<b>5 960,1</b>	<b>4 975,8</b>
Charges de personnel	6-7	(1 493,6)	(1 229,1)
Autres produits et charges opérationnels courants		(2 675,0)	(2 245,3)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>8</b>	<b>1 791,5</b>	<b>1 501,4</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	(25,2)	(23,5)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 766,3</b>	<b>1 477,9</b>
Charges financières (nettes)	10	(147,7)	(201,8)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>1 618,6</b>	<b>1 276,1</b>
Impôt sur le résultat	11	(297,6)	(295,2)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		36,9	46,6
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>1 357,9</b>	<b>1 027,5</b>
dont part du Groupe		1 323,7	968,4
dont part des intérêts non contrôlés		34,2	59,1
<b>ACTIVÉTÉS ABANDONNÉES</b>			
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>12</b>	<b>(275,5)</b>	<b>18,0</b>
dont part du Groupe		(275,5)	17,9
dont part des intérêts non contrôlés			0,1
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>1 082,4</b>	<b>1 045,5</b>
Résultat net part du Groupe		1 048,2	986,3
Résultat net part des intérêts non contrôlés		34,2	59,2
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>1 048,2</b>	<b>986,3</b>
Résultat par action ( <i>en euros</i> )	13.1	8,32	7,82
Résultat dilué par action ( <i>en euros</i> )	13.1	8,31	7,81
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>		<b>1 323,7</b>	<b>968,4</b>
Résultat par action ( <i>en euros</i> )	13.1	10,51	7,68
Résultat dilué par action ( <i>en euros</i> )	13.1	10,50	7,67
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants</b>		<b>1 268,8</b>	<b>989,7</b>
Résultat par action ( <i>en euros</i> )	13.2	10,07	7,85
Résultat dilué par action ( <i>en euros</i> )	13.2	10,06	7,84

## 4.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

### POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2012 ET 2011

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2012	2011
<b>Résultat net</b>		<b>1 082,4</b>	<b>1 045,5</b>
Écarts actuariels <sup>(1)</sup>		(16,1)	(10,5)
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé		(4,0)	(7,0)
Éléments non recyclables de la quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées			(0,5)
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>		<b>(20,1)</b>	<b>(18,0)</b>
Écarts de conversion		(19,5)	26,2
Couvertures des flux de trésorerie <sup>(1)</sup>		97,2	(22,2)
Actifs disponibles à la vente <sup>(1)</sup>		(0,1)	(0,9)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées		8,7	(9,5)
<b>Éléments recyclables en résultat</b>		<b>86,3</b>	<b>(6,4)</b>
<b>Autres éléments du résultat global, après impôt</b>	<b>14</b>	<b>66,2</b>	<b>(24,4)</b>
<b>Résultat global total</b>		<b>1 148,6</b>	<b>1 021,1</b>
dont part du Groupe		1 125,5	958,3
dont part des intérêts non contrôlés		23,1	62,8

(1) Net d'impôt.



### 4.3. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

AUX 31 DÉCEMBRE 2012 ET 2011

#### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/12	31/12/11
Goodwill	15	3 871,0	4 214,9
Marques et autres immobilisations incorporelles	16	10 489,9	10 331,1
Immobilisations corporelles	17	1 376,3	1 372,0
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	25,8	735,8
Actifs financiers non courants	20	273,7	279,5
Actifs d'impôts différés	11.2	600,2	562,4
Autres actifs non courants		28,9	12,2
<b>Actif non courant</b>		<b>16 665,8</b>	<b>17 507,9</b>
Stocks	21	1 736,5	2 202,5
Créances clients	22	985,3	1 087,4
Créances d'impôts exigibles	11.2	75,7	95,2
Autres actifs financiers courants	23	87,0	45,3
Autres actifs courants	23	494,7	575,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27	2 081,0	1 270,7
<b>Actif courant</b>		<b>5 460,2</b>	<b>5 276,6</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution</b>	<b>12</b>	<b>3 130,5</b>	<b>2 169,3</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>25 256,5</b>	<b>24 953,8</b>

#### Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/12	31/12/11
Capital social	24	504,5	508,0
Réserves liées au capital		2 416,1	2 511,3
Titres d'autocontrôle		(3,3)	(114,6)
Réserves de conversion		(24,2)	(11,0)
Réévaluation des instruments financiers		41,4	(60,2)
Autres réserves		8 479,3	8 091,5
<b>Capitaux propres – Part revenant au Groupe</b>	<b>24</b>	<b>11 413,8</b>	<b>10 925,0</b>
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés		704,9	824,5
<b>Capitaux propres</b>	<b>24</b>	<b>12 118,7</b>	<b>11 749,5</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	28	2 988,9	3 066,2
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	25	98,2	119,2
Provisions	26	92,3	100,5
Passifs d'impôts différés	11.2	2 772,3	2 846,9
<b>Passif non courant</b>		<b>5 951,7</b>	<b>6 132,8</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	28	1 595,1	1 611,4
Autres passifs financiers courants	23-29	207,9	130,8
Dettes fournisseurs	23	684,5	1 535,6
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	25	6,6	7,9
Provisions	26	167,7	136,1
Dettes d'impôts exigibles	11.2	318,4	338,4
Autres passifs courants	23	1 400,4	1 712,1
<b>Passif courant</b>		<b>4 380,6</b>	<b>5 472,3</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution</b>	<b>12</b>	<b>2 805,5</b>	<b>1 599,2</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>25 256,5</b>	<b>24 953,8</b>

## 4.4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

### AUX 31 DÉCEMBRE 2012 ET 2011

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2012	2011
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>1 357,9</b>	<b>1 027,5</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		275,1	238,0
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(156,4)	(146,9)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>32.1</b>	<b>1 476,6</b>	<b>1 118,6</b>
Charges et produits d'intérêts financiers		163,2	207,1
Dividendes reçus		(0,1)	(0,1)
Charge nette d'impôt exigible	11.1	361,0	369,8
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>		<b>2 000,7</b>	<b>1 695,4</b>
Variation du besoin en fonds de roulement		(272,5)	(180,5)
Impôts sur le résultat payés		(362,2)	(335,6)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		<b>1 366,0</b>	<b>1 179,3</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	32.2	(441,9)	(252,3)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		6,1	3,9
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	32.3	(219,3)	(435,7)
Cessions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie cédée	32.3	916,5	1 171,0
Acquisitions d'autres actifs financiers		(92,5)	(35,4)
Cessions d'autres actifs financiers		21,2	(4,2)
Intérêts et dividendes reçus		68,9	11,0
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		<b>259,0</b>	<b>458,3</b>
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	32.4	(204,9)	(324,9)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	32.5	(14,9)	(119,5)
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, Société mère		(440,7)	(441,0)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées		(32,6)	(12,8)
Émission d'emprunts	28-32.6	676,5	159,0
Remboursement d'emprunts	28-32.6	(138,7)	(1 236,2)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	28-32.6	(565,9)	448,2
Intérêts versés et assimilés		(231,1)	(204,1)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>		<b>(952,3)</b>	<b>(1 731,3)</b>
Flux nets liés aux activités abandonnées	12	97,1	87,4
Incidence des variations des cours de change		3,0	(16,3)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>		<b>772,8</b>	<b>(22,6)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>32</b>	<b>1 202,3</b>	<b>1 224,9</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>32</b>	<b>1 975,1</b>	<b>1 202,3</b>

## 4.5. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(Avant affectation du résultat)	Nombre d'actions en circulation <sup>(1)</sup>	Capital social	Réserves liées au capital	Titres d'autocontrôle	Réserves de conversion	Réévaluation des instruments financiers	Autres réserves et résultats nets-part du Groupe	Capitaux propres		
								Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
<i>(en millions d'euros)</i>										
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>126 747 145</b>	<b>507,3</b>	<b>2 498,1</b>	<b>(10,1)</b>	<b>(38,4)</b>	<b>(31,5)</b>	<b>7 673,8</b>	<b>10 599,2</b>	<b>1 052,0</b>	<b>11 651,2</b>
<b>Résultat global total</b>					<b>27,4</b>	<b>(28,7)</b>	<b>959,6</b>	<b>958,3</b>	<b>62,8</b>	<b>1 021,1</b>
Augmentation/ Diminution de capital	171 705	0,7	13,2					13,9		13,9
Titres d'autocontrôle <sup>(3)</sup>	(979 313)			(104,5)			(9,9)	(114,4)		(114,4)
Valorisation des paiements fondés sur les actions							14,7	14,7	1,5	16,2
Dividendes distribués							(441,0)	(441,0)	(12,8)	(453,8)
Variations de périmètre							(105,7)	(105,7)	(279,0)	(384,7)
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>125 939 537</b>	<b>508,0</b>	<b>2 511,3</b>	<b>(114,6)</b>	<b>(11,0)</b>	<b>(60,2)</b>	<b>8 091,5</b>	<b>10 925,0</b>	<b>824,5</b>	<b>11 749,5</b>
<b>Résultat global total</b>					<b>(13,2)</b>	<b>101,6</b>	<b>1 037,1</b>	<b>1 125,5</b>	<b>23,1</b>	<b>1 148,6</b>
Augmentation/ Diminution de capital	(884 187)	(3,5)	(95,2)					(98,7)		(98,7)
Titres d'autocontrôle <sup>(3)</sup>	1 036 279			111,3			(10,1)	101,2		101,2
Valorisation des paiements fondés sur les actions							8,9	8,9	0,6	9,5
Dividendes distribués et acompte							(629,8)	(629,8)	(32,7)	(662,5)
Variations de périmètre							(18,3)	(18,3)	(110,6)	(128,9)
<b>Au 31 décembre 2012<sup>(2)</sup></b>	<b>126 091 629</b>	<b>504,5</b>	<b>2 416,1</b>	<b>(3,3)</b>	<b>(24,2)</b>	<b>41,4</b>	<b>8 479,3</b>	<b>11 413,8</b>	<b>704,9</b>	<b>12 118,7</b>

(1) Valeur nominale des actions de 4 euros.

(2) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2012 : 126 116 702.

(3) Net d'impôt.

## NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012

NOTE 1	Généralités .....	179
NOTE 2	Principes et méthodes comptables.....	179
NOTE 3	Faits marquants .....	194
NOTE 4	Secteurs opérationnels.....	196
NOTE 5	Produits des activités ordinaires .....	199
NOTE 6	Charges de personnel .....	200
NOTE 7	Paievements sur la base d'actions.....	201
NOTE 8	Résultat opérationnel courant .....	206
NOTE 9	Autres produits et charges opérationnels non courants.....	206
NOTE 10	Charges financières (nettes).....	207
NOTE 11	Impôt .....	207
NOTE 12	Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution .....	210
NOTE 13	Résultats par action .....	212
NOTE 14	Autres éléments du résultat global.....	214
NOTE 15	Goodwill.....	215
NOTE 16	Marques et autres immobilisations incorporelles .....	216
NOTE 17	Immobilisations corporelles .....	218
NOTE 18	Tests de dépréciation des actifs non financiers .....	220
NOTE 19	Participations dans les sociétés mises en équivalence.....	221
NOTE 20	Actifs financiers non courants.....	221
NOTE 21	Stocks .....	222
NOTE 22	Créances clients .....	222
NOTE 23	Autres actifs et passifs courants.....	223
NOTE 24	Capitaux propres .....	223
NOTE 25	Avantages du personnel et assimilés.....	224
NOTE 26	Provisions.....	227
NOTE 27	Trésorerie et équivalents de trésorerie.....	228
NOTE 28	Dettes financières .....	229
NOTE 29	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse.....	235
NOTE 30	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers .....	246
NOTE 31	Endettement financier net .....	249
NOTE 32	Tableau des flux de trésorerie .....	249
NOTE 33	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels.....	251
NOTE 34	Transactions avec les parties liées .....	254
NOTE 35	Événements postérieurs à la clôture .....	255
NOTE 36	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2012.....	256

## 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 2012 reflètent la situation comptable de PPR et de ses filiales

ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et co-entreprises.

Le 14 février 2013, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2012 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

## NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 2.1. Principes généraux et déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe PPR de l'exercice 2012 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles que publiées et approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*) et les interprétations de l'IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Les états financiers présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et à l'IFRIC.

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm).

### 2.2. Référentiel IFRS appliqué

#### 2.2.1. Normes, amendements et interprétations applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2012

Le Groupe a appliqué à ses comptes consolidés les amendements de normes et les interprétations entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2012 et adoptés par l'Union européenne.

L'autre texte applicable obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 est le suivant :

- l'amendement d'IFRS 7 – *Informations à fournir en annexes sur les transferts d'actifs financiers*.

Ce texte ne trouve pas à s'appliquer au Groupe et n'a pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

#### 2.2.2. Textes d'application non obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2012

Par ailleurs, le Groupe a opté pour une application anticipée d'une des normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2012 qui est :

- l'amendement d'IAS 1 – *Présentation des OCI – autres éléments du résultat global*.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des textes publiés par l'IASB et dont l'application était possible au 1<sup>er</sup> janvier 2012 :

- l'amendement IAS 19 – *Avantages au personnel*.

Les impacts éventuels de ce texte sont limités pour le Groupe : la suppression de la méthode du « corridor » prévue par la norme IAS 19 révisée n'ayant pas d'incidence pour le Groupe, dans la mesure où les écarts actuariels sont déjà comptabilisés intégralement en autres éléments du résultat global.

De même, les impacts des nouveaux textes et notamment les impacts des normes sur la consolidation IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12, et les amendements à la norme IAS 28 R applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 et adoptées par l'Union européenne fin décembre 2012 devraient être limités pour le Groupe.

### 2.2.3. Rappel des options prises lors de la première adoption des IFRS

Dans le cadre de la première adoption en 2005, les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2005 ont été appliquées avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2004 conformément aux dispositions prévues par la norme IFRS 1, à l'exception de certaines exemptions prévues par la norme :

- **regroupements d'entreprises** : le Groupe a choisi, conformément à la norme IFRS 3, de retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises à compter de la date du 1<sup>er</sup> janvier 1999 ;
- **avantages du personnel** : le Groupe a retenu la possibilité offerte par la norme IFRS 1 de comptabiliser l'ensemble des écarts actuariels cumulés à la date de transition en contrepartie des capitaux propres d'ouverture ;
- **montant cumulé des différences de conversion** : le Groupe a décidé d'utiliser l'exemption facultative permettant la remise à zéro des écarts de conversion cumulés à la date de transition par contrepartie des réserves consolidées ;
- **actifs et passifs de filiales, entreprises associées ou co-entreprises** : la norme IFRS 1 prévoit que si la Société mère d'un groupe adopte pour la première fois les IFRS dans ses comptes consolidés postérieurement à une filiale, cette Société mère doit dans son bilan consolidé d'ouverture IFRS évaluer les actifs et passifs de cette filiale à la même valeur comptable que celle qui figure dans les états financiers de la filiale en tenant compte des ajustements de consolidation. Gucci Group établissant déjà ses états financiers en IFRS avant la date de transition, le Groupe s'est conformé à ce traitement lors de l'établissement de son bilan d'ouverture ;
- **paiements sur la base d'actions** : conformément au choix laissé par la norme IFRS 2, pour les plans réglés en actions, le Groupe a choisi de n'appliquer cette norme qu'aux plans émis après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Par ailleurs, suite au choix offert par le régulateur sur la date d'application des normes IAS 32 et IAS 39 relatives aux instruments financiers, le Groupe a retenu d'appliquer ces normes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005. Ainsi :

- le Groupe a choisi, pour les **instruments financiers composés** dont la composante « passif » s'est dénouée à la date d'application des normes IAS 32 et 39, de ne pas distinguer la part des capitaux propres liée aux intérêts cumulés capitalisés sur la composante passif de la composante initiale des capitaux propres ;
- **la désignation d'actifs et passifs financiers comptabilisés antérieurement** à la date de transition,

soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponibles à la vente, a été réalisée à la date de transition (1<sup>er</sup> janvier 2005).

## 2.3. Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

### 2.3.1. Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur ;
- des titres conservés d'une filiale ou d'une entreprise associée, évalués à la juste valeur au moment de la perte de contrôle ou d'influence notable ;
- des actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

### 2.3.2. Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les Notes annexes. La Direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés et des instruments financiers. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers et notamment dans les Notes suivantes :

- Note 3.1 – Évolutions du périmètre de consolidation ;
- Note 7 – Paiements sur la base d'actions ;
- Note 11 – Impôt ;
- Note 18 – Tests de dépréciation des actifs non financiers ;
- Note 25 – Avantages du personnel et assimilés ;
- Note 26 – Provisions ;
- Note 29 – Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse ;
- Note 30 – Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers.

Par ailleurs, outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe fait appel à son jugement afin de déterminer le traitement comptable approprié de certaines opérations, dans l'attente de clarification de certaines normes IFRS ou lorsque les normes en vigueur ne traitent pas des problématiques concernées. C'est le cas notamment pour les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires.

#### **Options de vente accordées à des actionnaires minoritaires**

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces opérations peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie ; en outre, ces opérations peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

La norme IAS 27 révisée, appliquée dans les comptes consolidés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009, précise le traitement comptable des acquisitions complémentaires de titres dans les sociétés déjà contrôlées. Comme autorisé par l'Autorité des marchés financiers, le Groupe a décidé d'appliquer deux méthodes de comptabilisation différentes de ces options de vente, selon que les options ont été émises avant ou après la date de première application de la version révisée de la norme.

#### **Options de vente consenties antérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2009 : maintien de la méthode du goodwill en cours**

Le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. Les intérêts non contrôlés correspondant sont reclassés dans ce passif financier. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés reclassés est enregistrée en goodwill.

Ce passif est comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice puis, lors des arrêtés ultérieurs, sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant du goodwill.

#### **Options de vente consenties à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009**

La norme IAS 27 révisée stipule que toute transaction avec des actionnaires minoritaires portant sur des titres de capital – sans modification du contrôle – doit être comptabilisée au sein des capitaux propres. En conséquence, le Groupe considère que les options de vente accordées après la date de première application de la norme révisée doivent impacter les capitaux propres consolidés.

Le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. Les intérêts non contrôlés correspondant sont reclassés dans ce passif financier. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés reclassés est enregistrée en déduction des capitaux propres.

Le passif est comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice puis, lors des arrêtés ultérieurs, sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement des capitaux propres.

#### **2.3.3. Tableau des flux de trésorerie**

Le tableau des flux de trésorerie du Groupe est élaboré en conformité avec la norme IAS 7 – *Tableaux des flux de trésorerie*. Le Groupe utilise notamment la méthode indirecte pour l'élaboration de son tableau des flux de trésorerie.

#### **2.4. Principes de consolidation**

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date d'acquisition et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

##### **2.4.1. Filiales**

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités *ad hoc*) sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle est le pouvoir de diriger directement ou indirectement la politique financière et opérationnelle de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Cette situation s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote. L'existence et l'effet des droits de vote

potentiels exerçables ou convertibles sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle.

Les filiales sont consolidées à compter de la date de prise de contrôle.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées par intégration globale sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

#### 2.4.2. Entreprises associées

Les entreprises associées sont constituées de toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière, sans avoir le contrôle, et qui s'accompagne généralement de la détention de 20 à 50 % des droits de vote.

Les entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence. Elles sont initialement évaluées au coût, sauf dans les cas où le Groupe en détenait préalablement le contrôle. Les titres sont alors évalués à la juste valeur à la date de perte de contrôle par le résultat.

Par la suite, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est comptabilisée en résultat, sur la ligne « Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence ». La quote-part des autres éléments du résultat global provenant des entreprises associées est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état du résultat global. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part de pertes, à moins d'avoir une obligation légale ou implicite ou de devoir effectuer des paiements au nom de l'entreprise associée.

Le goodwill lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation, présentée sur une ligne unique du bilan « Participations dans les sociétés mises en équivalence ».

Les résultats sur les opérations internes avec les entreprises associées mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage de participation du Groupe dans ces sociétés.

Les principes et méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

#### 2.4.3. Co-entreprises

En cas de contrôle conjoint, pouvant exister dans le cadre d'un accord contractuel de partage d'une activité économique, lorsque les décisions stratégiques, financières et opérationnelles nécessitent le consentement mutuel des parties partageant le contrôle, les intérêts du Groupe sont comptabilisés suivant la méthode de la mise en équivalence.

#### 2.4.4. Intégration des activités de crédit à la consommation

Les sociétés des activités de crédit à la consommation contrôlées de manière exclusive sont consolidées. Pour ces sociétés qui financent essentiellement des ventes de biens de consommation au sein des enseignes de distribution, les produits du financement des ventes figurent sur la ligne « Produits des activités ordinaires » et les coûts de financement des ventes sont considérés comme des éléments opérationnels classés en résultat opérationnel courant. Les postes d'actif et de passif de ces activités ont été affectés selon leur nature aux rubriques *ad hoc* du bilan consolidé du Groupe, en distinguant la part des concours à la clientèle de leur financement à l'actif et au passif du bilan consolidé.

Dans le tableau des informations par secteur opérationnel, la contribution des activités de crédit à la consommation est incluse dans chacune des enseignes de distribution à laquelle elle se rapporte. Elle ne constitue pas un secteur opérationnel distinct selon les critères d'IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*.

#### 2.4.5. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charges.

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 autres éléments du résultat global, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe « *Instruments dérivés* » de la Note 2.11 - Actifs et passifs financiers.

### 2.5.3. Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les résultats et les situations financières des entités du Groupe qui ont une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis en euros comme suit :

- les postes du bilan autres que les capitaux propres sont convertis au cours de change à la date de clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de change de la période : ce cours moyen est une valeur approchée du cours à la date de transaction en l'absence de fluctuation significative ;
- les différences de change sont comptabilisées en écarts de conversion dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global, notamment les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales.

Le goodwill et les ajustements à la juste valeur dégagés lors d'un regroupement d'entreprises avec une activité à l'étranger sont comptabilisés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Ils sont ensuite convertis au cours de clôture dans la monnaie de présentation du Groupe, les différences résultant de cette conversion étant portées dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global.

### 2.5.4. Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

## 2.6. Goodwill

Le goodwill représente l'excédent de la contrepartie transférée d'un regroupement d'entreprises sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables à la date de l'acquisition. Dans le cas où, pour une acquisition donnée, le Groupe opte pour une évaluation des intérêts non contrôlés à la juste valeur, le goodwill est calculé sur l'intégralité des actifs et passifs identifiables.

À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définis par le Groupe et qui reposent sur les caractéristiques de métier, de marché ou de segmentation géographique de chacune des marques du Groupe. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels le goodwill est alloué, font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir.

Les pertes de valeur éventuelles sont enregistrées sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

## 2.7. Marques et autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément du goodwill. Ces immobilisations, au même titre que les immobilisations incorporelles acquises séparément, sont amorties sur leur durée d'utilité si celle-ci est finie et font l'objet d'une dépréciation si leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur nette comptable. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle.

Les pertes de valeurs éventuellement constatées lors des tests de dépréciation sont enregistrées au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

Les marques qui constituent une catégorie prépondérante d'immobilisations incorporelles du Groupe, sont comptabilisées séparément du goodwill lorsqu'elles remplissent les critères imposés par la norme IAS 38. Des critères de notoriété et de pérennité sont alors pris en compte pour apprécier la durée de vie de la marque.

Dans le cas où une marque constitue une immobilisation incorporelle à durée d'utilité indéfinie, celle-ci n'est pas amortie mais fait l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle. En complément de la méthode de projection des flux de trésorerie futurs attendus, le Groupe applique la méthode des royalties : cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues

dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers. Les logiciels informatiques acquis dans le cadre des opérations courantes sont amortis généralement sur une période n'excédant pas 12 mois.

Les logiciels développés en interne par le Groupe qui remplissent l'ensemble des critères imposés par la norme IAS 38 sont immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise généralement entre 3 et 10 ans.

## 2.8. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur à l'exception des terrains, figurant au coût diminué des pertes de valeur. Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de cette immobilisation.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition ou de production, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle révisée chaque année si elle est jugée significative, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque composant d'actif, soit de 10 à 40 ans pour les constructions, agencements et aménagements des terrains et constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

## Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les biens loués en vertu de contrats qualifiés de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière de même montant, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure. Les biens correspondants sont amortis sur une durée d'utilité identique à celle des immobilisations corporelles acquises en propre ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

Les plus-values générées par les cessions réalisées dans le cadre d'opérations de cession-bail sont constatées intégralement en résultat au moment de la cession lorsque le bail est qualifié de location simple et dans la mesure où l'opération a été effectuée à la juste valeur.

Le même traitement comptable s'applique aux accords qui, bien que n'ayant pas la forme légale d'un contrat de location, confèrent au Groupe le droit d'utiliser une immobilisation corporelle particulière en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.

## 2.9. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, net des coûts restant à encourir pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

La méthode de détermination du coût est identique pour les stocks ayant une nature et un usage similaires dans une même entité. Les stocks sont évalués selon la méthode du prix de détail (*retail method*), du Premier Entré Premier Sorti (PEPS) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leur perspective 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.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de goodwill correspondant à la sortie partielle est évaluée sur la base des valeurs relatives de l'activité cédée et de la part de l'UGT conservée, sauf si une autre méthode s'avérerait plus pertinente.

## 2.11. Actifs et passifs financiers

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan pour leur juste valeur, à l'actif (juste valeur positive) ou au passif (juste valeur négative).

### 2.11.1. Actifs financiers

En application d'IAS 39, les actifs financiers sont classés suivant l'une des quatre catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les prêts et créances ;
- les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

#### 1. Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

Classés en actifs courants dans les équivalents de trésorerie, ces instruments financiers comprennent notamment les parts d'OPCVM de trésorerie éligibles.

#### 2. Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine sauf si le taux d'intérêt effectif a un impact significatif.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en actifs financiers non courants, créances clients et autres actifs financiers non courants.

#### 3. Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers non dérivés, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en actifs financiers non courants.

#### 4. Les actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés qui ne font pas partie des catégories précitées. Ils sont évalués à la juste valeur. Les plus ou moins-values latentes constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à leur cession. Cependant, lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation d'un actif disponible à la vente, la perte cumulée est comptabilisée en résultat. Les dépréciations constatées sur les titres à revenus variables ne peuvent pas être reprises par le compte de résultat lors d'un arrêté ultérieur.

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est évalué au coût historique. Ces actifs font alors l'objet de tests de dépréciation afin d'en apprécier le caractère recouvrable.

Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et les valeurs mobilières qui ne répondent pas aux autres définitions d'actifs financiers. Ils sont présentés en actifs financiers non courants.

### 2.11.2. Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. Au sein du Groupe, à l'exception des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires, des dérivés passifs et des passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, l'ensemble des passifs financiers, notamment les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes est comptabilisé initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de refixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transactions correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe relatif aux « instruments dérivés ».

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

### 2.11.3. Instruments composés

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de dette financière classique et une composante « capitaux propres ».

Il peut s'agir notamment d'Obligations Convertibles et Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes (OCÉANE).

Les emprunts convertibles sont considérés au regard de la norme IAS 32 comme des instruments composés dans la mesure où l'option de conversion prévoit le remboursement de l'instrument contre un nombre fixe d'instruments de capitaux propres et se décompose en plusieurs composantes :

- un passif financier (correspondant à l'engagement contractuel de remettre de la trésorerie), constituant la composante obligataire ;
- l'option de conversion en nombre fixe d'actions ordinaires, offerte au souscripteur, assimilable à une vente d'options d'achat (*Call*) par l'émetteur, qui constitue un instrument de capitaux propres ;
- le cas échéant, un ou plusieurs dérivés incorporés.

Les principes comptables applicables à chacune de ces composantes, à la date d'émission et aux arrêts ultérieurs, sont :

- composante dette : le montant inscrit en dette à l'origine correspond à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de capital au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Dans le cas où l'obligation convertible contient des dérivés incorporés étroitement liés à l'emprunt au sens de la norme IAS 39, la valeur de ces composantes est imputée sur la valeur de la dette, afin de déterminer la valeur de la composante capitaux propres. Cette dette est ensuite comptabilisée au coût amorti ;
- les dérivés incorporés non étroitement liés à la dette sont comptabilisés à leur juste valeur avec les variations de juste valeur en résultat ;
- composante capitaux propres : la valeur de l'option de conversion est déterminée par déduction entre le montant de l'émission moins la valeur comptable de la composante dette et la valeur éventuelle des dérivés incorporés. L'option de conversion reste inscrite dans les capitaux propres pour sa valeur initiale. Les variations de valeur de l'option de conversion ne sont pas enregistrées ;
- les frais de transaction sont répartis au prorata sur chacune des composantes.

### 2.11.4. Instruments dérivés

Le Groupe utilise divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change et de taux et son exposition au risque actions. Il s'agit notamment d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants

en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé ;
- la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective. Les résultats ainsi obtenus doivent être situés dans un intervalle de confiance compris entre 80 % et 125 %.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- pour les couvertures de flux de trésorerie et d'investissement net :
  - la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières,
  - la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat ;
- pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation en résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments financiers utilisés en couverture.

### 2.11.5. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Un état de passage détaillant la trésorerie du tableau des flux et celle du bilan figure en Note 32.

### 2.11.6. Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

La notion d'endettement financier net utilisé par le Groupe est constituée de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tel que défini 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 et dont la juste valeur est réévaluée à chaque clôture par résultat.

### 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 est 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 font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies conformément à l'option permise par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004.

Le coût des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant, est étalé linéairement sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits soient acquis, ou est comptabilisé immédiatement en charges si les droits à prestations sont déjà acquis.

Les charges relatives à ce type de régimes sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (coûts financiers et rendements attendus des actifs). Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant ou en résultat financier selon leur nature. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes et du coût des services passés non encore amortis.

## **2.18. Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente ou de la distribution et activités abandonnées**

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 ou de la distribution 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 ou d'une distribution s'il est hautement probable que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente ou d'une distribution plutôt que par une utilisation continue. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente ou de la distribution 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 ou d'une distribution. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

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 et des licences, 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 se livre à des activités susceptibles de générer des revenus, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par le principal décideur opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible.

Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels similaires.

Pour rappel, suite à l'évolution de l'organisation du Pôle Luxe annoncée le 17 février 2011, la présentation des secteurs opérationnels a été adaptée afin de refléter cette nouvelle organisation. Les frais centraux de Gucci Group qui sont désormais supportés par les marques (plan de rémunération incitative à long terme notamment) ont été affectés sur chaque marque, et les frais généraux résiduels ont été intégrés au sein des Holdings PPR.

Les données de gestion utilisées pour évaluer la performance d'un secteur sont établies conformément aux principes IFRS appliqués par le Groupe pour ses états financiers consolidés.

## 2.23. Retraitement de l'information comparative

Sur l'exercice 2012, le Groupe a identifié des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution comme étant éligibles à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Ces activités concernent Redcats et Fnac, elles sont détaillées dans la Note 12.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie antérieurement publiés ont été retraités. Les effets des retraitements liés aux « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution » sont les suivants :

### Compte de résultat pour l'exercice clos le 31 décembre 2011

(en millions d'euros)

	31/12/2011 Publié en février 2012	IFRS 5	31/12/2011 retraité
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>			
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>12 227,2</b>	<b>(4 164,9)</b>	<b>8 062,3</b>
Coût des ventes	(6 003,3)	2 916,8	(3 086,5)
<b>Marge brute</b>	<b>6 223,9</b>	<b>(1 248,1)</b>	<b>4 975,8</b>
Charges de personnel	(1 836,6)	607,5	(1 229,1)
Autres produits et charges opérationnels courants	(2 784,9)	539,6	(2 245,3)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 602,4</b>	<b>(101,0)</b>	<b>1 501,4</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(58,1)	34,6	(23,5)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 544,3</b>	<b>(66,4)</b>	<b>1 477,9</b>
Charges financières (nettes)	(215,4)	13,6	(201,8)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 328,9</b>	<b>(52,8)</b>	<b>1 276,1</b>
Impôt sur le résultat	(317,4)	22,2	(295,2)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	46,6		46,6
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>1 058,1</b>	<b>(30,6)</b>	<b>1 027,5</b>
dont part du Groupe	999,0	(30,6)	968,4
dont part des intérêts non contrôlés	59,1		59,1
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>			
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>(12,6)</b>	<b>30,6</b>	<b>18,0</b>
dont part du Groupe	(12,7)	30,6	17,9
dont part des intérêts non contrôlés	0,1		0,1
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>1 045,5</b>		<b>1 045,5</b>
Résultat net part du Groupe	986,3		986,3
Résultat net part des intérêts non contrôlés	59,2		59,2
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>986,3</b>		<b>986,3</b>
Résultat par action (en euros)	7,82		7,82
Résultat dilué par action (en euros)	7,81		7,81
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>	<b>999,0</b>	<b>(30,6)</b>	<b>968,4</b>
Résultat par action (en euros)	7,92		7,68
Résultat dilué par action (en euros)	7,91		7,67
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants</b>	<b>1 054,9</b>	<b>(65,2)</b>	<b>989,7</b>
Résultat par action (en euros)	8,36		7,85
Résultat dilué par action (en euros)	8,35		7,84

## Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)

	31/12/2011 Publié en février 2012	IFRS 5	31/12/2011 retraité
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>1 058,1</b>	<b>(30,6)</b>	<b>1 027,5</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	309,0	(71,0)	238,0
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	(133,4)	(13,5)	(146,9)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 233,7</b>	<b>(115,1)</b>	<b>1 118,6</b>
Charges et produits d'intérêts financiers	212,8	(5,7)	207,1
Dividendes reçus	(1,4)	1,3	(0,1)
Charge nette d'impôt exigible	393,8	(24,0)	369,8
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>1 838,9</b>	<b>(143,5)</b>	<b>1 695,4</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(234,5)	54,0	(180,5)
Variation des concours à la clientèle			
Impôts sur le résultat payés	(364,8)	29,2	(335,6)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>1 239,6</b>	<b>(60,3)</b>	<b>1 179,3</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(325,3)	73,0	(252,3)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	20,0	(16,1)	3,9
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(436,7)	1,0	(435,7)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	1 171,2	(0,2)	1 171,0
Acquisitions d'autres actifs financiers	(36,7)	1,3	(35,4)
Cessions d'autres actifs financiers	(3,5)	(0,7)	(4,2)
Intérêts et dividendes reçus	12,9	(1,9)	11,0
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>401,9</b>	<b>56,4</b>	<b>458,3</b>
Augmentation/Diminution de capital	(324,9)		(324,9)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	(119,5)		(119,5)
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, Société mère	(441,0)		(441,0)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées	(12,8)		(12,8)
Émission d'emprunts	159,0		159,0
Remboursement d'emprunts	(1 236,2)		(1 236,2)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	447,7	0,5	448,2
Intérêts versés et assimilés	(210,4)	6,3	(204,1)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(1 738,1)</b>	<b>6,8</b>	<b>(1 731,3)</b>
Flux nets liés aux activités abandonnées	92,5	(5,1)	87,4
Incidence des variations des cours de change	(18,5)	2,2	(16,3)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>(22,6)</b>		<b>(22,6)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>1 224,9</b>		<b>1 224,9</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>1 202,3</b>		<b>1 202,3</b>

## NOTE 3 FAITS MARQUANTS

### 3.1. Évolutions du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du groupe PPR établis au 31 décembre 2012 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 36.

#### 3.1.1. Acquisition de Brioni

PPR a annoncé, le 8 novembre 2011, l'acquisition de l'intégralité du capital de Brioni.

Cette opération a été finalisée le 11 janvier 2012, après obtention de l'aval des autorités de la concurrence. Brioni est l'une des Maisons de prêt-à-porter masculin les plus réputées au monde, grâce à un savoir-faire de tailleur d'exception. Rentable et en croissance, la Maison Brioni dispose de ses propres ateliers, dont le principal est situé à Penne, dans les Abruzzes. Elle emploie 1 800 salariés et est distribuée dans 35 boutiques en propre à fin décembre 2012 ainsi que *via* un vaste réseau de points de vente à travers le monde.

Brioni est consolidée dans les comptes du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Le prix d'acquisition a fait l'objet d'une allocation préliminaire au cours du second semestre 2012 qui a principalement conduit à reconnaître la marque Brioni, le solde résiduel étant comptabilisé en goodwill.

#### 3.1.2. Cession de la participation résiduelle détenue dans Cfao

Suite au contrat de cession d'actions signé le 26 juillet 2012 entre PPR et le groupe japonais Toyota Tsusho Corporation (« TTC »), TTC a acquis auprès de PPR, début août 2012, 29,8 % du capital de Cfao, au prix de 37,50 euros par action devenant ainsi le premier actionnaire de Cfao. PPR a ensuite apporté en décembre 2012 sa participation résiduelle de 12,2 % à l'offre publique volontaire déposée par TTC en octobre 2012 sur le solde du capital à un prix identique à celui de l'acquisition du bloc de 29,8 % soit 37,50 euros par action.

La participation résiduelle de PPR dans Cfao (42 %) a été déconsolidée pour un prix de cession de 967 millions d'euros, encaissé en totalité à fin décembre 2012. La plus-value de cession est comptabilisée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

#### 3.1.3. Projet de scission et de mise en bourse de la Fnac

PPR a poursuivi son recentrage stratégique en décidant le projet de scission et de mise en bourse de la Fnac dont le principe a été validé à l'unanimité par le Conseil d'administration de PPR le 9 octobre 2012.

L'opération consiste à la mise en bourse de Groupe Fnac (anciennement Caumartin Participations, société détentrice de Fnac) par voie de la distribution d'un dividende exceptionnel des actions de Groupe Fnac détenues par PPR. Cette opération, valablement présentée à la consultation de l'ensemble des instances représentatives concernées, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale de PPR le 18 juin 2013.

Au cours du second semestre, le groupe Fnac a démarré les travaux préparatoires à sa cotation. En parallèle et avec le soutien de PPR, la Fnac a poursuivi sur l'exercice 2012 la mise en œuvre de son plan stratégique de conquête et d'expansion « Fnac 2015 » avec l'ambition de renforcer ses positions de leader sur ses marchés. Ce plan stratégique repose sur trois nouveaux piliers forts : une extension de l'offre de produits sur le territoire plus large des « Loisirs & Technologies », une relation client privilégiée et une attention particulière à la clientèle familiale.

En outre, la Fnac a engagé le projet présenté le 13 janvier 2012, visant à générer 80 millions d'euros d'économies en année pleine. Ce plan de baisse des coûts comprend un important programme de réduction des frais généraux incluant la réduction drastique des dépenses courantes, la renégociation des loyers sur l'ensemble du parc de magasins ainsi que la revue générale des contrats de prestations techniques, qu'ils concernent le siège, les magasins ou la logistique afin d'en optimiser les conditions. Ce plan comporte également un gel des recrutements dans l'ensemble des pays, une politique de modération salariale ainsi que la suppression de 310 postes en France (exclusivement sur les fonctions supports au siège et en magasins) et 200 hors de France (répartis sur l'ensemble des pays). Par ailleurs, les 4 magasins de Suisse seront désormais opérés depuis la France et le siège suisse sera rationalisé.

Dans le cadre de ce plan, la Fnac Italie a fait l'objet d'un accord de cession au fonds d'investissement Orlando Italy en novembre 2012. Cette cession a été finalisée en janvier 2013. Les conséquences financières de cette cession ont été provisionnées à fin décembre 2012.

Conformément aux dispositions d'IFRS 5, le résultat net du groupe Fnac, les flux de trésorerie ainsi que l'actif net sont présentés sur une ligne distincte « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution » de l'exercice 2012. Le compte de résultat ainsi que le tableau des flux de trésorerie de l'exercice précédent font l'objet d'un retraitement similaire.

### 3.1.4. Poursuite du processus de cession du groupe Redcats

Au cours du second semestre 2011, PPR a initié un processus de cession du groupe Redcats, ce processus de cession s'est poursuivi sur l'exercice 2012.

Le 8 novembre 2012, PPR a annoncé la signature d'un accord entre Redcats et Northern Tool + Equipment (NTE) pour la cession des activités de Sports & Loisirs de Redcats USA, comprenant The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse pour une valeur d'entreprise de 215 millions de dollars. Cette cession permettant à The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse de rejoindre un partenaire stratégique, aux activités fortement complémentaires de celles des deux marques, a été finalisée le 17 décembre 2012 et encaissée selon les termes annoncés.

À cette date, la participation détenue par Redcats dans The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse a été déconsolidée et le résultat de cette cession a été constaté.

Le 5 décembre 2012, PPR a annoncé la signature d'un accord pour la cession de OneStopPlus, la division grandes tailles de Redcats aux États-Unis avec Charlesbank Capital Partners et Webster Capital pour une valeur d'entreprise de 525 millions de dollars. Cette opération placera OneStopPlus en excellente position pour tirer pleinement parti du potentiel de ses marques et poursuivre son développement avec succès. Cette transaction, assortie des conditions suspensives usuelles et soumise à l'approbation des autorités américaines de la concurrence, a été finalisée le 5 février 2013 et marque la cession de l'intégralité des activités de Redcats USA. Le résultat de la cession de OneStopPlus est constaté sur le premier trimestre 2013.

## 3.2. Autres faits marquants

### 3.2.1. Lancement du Plan de Transformation de PUMA

Le 18 juillet 2012, PUMA a annoncé l'accélération et l'extension de son Plan de Transformation visant à accroître l'efficacité de ses organisations, processus et systèmes ainsi qu'à ajuster sa structure de coûts, notamment en Europe. Ce plan d'actions structurantes a été provisionné en 2012 en résultat opérationnel non courant à hauteur de 125 millions d'euros. Cette provision couvre notamment les charges liées à la fermeture de magasins, à la réorganisation de la marque en Europe, au siège et en filiales en dehors de l'Europe.

Le 23 octobre 2012, avec effet au 1<sup>er</sup> décembre, Jean-François Palus a été nommé Président du Conseil d'administration de PUMA SE en remplacement de Jochen Zeitz qui reste membre du Conseil d'administration de PPR SA, tel que validé par l'Assemblée générale du 27 avril 2012.

### 3.2.2. Renforcement de la solidité financière

PPR a lancé le 16 janvier 2012 une opération d'abondement de l'obligation à échéance 8 avril 2015 – coupon 3,75 %, à hauteur de 250 millions d'euros portant ainsi l'émission initiale à 750 millions d'euros.

Le 23 mars 2012, l'agence d'évaluation financière Standard & Poor's a annoncé, compte tenu des « solides performances opérationnelles » du Groupe en 2011, avoir relevé la note à long terme de PPR de « BBB- » à « BBB », assortie d'une perspective stable.

Le 23 avril 2012, PPR a réalisé une émission obligataire de 500 millions d'euros à 7 ans assortie d'un coupon à taux fixe de 3,125 %.

Le 16 novembre 2012, PPR a remboursé son emprunt obligataire indexé sur le titre PPR émis le 16 mai 2008 dont la première tranche arrivait à maturité en novembre 2012 générant un gain de 63 millions d'euros sur le second semestre 2012.

### 3.2.3. Autres faits marquants

Le 7 mars 2012, Yves Saint Laurent et PPR ont annoncé la nomination de Hedi Slimane comme Directeur de la Création et de l'Image de la maison Yves Saint Laurent. Hedi Slimane assume la responsabilité artistique de la marque et de toutes les collections.

Le 3 août 2012, PPR et YOOX se sont alliés pour créer une joint-venture détenue à 51 % par PPR et à 49 % par YOOX Group dédiée à la gestion des boutiques en ligne de plusieurs marques de Luxe de PPR : Yves Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Bottega Veneta, Sergio Rossi et Stella McCartney.

Le 5 novembre 2012, la Maison Balenciaga et Nicolas Ghesquière ont annoncé mettre fin à leur collaboration. Nicolas Ghesquière était le Directeur artistique de Balenciaga depuis 1997. Alexander Wang a été nommé le 3 décembre 2012 nouveau Directeur artistique et aura ainsi la responsabilité de la création des collections prêt-à-porter et accessoires, femme et homme de la marque, ainsi que de l'image de la Maison Balenciaga.

## NOTE 4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

Les principes de détermination des secteurs opérationnels présentés sont décrits en Note 2.22.

Les informations relatives aux secteurs opérationnels présentés suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie et hors investissement d'immobilisations en contrat de location-financement.

### 4.1. Informations par enseigne

(en millions d'euros)

	Gucci	Bottega Veneta
<b>31 décembre 2012</b>		
Produits des activités ordinaires	3 638,8	945,1
- Hors Groupe	3 638,8	945,1
- Groupe		
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 126,4</b>	<b>300,1</b>
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		
	133,9	20,5
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie		
	(10,9)	(2,1)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes		
	203,9	41,3
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>8 178,5</b>	<b>711,8</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>1 887,3</b>	<b>160,3</b>
<b>31 décembre 2011</b>		
Produits des activités ordinaires	3 143,2	682,6
- Hors Groupe	3 143,2	682,6
- Groupe		
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>947,7</b>	<b>204,6</b>
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		
	123,5	15,6
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie		
	(18,1)	(0,7)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes		
	111,3	29,1
<b>Actifs sectoriels<sup>(1)</sup></b>	<b>7 996,5</b>	<b>609,3</b>
<b>Passifs sectoriels<sup>(1)</sup></b>	<b>1 823,2</b>	<b>164,6</b>

(1) Au 31 décembre 2011, les actifs et passifs sectoriels présentés en « Corporate et autres » incluaient notamment les contributions de Redcats et Frac.

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 et des autres actifs courants.

Les passifs sectoriels se composent des impôts différés passifs sur les marques, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

Yves Saint Laurent	Autres marques	Luxe	PUMA	Autres marques	Sport & Lifestyle	Corporate et autres	Total
472,8	1 155,6	6 212,3	3 270,7	261,2	3 531,9	(7,9)	9 736,3
472,8	1 155,1	6 211,8	3 263,3	261,2	3 524,5		9 736,3
	0,5	0,5	7,4		7,4	(7,9)	
<b>65,0</b>	<b>120,1</b>	<b>1 611,6</b>	<b>290,0</b>	<b>14,8</b>	<b>304,8</b>	<b>(124,9)</b>	<b>1 791,5</b>
10,8	38,5	203,7	60,3	5,7	66,0	5,4	275,1
(0,6)	(0,5)	(14,1)	(4,2)	0,2	(4,0)	1,6	(16,5)
21,8	70,3	337,3	81,2	9,9	91,1	13,5	441,9
<b>1 132,9</b>	<b>1 844,9</b>	<b>11 868,1</b>	<b>6 436,1</b>	<b>556,0</b>	<b>6 992,1</b>	<b>122,4</b>	<b>18 982,6</b>
<b>228,2</b>	<b>472,2</b>	<b>2 748,0</b>	<b>1 675,3</b>	<b>126,1</b>	<b>1 801,4</b>	<b>168,1</b>	<b>4 717,5</b>
353,7	737,5	4 917,0	3 009,0	146,7	3 155,7	(10,4)	8 062,3
353,7	737,1	4 916,6	2 999,0	146,7	3 145,7		8 062,3
	0,4	0,4	10,0		10,0	(10,4)	
<b>40,9</b>	<b>69,4</b>	<b>1 262,6</b>	<b>333,2</b>	<b>13,5</b>	<b>346,7</b>	<b>(107,9)</b>	<b>1 501,4</b>
9,3	23,2	171,6	58,2	2,5	60,7	5,7	238,0
0,7		(18,1)	(9,1)		(9,1)	2,9	(24,3)
7,5	25,0	172,9	71,1	3,7	74,8	4,6	252,3
<b>1 134,2</b>	<b>1 396,4</b>	<b>11 136,4</b>	<b>6 440,3</b>	<b>563,2</b>	<b>7 003,5</b>	<b>1 655,7</b>	<b>19 795,6</b>
<b>401,1</b>	<b>351,2</b>	<b>2 740,1</b>	<b>1 701,7</b>	<b>128,5</b>	<b>1 830,2</b>	<b>1 401,4</b>	<b>5 971,7</b>

## 4.2. Informations par zone géographique

Les produits des activités ordinaires sont présentés par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients. Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels non courants par zone

géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée de goodwill et de marques, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci réalisent par région, et non en fonction de leur implantation géographique.

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Europe de l'Ouest	2 937,5	2 611,8
Amérique du Nord	1 983,1	1 496,6
Japon	1 158,4	983,5
<b>Pays matures</b>	<b>6 079,0</b>	<b>5 091,9</b>
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	685,2	540,5
Amérique du Sud	532,2	467,9
Asie-Pacifique (hors Japon)	2 439,9	1 962,0
<b>Pays émergents</b>	<b>3 657,3</b>	<b>2 970,4</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9 736,3</b>	<b>8 062,3</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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Goodwill	3 871,0	4 214,9
Marques et autres immobilisations incorporelles	10 489,9	10 331,1
Immobilisations corporelles	1 376,3	1 372,0
Autres actifs non courants	28,9	12,2
<b>Actifs sectoriels non courants</b>	<b>15 766,1</b>	<b>15 930,2</b>
Stocks	1 736,5	2 202,5
Créances clients	985,3	1 087,4
Autres actifs courants	494,7	575,5
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>18 982,6</b>	<b>19 795,6</b>
Participations dans les sociétés mises en équivalence	25,8	735,8
Actifs financiers non courants	273,7	279,5
Actifs d'impôts différés	600,2	562,4
Créances d'impôts exigibles	75,7	95,2
Autres actifs financiers courants	87,0	45,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 081,0	1 270,7
Actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution	3 130,5	2 169,3
<b>Total actif</b>	<b>25 256,5</b>	<b>24 953,8</b>



Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Passifs d'impôts différés sur les marques	2 632,6	2 724,0
Dettes fournisseurs	684,5	1 535,6
Autres passifs courants	1 400,4	1 712,1
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>4 717,5</b>	<b>5 971,7</b>
Capitaux propres	12 118,7	11 749,5
Emprunts et dettes financières à long terme	2 988,9	3 066,2
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	98,2	119,2
Provisions non courantes	92,3	100,5
Autres passifs d'impôts différés	139,7	122,9
Emprunts et dettes financières à court terme	1 595,1	1 611,4
Autres passifs financiers courants	207,9	130,8
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	6,6	7,9
Provisions courantes	167,7	136,1
Dettes d'impôts exigibles	318,4	338,4
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution	2 805,5	1 599,2
<b>Total passif</b>	<b>25 256,5</b>	<b>24 953,8</b>

## NOTE 5 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Ventes nettes de biens	9 583,4	7 931,2
Ventes nettes de services	7,2	4,7
Revenus des concessions et licences	145,2	126,1
Autres revenus	0,5	0,3
<b>Total</b>	<b>9 736,3</b>	<b>8 062,3</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)

	2012	2011
Luxe	(943,0)	(752,3)
Sport & Lifestyle	(483,1)	(414,1)
Corporate	(67,5)	(62,7)
<b>Total</b>	<b>(1 493,6)</b>	<b>(1 229,1)</b>

Les frais de personnel sur la ligne « Corporate » incluent la charge liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur des actions PPR (Note 7.1) à hauteur de 4,0 millions d'euros en 2012 (4,8 millions d'euros en 2011).

L'effectif moyen des activités poursuivies du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2012	2011
Luxe	17 384	13 542
Sport & Lifestyle	11 720	10 492
Corporate	274	258
<b>Total</b>	<b>29 378</b>	<b>24 292</b>

L'effectif inscrit des activités poursuivies du Groupe est le suivant :

	2012	2011
Luxe	18 905	15 085
Sport & Lifestyle	14 235	13 602
Corporate	299	270
<b>Total</b>	<b>33 439</b>	<b>28 957</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 NV 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 NV et le Board de PUMA AG.

- La date d'acquisition des droits est la date à laquelle toutes les conditions spécifiques d'acquisition sont satisfaites.

Pour les bénéficiaires, les droits acquis ne peuvent être exercés qu'à l'issue d'une période de blocage dont la durée varie selon les types de plans.

### 7.1. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres de PPR

Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 2 relatives aux plans réglés en instruments de capitaux propres, seuls les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005 ont fait l'objet d'une évaluation.

La nature des **plans non éligibles** (antérieurs au 7 novembre 2002) et leurs caractéristiques principales figurent dans le tableau ci-dessous :

#### Plans de stock-options et actions gratuites

	Plan 2002/1	Plan 2002/2
	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	03/05/2002	03/05/2002
Date d'expiration	02/05/2012	02/05/2012
Nombre de bénéficiaires	1 074	1 053
Nombre attribué à l'origine	438 296	410 271
Nombre en circulation au 01/01/2012	155 723	154 418
Nombre annulé en 2012	4 710	5 000
Nombre exercé en 2012	5 950	
Nombre expiré en 2012	145 063	149 418
Nombre en circulation au 31/12/2012		
Nombre exerçable au 31/12/2012		
Prix d'exercice ( <i>en euros</i> )	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 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat
Date d'attribution	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007
Date d'expiration	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014	13/05/2015
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(a)	(b)	(b)	(b)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	721	18	846	13	458	22	15	450	248
Nombre attribué à l'origine	528 690	5 430	540 970	25 530	333 750	39 960	20 520	403 417	355 500
Nombre en circulation au 01/01/2012	38 136	300	125 159	3 980	121 295	32 160	10 400	200 675	287 102
Nombre annulé en 2012	450		1 206		784			801	9 340
Nombre exercé en 2012	15 796	300	56 133	3 230	26 251	30 640	8 480	42 844	33 632
Nombre d'actions remises									
Nombre expiré en 2012									
Nombre en circulation au 31/12/2012	21 890		67 820	750	94 260	1 520	1 920	157 030	244 130
Nombre exerçable au 31/12/2012	21 890		67 820	750	94 260	1 520	1 920	157 030	244 130
Prix d'exercice (en euros)	66,00	67,50	85,57	75,29	78,01	78,97	85,05	101,83	127,58
Juste valeur à la date d'évaluation (en euros)	15,37	15,06	15,75	11,61	11,19	10,98	12,38	13,62	20,99
Prix moyen pondéré des options exercées/ actions remises (en euros)	131,61	135,35	128,03	129,00	128,24	131,97	130,63	130,15	138,62

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2007/2	Plan 2008/3	Plan 2009/2	Plan 2010/1	Plan 2010/2	Plan 2011/1	Plan 2011/2	Plan 2012/1	Plan 2012/2
	Options d'achat	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Date d'attribution	17/09/2007	22/10/2008	07/05/2009	19/05/2010	19/05/2010	19/05/2011	19/05/2011	27/04/2012	27/04/2012
Date d'expiration	16/09/2015	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(b)	(d)	(d)	(c)	(d)	(c)	(d)	(c)	(d)
Nombre de bénéficiaires	14	194	161	274	108	184	76	198	88
Nombre attribué à l'origine	51 300	53 755	46 505	89 364	25 035	67 379	9 455	69 399	39 640
Nombre en circulation au 01/01/2012	46 300	48 795	41 685	82 720	24 150	67 184	9 125		
Nombre annulé en 2012	2 000	1 100	1 210	14 729	525	1 660	255	1 835	965
Nombre exercé en 2012	2 900								
Nombre d'actions remises		47 695	250	67 991					
Nombre expiré en 2012									
Nombre en circulation au 31/12/2012	41 400		40 225		23 625	65 524	8 870	67 564	38 675
Nombre exerçable au 31/12/2012	41 400								
Prix d'exercice (en euros)	127,58	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Juste valeur à la date d'évaluation (en euros)	24,74	21,39	32,21	72,63	60,62	83,53	69,91	88,73	74,62
Prix moyen pondéré des options exercées/ actions remises (en euros)	131,58								

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'inaccessibilité 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'inaccessibilité.

**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 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
Volatilité	33,25 %	33,25 %	25,65 %	23,75 %	21,00 %	21,00 %
Taux sans risque	4,08 %	4,08 %	4,45 %	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 2008/3	Plan 2009/2
	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites	Actions gratuites
Volatilité	20,50 %	23,00 %	23,00 %	24,50 %	42,00 %	40,00 %
Taux sans risque	3,38 %	4,08 %	4,49 %	4,47 %	4,06 %	4,06 %

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2010/1	Plan 2010/2	Plan 2011/1	Plan 2011/2	Plan 2012/1	Plan 2012/2
	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Volatilité	35,00 %	35,00 %	28,00 %	28,00 %	29,00 %	29,00 %
Taux sans risque	1,85 %	1,85 %	2,32 %	2,32 %	0,97 %	0,97 %

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 2012 au titre des plans d'options et d'attribution d'actions gratuites est de 8,9 millions d'euros (8 millions d'euros en 2011) dont 4,9 millions d'euros présentés sur la ligne « activités abandonnées » (4,8 millions d'euros en 2011).

## 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 2012 et leur évolution sur l'exercice sont les suivantes :

	Plan 2008/I Options de souscription	Plan 2008/II Options de souscription	Plan 2008/III Options de souscription	Plan 2008/IV Options de souscription	Plan 2008/V Options de souscription
Date d'attribution	21/07/2008	14/04/2009	22/04/2010	15/04/2011	30/04/2012
Date d'expiration	20/07/2013	13/04/2014	21/04/2015	21/04/2016	21/04/2017
Nombre attribué à l'origine	113 000	139 002	126 184	151 290	145 375
Nombre en circulation au 01/01/2012	10 900	7 000	116 193	138 837	
Nombre exercé en 2012	8 900	4 000			
Nombre annulé/(réactivé) en 2012	500	500	17 500	35 374	30 406
Nombre en circulation au 31/12/2012	1 500	2 500	98 693	103 463	114 969
Nombre exerçable au 31/12/2012	1 500	2 500	98 693		
Prix moyen pondéré des options exercées (en euros)	243,70	227,71			

Les droits sont acquis à l'issue d'une période de deux ans.

Les bénéficiaires se voient remettre des actions dont le nombre est fonction du cours de l'action à la date d'exercice des options et du nombre d'options exercées. Par ailleurs, l'exercice des options est subordonné à une condition de performance de l'action PUMA.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires des plans à leur date d'attribution est principalement basée sur les hypothèses suivantes :

	Plan 2008/I	Plan 2008/II	Plan 2008/III	Plan 2008/IV	Plan 2008/V
Volatilité	29,10 %	47,70 %	34,50 %	29,20 %	26,80 %
Taux sans risque	4,60 %	1,97 %	1,60 %	2,40 %	0,30 %

Sur l'exercice, PUMA a comptabilisé une charge de 2,8 millions d'euros (6,5 millions d'euros en 2011).

## 7.3. Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Le Groupe (Gucci Group NV 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 NV

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 2012, la charge comptabilisée en résultat opérationnel courant au titre des SARs Gucci Group NV s'élève à 1,6 million d'euros. La charge comptabilisée en 2011 s'élevait à 5,4 millions d'euros.

Pour les SARs en circulation au 31 décembre 2012, le prix d'exercice est compris entre 40,18 euros et 94,85 euros et la durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée est de 2,3 ans (3,1 ans en 2011).

La valeur comptable du passif lié au titre de ces SARs s'élève à 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 et la valeur intrinsèque à 1,8 million d'euros (respectivement 4,4 et 3,5 millions d'euros au 31 décembre 2011).

#### Évolution des plans

	2012	2011
<b>SARs en circulation au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>44 204</b>	<b>111 204</b>
<b>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</b>	<b>84,59</b>	<b>78,31</b>
SARs attribués dans l'exercice		
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>		
SARs exercés dans l'exercice	27 000	67 000
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	87,55	74,16
SARs annulés dans l'exercice		
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>		
<b>SARs en circulation au 31 décembre</b>	<b>17 204</b>	<b>44 204</b>
<b>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</b>	<b>79,94</b>	<b>84,59</b>
SARs exerçables au 31 décembre	2 200	14 200
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	45,32	75,31

#### 7.3.2. Caractéristiques des SARs octroyés par PUMA

Les plans de SARs octroyés par PUMA ont pris fin sur l'exercice 2011 et aucun nouveau plan SARs n'a été mis en place depuis.

## 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Luxe	1 611,6	1 262,6
Sport & Lifestyle	304,8	346,7
Corporate	(124,9)	(107,9)
<b>Total</b>	<b>1 791,5</b>	<b>1 501,4</b>

Le montant des dotations aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants inclus dans le résultat opérationnel courant est de - 275,1 millions d'euros en 2012 (- 238,0 millions d'euros

en 2011). Les autres produits et charges opérationnels sans contrepartie en trésorerie sont de 16,5 millions d'euros en 2012 (24,3 millions d'euros en 2011).

## NOTE 9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
<b>Charges opérationnelles non courantes</b>	<b>(261,3)</b>	<b>(35,6)</b>
Charges de restructuration	(158,5)	(13,4)
Dépréciation d'actifs	(53,6)	(7,1)
Moins-values sur cessions d'actifs	(0,5)	(0,2)
Autres	(48,7)	(14,9)
<b>Produits opérationnels non courants</b>	<b>236,1</b>	<b>12,1</b>
Plus-values sur cessions d'actifs	233,4	5,9
Autres	2,7	6,2
<b>Total</b>	<b>(25,2)</b>	<b>(23,5)</b>

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe, qui regroupent les éléments inhabituels de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique de chaque marque, s'élevaient à - 25,2 millions d'euros sur l'exercice 2012. Ils incluent les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de 158,5 millions d'euros portant notamment sur le plan de restructuration PUMA pour 125,0 millions d'euros ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de 53,6 millions d'euros dont la marque Sergio Rossi à hauteur 50,0 millions d'euros ;
- des plus-values nettes sur cession d'actifs pour 232,9 millions d'euros (essentiellement la plus-value liée à la cession de la participation résiduelle détenue dans Cfao) ;

- des autres produits et charges correspondant principalement à des litiges ou des contentieux avec des tiers dont principalement celui se rapportant à l'arbitrage du litige qui opposait PUMA à un ancien partenaire en Espagne (Estudio 2000) à hauteur de 25,0 millions d'euros (Note 33.5.).

Sur l'exercice 2011 ce poste s'élève à - 23,5 millions d'euros sur l'exercice. Ils incluent les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de 13,4 millions d'euros ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de 7,1 millions d'euros ;
- des autres produits et charges correspondant principalement à des risques et des litiges avec des tiers.



## NOTE 10 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(211,4)</b>	<b>(210,3)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	6,7	10,0
Charges financières au coût amorti	(196,2)	(201,1)
Charges financières sur passifs financiers à la juste valeur par résultat	(24,3)	(25,9)
Gains et pertes sur dettes/emprunts couverts en juste valeur	0,3	3,1
Gains et pertes sur dérivés de couverture de juste valeur	2,1	3,6
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>63,7</b>	<b>8,5</b>
Gains et pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	(1,0)	(0,9)
Gains et pertes sur passifs financiers à la juste valeur par résultat	104,7	6,1
Gains et pertes de change	(3,2)	(3,2)
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	(26,0)	11,0
Gains et pertes sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux)	(2,0)	0,4
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	(6,3)	(4,8)
Autres charges financières	(2,5)	(0,1)
<b>Total</b>	<b>(147,7)</b>	<b>(201,8)</b>

## NOTE 11 IMPÔT

### 11.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

#### 11.1.1. Charge d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 618,6</b>	<b>1 276,1</b>
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(361,0)	(369,8)
Autres impôts exigibles sans contrepartie dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(5,2)	(5,2)
Charge d'impôt exigible	(366,2)	(375,0)
Produit/(Charge) d'impôt différé	68,6	79,8
<b>Charge totale d'impôt</b>	<b>(297,6)</b>	<b>(295,2)</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>18,39 %</b>	<b>23,13 %</b>

Suite à la décision du Conseil d'administration du 3 décembre 2012 de verser un acompte en numéraire de 1,50 euros par action, une charge d'impôt de 5,7 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2012.

### 11.1.2. Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)

	2012
<b>Taux d'impôt applicable en France</b>	<b>36,10 %</b>
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 7,12 %
<b>Taux d'impôt théorique</b>	<b>28,98 %</b>
Effet des éléments taxés à taux réduits	2,12 %
Effet des différences permanentes	- 3,12 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	1,02 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	- 3,43 %
Effet des variations de taux d'impôt	0,16 %
Effet de la cession de Cfao	- 3,34 %
Autres	- 4,00 %
<b>Taux effectif d'imposition</b>	<b>18,39 %</b>

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, et d'une majoration exceptionnelle de 5 % pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 36,10 %.

### 11.1.3. Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)

	2012	2011
Résultat avant impôt	1 618,6	1 276,1
Éléments non courants	(25,2)	(23,5)
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>1 643,8</b>	<b>1 299,6</b>
Charge totale d'impôt	(297,6)	(295,2)
Impôt sur éléments non courants	62,3	2,0
<b>Charge d'impôt courant</b>	<b>(359,9)</b>	<b>(297,2)</b>
<b>Taux d'impôt courant</b>	<b>21,89 %</b>	<b>22,87 %</b>

## 11.2. Évolution des postes de bilan

### 11.2.1. Impôt exigible

(en millions d'euros)	2011	Résultat	Décaissements liés aux activités opérationnelles	Décaissements liés aux activités d'investissement	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2012
Créances d'impôts exigibles	95,2							75,7
Dettes d'impôts exigibles	(338,4)							(318,4)
<b>Impôt exigible</b>	<b>(243,2)</b>	<b>(361,0)</b>	<b>362,2</b>	<b>-</b>	<b>2,3</b>	<b>(15,2)</b>	<b>12,2</b>	<b>(242,7)</b>

### 11.2.2. Impôt différé

(en millions d'euros)	2011	Résultat	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2012
Actifs d'impôts différés	562,4					600,2
Passifs d'impôts différés	(2 846,9)					(2 772,3)
<b>Impôt différé</b>	<b>(2 284,5)</b>	<b>68,6</b>	<b>108,8</b>	<b>(48,0)</b>	<b>(17,0)</b>	<b>(2 172,1)</b>

(en millions d'euros)	2011	Résultat	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2012
Immobilisations incorporelles	(2 724,3)	10,7	191,8	(64,3)	(7,7)	(2 593,8)
Immobilisations corporelles	30,1	(2,2)	(1,8)	(9,7)	(1,1)	15,3
Autres actifs non courants	(8,5)	6,2	(3,3)	0,0	(0,1)	(5,7)
Autres actifs courants	258,4	8,9	11,7	11,5	(14,1)	276,4
Capitaux propres	(18,6)	5,4	16,3		7,1	10,2
Emprunts et dettes financières	(7,6)	(12,6)				(20,2)
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	42,5	0,9	(2,9)	0,8	3,8	45,1
Provisions	35,3	9,2	(21,5)	2,1	0,0	25,1
Autres passifs courants	87,2	21,5	(44,5)	8,8	(7,5)	65,5
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	21,0	20,6	(37,0)	2,8	2,6	10,0
<b>Actifs (Passifs) d'impôts différés nets</b>	<b>(2 284,5)</b>	<b>68,6</b>	<b>108,8</b>	<b>(48,0)</b>	<b>(17,0)</b>	<b>(2 172,1)</b>
Actifs d'impôts différés	562,4					600,2
Passifs d'impôts différés	(2 846,9)					(2 772,3)
<b>Impôt différé</b>	<b>(2 284,5)</b>	<b>68,6</b>	<b>108,8</b>	<b>(48,0)</b>	<b>(17,0)</b>	<b>(2 172,1)</b>

### 11.3. Impôt différé non reconnu

Le montant des pertes fiscales et crédits d'impôt pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé est de 2 260,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 (2 337,2 millions d'euros au 31 décembre 2011).

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 2011</b>	<b>1 954,7</b>
Déficits créés au cours de l'exercice	510,4
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(143,7)
Variations de périmètre et de change	15,8
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>2 337,2</b>
Déficits créés au cours de l'exercice	18,6
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(83,8)
Variations de périmètre et de change	(11,7)
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>2 260,3</b>
<b>Déficits reportables avec une échéance</b>	<b>436,9</b>
À moins de cinq ans	229,9
À plus de cinq ans	207,0
<b>Déficits indéfiniment reportables</b>	<b>1 823,4</b>
<b>Total</b>	<b>2 260,3</b>

Le montant des différences temporelles déductibles pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au 31 décembre 2012 est de - 47,7 millions d'euros (- 9,0 millions d'euros au 31 décembre 2011).

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 2012.

## NOTE 12 ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE, ACTIVITÉS ARRÊTÉES, CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION OU DE DISTRIBUTION

Au second semestre 2012, PPR a poursuivi son recentrage stratégique et a décidé le projet de scission et de mise en bourse de la Fnac dont le principe a été validé par le Conseil d'administration de PPR le 9 octobre 2012. En conséquence, la contribution de Fnac est présentée conformément à la norme IFRS 5 en « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution ».

Le processus de cession du groupe Redcats initié au cours du second semestre 2011 s'est poursuivi sur 2012 avec la décision prise par le Groupe de se séparer de Redcats en vendant séparément ses différentes activités. La contribution de Redcats est donc maintenue sur la ligne « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution ».

Sur l'ensemble des périodes présentées, les activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution regroupent les activités de Redcats, Groupe Fnac, Fnac Italie, Conforama, Fnac éveil & jeux, Cfaio, YSL Beauté, Surcouf, Bédar.

En application de la norme IFRS 5, le Groupe a évalué ces groupes d'actifs et tous les actifs qui le composent au montant le plus bas entre sa valeur comptable et sa juste valeur diminuée des coûts de la vente. Préalablement à son classement en IFRS 5, le groupe Fnac a fait l'objet d'un test de dépréciation.

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 ou de distribution » 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 ou de distribution se présentent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>7 077,3</b>	<b>7 637,1</b>
Coût des ventes	(4 168,5)	(4 488,3)
<b>Marge brute</b>	<b>2 908,8</b>	<b>3 148,8</b>
Charges de personnel	(1 066,6)	(1 168,9)
Autres produits et charges opérationnels courants	(1 655,2)	(1 802,7)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>187,0</b>	<b>177,2</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(437,0)	(73,4)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(250,0)</b>	<b>103,8</b>
Charges financières (nettes)	(35,9)	(32,9)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>(285,9)</b>	<b>70,9</b>
Impôt sur le résultat	(33,0)	(44,7)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1,5	1,3
Résultat net sur cession des activités abandonnées	41,9	(9,5)
<b>Résultat net</b>	<b>(275,5)</b>	<b>18,0</b>
dont part du Groupe	(275,5)	17,9
dont part des intérêts non contrôlés		0,1

Au 31 décembre 2012, les groupes Fnac et Redcats sont les principaux actifs contributeurs au résultat net des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ou de distribution ».

### Redcats

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 016,9</b>	<b>3 047,9</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>115,0</b>	<b>115,6</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>3,8 %</b>	<b>3,8 %</b>
EBITDA	150,6	152,8
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	5,0 %	5,0 %
Investissements opérationnels bruts	31,1	34,3

### Fnac

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012 <sup>(1)</sup></b>	<b>2011 <sup>(1)</sup></b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 061,1</b>	<b>4 164,9</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>79,3</b>	<b>102,6</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>2,0 %</b>	<b>2,5 %</b>
EBITDA	143,9	173,6
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	3,5 %	4,2 %
Investissements opérationnels bruts	86,6	73,0

(1) Hors Fnac Italie.

Les autres produits et charges opérationnels non courants incluent les éléments suivants :

- des dépréciations d'actifs à hauteur de 288,1 millions d'euros (principalement les goodwill historiques de Redcats et de Fnac suite aux résultats des tests de dépréciation) ;
- des charges de restructuration et autres charges pour 148,9 millions d'euros.

Sur l'exercice 2012, le résultat net sur cession des activités abandonnées inclut les résultats de cession d'Avenue et de Somewhere ainsi qu'une reprise d'impôt différé de 145 millions d'euros suite à la requalification fiscale d'accords d'exploitation exclusifs et de très longue durée de certaines des marques du groupe PPR. De son côté, Groupe Fnac a conclu un accord portant sur la cession de Fnac Italie finalisé en janvier 2013 et dont les impacts financiers ont été provisionnés fin 2012 et sont présentés en intégralité sur la ligne « résultat net sur cession des activités abandonnées ».

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	135,9	(65,1)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	18,6	(84,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	54,1	264,4
Incidence des variations des cours de change	(1,4)	(16,5)
<b>Flux nets de trésorerie</b>	<b>207,2</b>	<b>97,9</b>
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes	(110,1)	(10,5)
<b>Flux nets liés aux activités abandonnées<sup>(1)</sup></b>	<b>97,1</b>	<b>87,4</b>

(1) ligne présentée dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

Les activités cédées ou en cours de cession ou de distribution ont un impact sur le bilan consolidé du Groupe pour les montants suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
<b>Actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution</b>	<b>3 130,5</b>	<b>2 169,3</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution</b>	<b>2 805,5</b>	<b>1 599,2</b>

Les dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution incluent la dette brute finançant les concours à la clientèle de Redcats à hauteur de 269,8 millions d'euros.

Le montant des autres éléments du résultat global net d'impôt relatif à ces activités cédées ou en cours de cession ou de distribution s'élève à - 45,3 millions d'euros.

## 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

#### Résultats par action au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>1 048,2</b>	<b>1 323,7</b>	<b>(275,5)</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 174 343	126 174 343	126 174 343
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(188 871)	(188 871)	(188 871)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>125 985 472</b>	<b>125 985 472</b>	<b>125 985 472</b>
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>8,32</b>	<b>10,51</b>	<b>(2,19)</b>

<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>1 048,2</b>	<b>1 323,7</b>	<b>(275,5)</b>
---	----------------	----------------	----------------

Instruments convertibles et échangeables

<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>1 048,2</b>	<b>1 323,7</b>	<b>(275,5)</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 985 472	125 985 472	125 985 472
Actions ordinaires potentielles dilutives	97 738	97 738	97 738
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 083 210</b>	<b>126 083 210</b>	<b>126 083 210</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>8,31</b>	<b>10,50</b>	<b>(2,19)</b>

#### Résultats par action au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>986,3</b>	<b>968,4</b>	<b>17,9</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 900 161	126 900 161	126 900 161
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(747 618)	(747 618)	(747 618)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>126 152 543</b>	<b>126 152 543</b>	<b>126 152 543</b>
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>7,82</b>	<b>7,68</b>	<b>0,14</b>

<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>986,3</b>	<b>968,4</b>	<b>17,9</b>
---	--------------	--------------	-------------

Instruments convertibles et échangeables

<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>986,3</b>	<b>968,4</b>	<b>17,9</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	126 152 543	126 152 543	126 152 543
Actions ordinaires potentielles dilutives	118 442	118 442	118 442
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 270 985</b>	<b>126 270 985</b>	<b>126 270 985</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>7,81</b>	<b>7,67</b>	<b>0,14</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>	2012	2011
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>1 323,7</b>	<b>968,4</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(25,2)	(23,5)
Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants	62,3	2,0
Résultat intérêts non contrôlés sur autres produits et charges opérationnels non courants	17,8	0,2
<b>Résultat net hors éléments non courants</b>	<b>1 268,8</b>	<b>989,7</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 174 343	126 900 161
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(188 871)	(747 618)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>125 985 472</b>	<b>126 152 543</b>
<b>Résultat hors éléments non courants de base par action (en euros)</b>	<b>10,07</b>	<b>7,85</b>
<b>Résultat net hors éléments non courants</b>	<b>1 268,8</b>	<b>989,7</b>
Instruments convertibles et échangeables		
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>1 268,8</b>	<b>989,7</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 985 472	126 152 543
Actions ordinaires potentielles dilutives	97 738	118 442
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 083 210</b>	<b>126 270 985</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>10,06</b>	<b>7,84</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>	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	26,2		26,2
Couvertures des flux de trésorerie	(4,4)	(17,8)	(22,2)
- variation de juste valeur	(46,3)		
- recyclage en résultat	41,9		
Actifs disponibles à la vente	(1,4)	0,5	(0,9)
- variation de juste valeur	(1,4)		
- recyclage en résultat			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	(7,0)		(7,0)
Écarts actuariels	(11,7)	1,2	(10,5)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées	(10,0)		(10,0)
<b>Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2011</b>	<b>(8,3)</b>	<b>(16,1)</b>	<b>(24,4)</b>



<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Brut</b>	<b>Impôt</b>	<b>Net</b>
Écart de conversion	(19,5)		(19,5)
Couvertures des flux de trésorerie	84,7	12,5	97,2
- variation de juste valeur	44,7		
- recyclage en résultat	40,0		
Actifs disponibles à la vente	(0,1)		(0,1)
- variation de juste valeur	(0,1)		
- recyclage en résultat			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	(4,0)		(4,0)
Écarts actuariels	(20,4)	4,3	(16,1)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées	8,7		8,7
<b>Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2012</b>	<b>49,4</b>	<b>16,8</b>	<b>66,2</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 actifs financiers disponibles à la vente transféré en résultat est comptabilisé dans le résultat financier.

Le montant des réévaluations des instruments de couverture des flux de trésorerie transféré en résultat est comptabilisé dans la marge brute.

## NOTE 15 GOODWILL

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Brut</b>	<b>Pertes de valeur</b>	<b>Net</b>
<b>Goodwill au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>5 356,2</b>	<b>(816,4)</b>	<b>4 539,8</b>
Acquisitions	307,3		307,3
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	(1 413,8)	729,3	(684,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur			
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	27,3		27,3
Différences de change	26,2	(0,5)	25,7
Autres variations	(0,3)	(0,4)	(0,7)
<b>Goodwill au 31 décembre 2011</b>	<b>4 302,9</b>	<b>(88,0)</b>	<b>4 214,9</b>
Acquisitions	117,6		117,6
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	(433,2)	29,5	(403,7)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)			
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	(47,0)		(47,0)
Différences de change	(10,8)		(10,8)
Autres variations	(0,3)	0,3	
<b>Goodwill au 31 décembre 2012</b>	<b>3 929,2</b>	<b>(58,2)</b>	<b>3 871,0</b>

Tous les goodwill comptabilisés au cours de l'exercice 2012 ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie à la clôture de l'exercice.

La décomposition par Pôle et par enseigne de la valeur nette des goodwill est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Luxe	2 319,5	2 266,3
Sport & Lifestyle	1 551,5	1 544,9
Fnac		403,7
<b>Total</b>	<b>3 871,0</b>	<b>4 214,9</b>

## NOTE 16 MARQUES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)

	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>10 083,0</b>	<b>836,0</b>	<b>10 919,0</b>
Variation de périmètre	264,8	30,3	295,1
Acquisitions		67,5	67,5
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution		(311,3)	(311,3)
Autres cessions		(17,8)	(17,8)
Différences de change	(6,5)	(0,6)	(7,1)
Autres variations		7,2	7,2
<b>Valeur brute au 31 décembre 2012</b>	<b>10 341,3</b>	<b>611,3</b>	<b>10 952,6</b>
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2011</b>	<b>(35,3)</b>	<b>(552,6)</b>	<b>(587,9)</b>
Variation de périmètre		(24,0)	(24,0)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution		237,2	237,2
Autres cessions		15,9	15,9
Amortissements		(49,5)	(49,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)	(50,0)		(50,0)
Différences de change			
Autres variations		(4,4)	(4,4)
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2012</b>	<b>(85,3)</b>	<b>(377,4)</b>	<b>(462,7)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>10 047,7</b>	<b>283,4</b>	<b>10 331,1</b>
Variation de périmètre	264,8	6,3	271,1
Acquisitions		67,5	67,5
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution		(74,1)	(74,1)
Autres cessions		(1,9)	(1,9)
Amortissements		(49,5)	(49,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)	(50,0)		(50,0)
Différences de change	(6,5)	(0,6)	(7,1)
Autres variations		2,8	2,8
<b>Valeur nette au 31 décembre 2012</b>	<b>10 256,0</b>	<b>233,9</b>	<b>10 489,9</b>

*(en millions d'euros)*

	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>9 910,0</b>	<b>943,8</b>	<b>10 853,8</b>
Variation de périmètre	226,9	6,5	233,4
Acquisitions		81,0	81,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	(83,6)	(184,7)	(268,3)
Autres cessions		(15,8)	(15,8)
Différences de change	29,7	2,9	32,6
Autres variations		2,3	2,3
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>10 083,0</b>	<b>836,0</b>	<b>10 919,0</b>
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2010</b>	<b>(54,4)</b>	<b>(599,0)</b>	<b>(653,4)</b>
Variation de périmètre		(3,5)	(3,5)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	21,1	102,8	123,9
Autres cessions		13,5	13,5
Amortissements	(2,0)	(65,6)	(67,6)
Comptabilisation d'une perte de valeur			
Différences de change		(0,8)	(0,8)
Autres variations			
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2011</b>	<b>(35,3)</b>	<b>(552,6)</b>	<b>(587,9)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b>	<b>9 855,6</b>	<b>344,8</b>	<b>10 200,4</b>
Variation de périmètre	226,9	3,0	229,9
Acquisitions		81,0	81,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	(62,5)	(81,9)	(144,4)
Autres cessions		(2,3)	(2,3)
Amortissements	(2,0)	(65,6)	(67,6)
Comptabilisation d'une perte de valeur			
Différences de change	29,7	2,1	31,8
Autres variations		2,3	2,3
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>10 047,7</b>	<b>283,4</b>	<b>10 331,1</b>

La décomposition par Pôle de la valeur nette des marques est la suivante :

*(en millions d'euros)*

	2012	2011
Luxe	6 399,6	6 184,3
Sport & Lifestyle	3 856,4	3 863,4
<b>Total</b>	<b>10 256,0</b>	<b>10 047,7</b>

## NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)

	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>680,4</b>	<b>2 193,8</b>	<b>283,6</b>	<b>3 157,8</b>
Variation de périmètre	59,8	47,1	0,2	107,1
Acquisitions	5,6	269,9	110,8	386,3
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution		(755,9)	(52,0)	(807,9)
Cessions	2,5	(78,0)	(26,2)	(101,7)
Différences de change	(1,5)	(26,6)	(2,4)	(30,5)
Autres variations	6,0	50,4	(38,7)	17,7
<b>Valeur brute au 31 décembre 2012</b>	<b>752,8</b>	<b>1 700,7</b>	<b>275,3</b>	<b>2 728,8</b>
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2011</b>	<b>(160,5)</b>	<b>(1 473,7)</b>	<b>(151,6)</b>	<b>(1 785,8)</b>
Variation de périmètre	(5,4)	(36,3)		(41,7)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution		594,8	16,5	611,3
Cessions	0,2	63,7	24,5	88,4
Amortissements	(21,7)	(183,0)	(28,7)	(233,4)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)				
Différences de change	0,7	16,0	1,5	18,2
Autres variations	(1,4)	(9,1)	1,0	(9,5)
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2012</b>	<b>(188,1)</b>	<b>(1 027,6)</b>	<b>(136,8)</b>	<b>(1 352,5)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>519,9</b>	<b>720,1</b>	<b>132,0</b>	<b>1 372,0</b>
Variation de périmètre	54,4	10,8	0,2	65,4
Acquisitions	5,6	269,9	110,8	386,3
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution		(161,1)	(35,5)	(196,6)
Cessions	2,7	(14,3)	(1,7)	(13,3)
Amortissements	(21,7)	(183,0)	(28,7)	(233,4)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)				
Différences de change	(0,8)	(10,6)	(0,9)	(12,3)
Autres variations	4,6	41,3	(37,7)	8,2
<b>Valeur nette au 31 décembre 2012</b>	<b>564,7</b>	<b>673,1</b>	<b>138,5</b>	<b>1 376,3</b>
dont biens détenus	514,4	673,1	136,4	1 323,9
dont biens en contrats de location-financement	50,3		2,1	52,4

*(en millions d'euros)*

	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>855,1</b>	<b>2 403,1</b>	<b>266,0</b>	<b>3 524,2</b>
Variation de périmètre	17,2	34,2	12,0	63,4
Acquisitions	50,6	185,8	79,5	315,9
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	(235,5)	(409,5)	(38,7)	(683,7)
Cessions	(15,0)	(80,7)	(17,7)	(113,4)
Différences de change	8,8	36,2	3,0	48,0
Autres variations	(0,8)	24,7	(20,5)	3,4
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>680,4</b>	<b>2 193,8</b>	<b>283,6</b>	<b>3 157,8</b>
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2010</b>	<b>(308,2)</b>	<b>(1 640,3)</b>	<b>(152,1)</b>	<b>(2 100,6)</b>
Variation de périmètre		(5,2)	(14,6)	(19,8)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	165,3	324,1	25,6	515,0
Cessions	2,9	76,3	14,2	93,4
Amortissements	(18,2)	(204,6)	(23,7)	(246,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur				
Différences de change	(2,1)	(22,1)	(1,8)	(26,0)
Autres variations	(0,2)	(1,9)	0,8	(1,3)
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2011</b>	<b>(160,5)</b>	<b>(1 473,7)</b>	<b>(151,6)</b>	<b>(1 785,8)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b>	<b>546,9</b>	<b>762,8</b>	<b>113,9</b>	<b>1 423,6</b>
Variation de périmètre	17,2	29,0	(2,6)	43,6
Acquisitions	50,6	185,8	79,5	315,9
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	(70,2)	(85,4)	(13,1)	(168,7)
Cessions	(12,1)	(4,4)	(3,5)	(20,0)
Amortissements	(18,2)	(204,6)	(23,7)	(246,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur				
Différences de change	6,7	14,1	1,2	22,0
Autres variations	(1,0)	22,8	(19,7)	2,1
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>519,9</b>	<b>720,1</b>	<b>132,0</b>	<b>1 372,0</b>
dont biens détenus	467,1	720,1	129,3	1 316,5
dont biens en contrats de location-financement	52,8		2,7	55,5

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 marque 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	
	2012	2011	2012	2011
Pôle Luxe	9,5 % - 12,5 %	9,4 % - 11,9 %	3,5 %	3,5 %
Pôle Sport & Lifestyle	10,9 % - 13,2 %	10,8 %	2,5 %	2,5 %

### 18.2. Tests de dépréciation des principales valeurs

Pour l'UGT Gucci, dont le goodwill représente une partie significative des goodwill du Pôle Luxe, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de quatre ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de 3,5 %.

Le taux d'actualisation avant impôt appliqué aux projections de flux de trésorerie est de 9,8 %.

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 9,9 %.

Pour l'UGT PUMA, dont le goodwill représente une partie significative des goodwill du Pôle Sport & Lifestyle, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans

à moyen terme sur un horizon de quatre ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de 2,5 %.

Le taux d'actualisation avant impôt appliqué aux projections de flux de trésorerie est de 10,9 %.

À titre indicatif, la capitalisation boursière de PUMA au 31 décembre 2012 s'établit à 3,7 milliards d'euros. Cette valorisation ne constitue pas un indicateur pertinent dans la mesure où le flottant et la liquidité du titre PUMA sont très limités, PPR détenant une participation de contrôle majoritaire à près de 83 % au 31 décembre 2012.

Pour la marque PUMA, qui représente la valeur la plus significative au sein du Pôle Sport & Lifestyle, la valeur basée sur les revenus futurs des redevances perçues, dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers, a été calculée en prenant un taux de redevance de 8,0 %, un taux de croissance à l'infini de 2,5 % et un taux d'actualisation avant impôt de 10,8 %.

Les tests de perte de valeur pratiqués en 2012 ont conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur sur goodwill et sur immobilisations incorporelles et corporelles pour 50 millions d'euros (cf. Note 18.3.). Au regard de l'excédent existant entre la valeur d'utilité et la valeur comptable, le Groupe estime sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés mentionnées ci-dessous n'entraîneraient pas la comptabilisation d'une perte de valeur. Notamment, la diminution de 5 % sur les cash-flows normatifs servant au calcul de la valeur terminale n'aurait pas conduit à la comptabilisation d'une perte de valeur.

### 18.3. Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2012 ont conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur de la marque Sergio Rossi à hauteur de 50,0 millions d'euros.

Le goodwill historique avait fait l'objet d'une dépréciation intégrale en 2010.

Cette charge est comptabilisée au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

## NOTE 19 PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)

	2012	2011
Participations dans les sociétés mises en équivalence	25,8	735,8

Au 31 décembre 2012, les participations dans les sociétés mises en équivalence incluent essentiellement les participations dans Wilderness suite à la cession sur le second semestre de la totalité de la participation résiduelle détenue dans Cfao (soit 42 %).

Le résultat de Cfao pour l'exercice 2012 correspond à la quote-part de résultat du Groupe de 36,2 millions d'euros comptabilisée au 30 juin 2012 du fait de la cession de la participation résiduelle détenue dans Cfao

sur le second semestre et sa déconsolidation. La plus-value de cession est comptabilisée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » (Note 9).

La valeur de marché de la participation dans Wilderness s'élève à 15,6 millions d'euros. Les états financiers consolidés de Wilderness sont disponibles sur le site Wilderness à l'adresse suivante : <http://www.wilderness-holdings.com>.

## NOTE 20 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)

	2012	2011
Titres de participation	53,9	41,9
Instruments financiers dérivés (Note 29)	12,4	13,3
Actifs financiers disponibles à la vente	10,3	10,3
Créances et prêts rattachés à des participations	34,5	57,6
Dépôts et cautionnements	110,5	112,1
Autres	52,1	44,3
<b>Total</b>	<b>273,7</b>	<b>279,5</b>

## NOTE 21 STOCKS

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Stocks commerciaux	1 940,6	2 436,5
Stocks industriels	348,2	310,0
<b>Valeur brute</b>	<b>2 288,8</b>	<b>2 746,5</b>
Dépréciation	(552,3)	(544,0)
<b>Valeur nette</b>	<b>1 736,5</b>	<b>2 202,5</b>

<i>Évolution de la dépréciation</i>	2012
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(544,0)</b>
(Dotations)/reprises	(1,8)
Variation de périmètre	(37,6)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	26,5
Différences de change	4,6
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(552,3)</b>

La valeur comptable des stocks donnés en nantissement de passifs s'élève à 103,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 (127,9 millions d'euros au 31 décembre 2011).

## NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Créances clients	1 083,2	1 169,8
Dépréciation des créances clients	(97,9)	(82,4)
<b>Valeur nette</b>	<b>985,3</b>	<b>1 087,4</b>

<i>Évolution de la dépréciation</i>	2012
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(82,4)</b>
(Dotations)/reprises	(8,8)
Variation de périmètre	(12,3)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	5,4
Différences de change	0,2
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(97,9)</b>

Les provisions sont calculées en fonction de la probabilité d'encaissement des créances concernées. L'antériorité des créances clients se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Créances dans les délais	801,4	856,7
Retard n'excédant pas un mois	132,0	130,1
Retard compris entre un et six mois	65,8	96,0
Retard supérieur à six mois	84,0	87,0
Provision pour créances douteuses	(97,9)	(82,4)
<b>Valeur nette</b>	<b>985,3</b>	<b>1 087,4</b>

La valeur comptable des créances clients données en nantissement de passifs s'élève à 54,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 (1,8 million d'euros au 31 décembre 2011).



## NOTE 23 AUTRES ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	Variation de périmètre	Différence de change & autres	2012
Stocks	2 202,5	103,1		(583,3)	38,8	(24,6)	1 736,5
Créances clients	1 087,4	36,0		(123,8)	20,9	(35,2)	985,3
Autres actifs et passifs financiers courants	(85,5)	0,1	(193,0)			157,5	(120,9)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(243,2)		1,2	2,3	(15,2)	12,2	(242,7)
Dettes fournisseurs	(1 535,6)	83,3		765,0	(23,0)	25,8	(684,5)
Autres	(1 136,6)	50,0	(19,5)	317,1	(35,6)	(81,1)	(905,7)
<b>Autres actifs et passifs courants</b>	<b>289,0</b>	<b>272,5</b>	<b>(211,3)</b>	<b>377,3</b>	<b>(14,1)</b>	<b>54,6</b>	<b>768,0</b>

Les autres actifs et passifs financiers courants sont essentiellement composés des instruments financiers dérivés (Note 29).

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 2012, le capital social s'élève à 504 466 808 euros. Il est composé de 126 116 702 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros (127 000 889 actions de valeur nominale de 4 euros au 31 décembre 2011).

### 24.1. Actions PPR auto-détenues et options sur titres PPR

Au cours de l'exercice 2012, le nombre d'actions d'autocontrôle a diminué de 1 036 279 actions selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 027 556 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- cession de 1 027 556 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- annulation de 1 030 967 titres PPR par décision du Conseil d'administration du 15 février 2012 ;
- acquisition de 115 000 titres PPR en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2008 et 2010 ;
- attribution de 115 936 titres aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2008 à 2010 à échéance 2012 ;
- acquisition de 75 000 titres PPR en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'options d'achat notamment le plan de 2006 et 2007 ;

- cession aux salariés de 79 376 titres dans le cadre du plan d'options d'achat de 2006 et 2007.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2012, le capital a été augmenté de 146 780 actions.

Au 31 décembre 2012, le capital social de PPR se compose donc de 126 116 702 actions (valeur nominale 4 euros).

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 2012, PPR ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité (aucune action n'était détenue dans le cadre de ce contrat au 31 décembre 2011). Hors cadre du contrat de liquidité, PPR détient 25 073 actions auto-détenues (PPR détenait 1 061 352 actions au 31 décembre 2011).

## 24.2. Affectation du résultat 2012

Le Conseil d'administration de PPR du 14 février 2013 proposera à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, de distribuer au titre de cet exercice un dividende en numéraire de 3,75 euros par action ainsi qu'un dividende en nature par distribution d'actions du groupe Fnac dont la quotité sera déterminée ultérieurement.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 1,50 euros par action a été mis en paiement le jeudi 24 janvier 2013 suite à la décision du Conseil d'administration de PPR du 3 décembre 2012.

La somme qui serait distribuée en numéraire en 2013 atteindrait donc 472,9 millions d'euros.

Le dividende distribué au titre de l'exercice 2011 était de 3,50 euros par action.

## NOTE 25 AVANTAGES DU PERSONNEL ET ASSIMILÉS

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France, des régimes supplémentaires de rentes de type additif au Royaume-Uni, des indemnités de rupture légale (TFR) en Italie et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

Le Groupe n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.

### 25.1. Évolution au cours de l'exercice

L'évolution de la valeur actuelle de l'obligation au titre des régimes à prestations définies est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>385,7</b>	<b>358,7</b>
Coûts des services rendus de la période	14,5	13,9
Cotisations effectuées par les participants	4,3	3,3
Charges d'intérêts financiers	16,2	17,0
Prestations servies	(22,2)	(18,3)
Coûts des services passés		(3,4)
Écarts actuariels	30,6	13,3
Réductions et règlements	(23,2)	(5,1)
Variation de périmètre	30,2	0,1
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	(1,1)	
Variation des cours des monnaies étrangères	4,6	6,2
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre</b>	<b>439,6</b>	<b>385,7</b>

Au 31 décembre 2012, la valeur actuelle de l'obligation est égale à 439,6 millions d'euros et se décompose comme suit :

- 115,2 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés (107,0 millions d'euros en 2011) ;
- 324,4 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés (278,7 millions d'euros en 2011).

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre 2012 est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Indemnités de fin de carrière – France	96,1	82,2
Médailles du travail – France	2,5	1,8
Indemnités de rupture légale (TFR) – Italie	29,9	20,9
Régimes supplémentaires – Royaume-Uni	132,7	136,0
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	91,7	51,1
Autres	86,7	93,7
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre</b>	<b>439,6</b>	<b>385,7</b>

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
<b>Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>202,7</b>	<b>189,3</b>
Cotisations effectuées par l'employeur	12,5	13,4
Cotisations effectuées par les participants	4,3	3,3
Rendements attendus des actifs	8,9	8,4
Prestations servies	(17,4)	(17,4)
Écarts actuariels	9,8	2,1
Règlements	(15,4)	(1,7)
Variation de périmètre	15,2	0,1
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	(0,8)	
Variation des cours des monnaies étrangères	3,9	5,2
<b>Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre</b>	<b>223,7</b>	<b>202,7</b>

Les cotisations dont le Groupe s'attend à ce qu'elles soient versées sur 2013 sont estimées à 7,3 millions d'euros.

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante :

- les contrats d'assurance représentent 15 % de la juste valeur totale des actifs (16,8 % en 2011) ;

- les instruments de capitaux propres, 22,7 % (19,3 % en 2011) ;
- les instruments d'emprunt, 57,8 % (54,9 % en 2011) ;
- et les divers autres actifs, 4,5 % (9,0 % en 2011).

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011	2010	2009	2008
Valeur actualisée de l'engagement	439,6	385,7	358,7	400,6	462,8
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(223,7)	(202,7)	(189,3)	(196,7)	(204,1)
<b>Déficit/(Excédent)</b>	<b>215,9</b>	<b>183,0</b>	<b>169,4</b>	<b>203,9</b>	<b>258,7</b>
Coûts des services passés non comptabilisés	(0,7)	(0,8)	(0,9)	(2,1)	(7,0)
Montant non comptabilisé à l'actif	16,3	12,0	4,7	0,9	5,4
Juste valeur de tout droit à remboursement		0,8	2,0	1,5	1,5
<b>Provisions (actifs nets) comptabilisées au bilan</b>	<b>231,5</b>	<b>195,0</b>	<b>175,2</b>	<b>204,2</b>	<b>258,6</b>
dont provisions - activités poursuivies	104,8	127,1	175,2	204,2	258,4
dont provisions - activités abandonnées	126,8	67,9			0,2
Ajustements liés à l'expérience liés aux passifs du régime	4,4 %	1,9 %	1,7 %	1,6 %	0,1 %
Ajustements liés à l'expérience liés aux actifs du régime	2,8 %	1,0 %	0,7 %	3,1 %	13,1 %

## 25.2. Charges comptabilisées

La charge totale de 14,5 millions d'euros comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>		2012	2011
Coûts des services rendus		14,5	13,9
Coûts financiers		16,3	17,0
Rendements attendus des actifs du régime		(8,9)	(8,4)
Écarts actuariels comptabilisés en résultat		0,4	0,1
Coûts des services passés pris en résultat		(0,9)	(3,4)
Réductions et règlements		(6,9)	(4,5)
<b>Charge totale</b>		<b>14,5</b>	<b>14,7</b>
Dont comptabilisée	en charges opérationnelles	7,1	8,9
	en charges financières nettes	3,4	5,7
	en activités abandonnées	4,0	0,1

Conformément à l'option offerte par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004, le Groupe comptabilise les gains et pertes actuariels sur ses régimes à prestations définies en autres éléments du résultat global de l'exercice.

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 s'élève à 112,7 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Sur l'exercice 2012, les pertes actuarielles comptabilisées s'élèvent à 20,4 millions d'euros.

## 25.3. Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe sont les suivantes :

	Total France		Total Suisse		Total Italie		Total Royaume-Uni	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Taux d'actualisation	3,50 %	4,50 %	2,00 %	2,50 %	3,50 %	4,50 %	4,35 %	4,75 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,50 %	4,50 %	2,05 %	3,21 %			4,92 %	4,90 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,95 %	2,78 %	1,85 %	1,92 %	2,00 %	3,95 %	0,87 %	0,75 %

Les taux de rendement attendus des actifs sont déterminés pour chaque fonds sur la base des performances historiques, des perspectives actuelles et à long terme et de la composition des actifs des fonds sous gestion. Ces hypothèses sont revues annuellement en fonction de l'évolution de l'allocation des fonds sous gestion et de l'évolution des anticipations à long terme du marché sur chaque classe d'actifs gérés.

Par rapport aux hypothèses actuarielles présentées dans le tableau ci-dessus, les analyses de sensibilité menées montrent qu'une baisse de 25 points de base du taux d'actualisation de la zone euro n'est pas significative et représente moins de 0,05 % du total des capitaux propres du Groupe.

## NOTE 26 PROVISIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution	Autres	2012
Provisions pour restructurations								
Provisions pour litiges et contentieux	15,2	7,6	(4,3)	(0,1)	(0,2)		(0,8)	17,4
Autres provisions	85,3	2,0	(1,3)	(30,0)	(0,6)		19,5	74,9
<b>Provisions non courantes</b>	<b>100,5</b>	<b>9,6</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(30,1)</b>	<b>(0,8)</b>		<b>18,7</b>	<b>92,3</b>
Provisions pour restructurations	46,5	166,1	(75,1)	(0,5)	(0,6)	(41,4)	0,2	95,2
Provisions pour litiges et contentieux	67,8	3,1	(38,9)	(3,7)	(0,2)		7,9	36,0
Autres provisions	21,8	25,9	(0,2)	(7,0)		(0,6)	(3,4)	36,5
<b>Provisions courantes</b>	<b>136,1</b>	<b>195,1</b>	<b>(114,2)</b>	<b>(11,2)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(42,0)</b>	<b>4,7</b>	<b>167,7</b>
<b>Total</b>	<b>236,6</b>	<b>204,7</b>	<b>(119,8)</b>	<b>(41,3)</b>	<b>(1,6)</b>	<b>(42,0)</b>	<b>23,4</b>	<b>260,0</b>
<b>Impact résultat</b>	<b>29,1</b>	<b>(204,7)</b>		<b>41,3</b>				<b>(163,4)</b>
- sur le résultat opérationnel courant	(6,2)	(7,8)						(7,8)
- sur les autres produits et charges opérationnels non courants	(25,7)	(173,1)		37,6				(135,5)
- sur le résultat financier								
- sur l'impôt								
- sur le résultat des activités abandonnées	61,0	(23,8)		3,7				(20,1)

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 provisions pour restructuration comportent notamment les provisions de restructuration comptabilisées

sur l'exercice dans le cadre du Plan de Transformation de PUMA (Note 3.1.5.). Les autres provisions couvrent notamment les risques liés aux garanties de passifs (Note 33.2.).

## NOTE 27 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

### 27.1. Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Trésorerie	1 232,5	939,9
Équivalents de trésorerie	848,5	330,8
<b>Total</b>	<b>2 081,0</b>	<b>1 270,7</b>

Au 31 décembre 2012, les équivalents de trésorerie comprennent des OPCVM, des certificats de dépôts et des dépôts à terme de moins de trois mois.

Les éléments comptabilisés par le Groupe en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent strictement aux critères repris dans la position de l'AMF publiée en 2008 et actualisée en 2011. En particulier,

les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et des recommandations de l'AMF. Au 31 décembre 2012, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

### 27.2. Analyse par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	%	2011	%
Euro	1 495,7	71,9 %	631,2	49,7 %
Dollar américain	180,7	8,7 %	199,6	15,7 %
Livre sterling	45,7	2,2 %	30,0	2,4 %
Yuan chinois	44,4	2,1 %	49,5	3,9 %
Dollar Hong Kong	42,9	2,0 %	37,2	2,9 %
Franc suisse	38,4	1,9 %	71,0	5,6 %
Yen	27,5	1,3 %	52,2	4,1 %
Autres devises	205,7	9,9 %	200,0	15,7 %
<b>Total</b>	<b>2 081,0</b>		<b>1 270,7</b>	

## NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES

### 28.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	2012	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
<b>Emprunts et dettes financières à long terme</b>	<b>2 988,9</b>		<b>1 003,6</b>	<b>822,1</b>	<b>25,5</b>	<b>360,3</b>	<b>777,4</b>
Emprunts obligataires	2 298,9		704,2	751,3		348,8	494,6
Lignes de crédit confirmées							
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	419,1		294,7	64,3	21,6	7,6	30,9
Dettes sur contrats de location-financement	58,6		4,0	3,9	3,9	3,9	42,9
Autres dettes financières	212,3		0,7	2,6			209,0
<b>Emprunts et dettes financières à court terme</b>	<b>1 864,9</b>	<b>1 864,9</b>					
Emprunts obligataires	749,4	749,4					
Lignes de crédit confirmées							
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	295,2	295,2					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	147,4	147,4					
Dettes sur contrats de location-financement	4,1	4,1					
Découverts bancaires	105,9	105,9					
Billets de trésorerie	449,0	449,0					
Autres dettes financières	113,9	113,9					
<b>Total</b>	<b>4 853,8</b>	<b>1 864,9</b>	<b>1 003,6</b>	<b>822,1</b>	<b>25,5</b>	<b>360,3</b>	<b>777,4</b>
%		<b>38,4 %</b>	<b>20,7 %</b>	<b>16,9 %</b>	<b>0,6 %</b>	<b>7,4 %</b>	<b>16,0 %</b>

(en millions d'euros)	2011	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
<b>Emprunts et dettes financières à long terme</b>	<b>3 066,2</b>		<b>889,8</b>	<b>992,5</b>	<b>527,8</b>	<b>21,5</b>	<b>634,6</b>
Emprunts obligataires	2 348,1		796,7	704,8	498,0		348,6
Lignes de crédit confirmées							
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	435,1		87,4	282,5	23,0	18,1	24,1
Dettes sur contrats de location-financement	60,0		3,8	3,6	3,5	3,4	45,7
Autres dettes financières	223,0		1,9	1,6	3,3		216,2
<b>Emprunts et dettes financières à court terme</b>	<b>1 855,9</b>	<b>1 855,9</b>					
Emprunts obligataires	191,8	191,8					
Lignes de crédit confirmées							
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	457,6	457,6					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	115,4	115,4					
Dettes sur contrats de location-financement	4,2	4,2					
Découverts bancaires	68,4	68,4					
Billets de trésorerie	823,5	823,5					
Autres dettes financières	195,0	195,0					
<b>Total</b>	<b>4 922,1</b>	<b>1 855,9</b>	<b>889,8</b>	<b>992,5</b>	<b>527,8</b>	<b>21,5</b>	<b>634,6</b>
%		<b>37,7 %</b>	<b>18,1 %</b>	<b>20,2 %</b>	<b>10,7 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>12,9 %</b>

Au 31 décembre 2012, 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 de l'émission obligataire de mai 2008 indexée sur l'évolution du titre PPR comptabilisée à la juste valeur par résultat.

Les emprunts, principalement obligataires, couverts en totalité ou en proportion au titre d'une relation de couverture de juste valeur, ont fait l'objet d'un ajustement de juste valeur de 4,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2012, les emprunts obligataires représentent 62,8% de la dette brute contre 51,6% en 2011.

La part des dettes à plus d'un an représente 61,6% de l'endettement brut global au 31 décembre 2012 (62,3% au 31 décembre 2011).

Le montant total des lignes de crédit confirmées excluant les lignes mobilisables par Redcats s'élève à 4 058,9 millions en date d'arrêté, dont 35,3 millions d'euros mobilisés sous forme d'emprunts à court terme.

Les tirages à court terme sur des lignes adossées à des crédits confirmés à plus d'un an sont classés dans les échéances à plus d'un an.

Les intérêts courus figurent dans la rubrique « Autres dettes financières ».

Les financements des concours à la clientèle de Redcats contribuent à hauteur de 269,8 millions d'euros à la dette brute au 31 décembre 2012.

## 28.2. Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2012	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2011	%
Euro	4 058,8	2 602,8	1 456,0	83,6 %	4 041,5	82,1 %
Yen	432,2	202,7	229,5	8,9 %	468,6	9,5 %
Franc suisse	180,7	133,7	47,0	3,7 %	193,0	3,9 %
Dollar américain	96,5	43,2	53,3	2,0 %	93,7	1,9 %
Yuan chinois	39,9		39,9	0,8 %	3,4	0,1 %
Livre sterling	4,4	3,0	1,4	0,1 %	90,2	1,8 %
Autres devises	41,3	3,5	37,8	0,9 %	31,7	0,7 %
<b>Total</b>	<b>4 853,8</b>	<b>2 988,9</b>	<b>1 864,9</b>		<b>4 922,1</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)	2012	2011
Emprunts obligataires	3 048,3	2 539,9
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	566,5	550,5
Lignes de crédit confirmées		
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	295,2	457,6
Billets de trésorerie	449,0	823,5
Dettes sur contrats de location-financement	62,7	64,2
Découverts bancaires	105,9	68,4
Autres dettes financières	326,2	418,0
<b>Total</b>	<b>4 853,8</b>	<b>4 922,1</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 90,4% de la dette brute au 31 décembre 2012 (88,0% au 31 décembre 2011).

Au 31 décembre 2012, les autres dettes financières incluent 215,0 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (Note 2.3.2) y compris la dette au titre de l'option de vente consentie à l'actionnaire minoritaire de Sowind.



## 28.4. Caractéristiques des principaux emprunts obligataires

### Emprunts obligataires émis par PPR

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) dont le plafond s'élève à 5 000 millions d'euros en date de clôture.

La date de signature et d'approbation de ce programme par le CSSF (Conseil de Surveillance du Secteur Financier) du Grand Duché de Luxembourg est le

11 décembre 2012. La date d'échéance du programme en cours au 31 décembre 2012 est le 11 décembre 2013.

Au 31 décembre 2012, le montant des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 3 100,1 millions d'euros.

Tous ces emprunts bénéficient de la note du groupe PPR attribuée 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	2012	2011
600,0 <sup>(1)</sup>	Fixe 4,00 %	4,08 % & 4,79 %	29/06/2005 & 19/06/2006	-	29/01/2013	599,7	597,2
200,0 <sup>(2)</sup>	Fixe 6,405 %	-	16/05/2008	-	16/11/2012		191,8
200,0 <sup>(3)</sup>	Fixe 6,536 %	-	16/05/2008	-	16/05/2013	149,7	199,5
550,1 <sup>(4)</sup>	Fixe 8,625 %	8,86 % & 7,86 %	03/04/2009	-	03/04/2014	550,4	551,1
150,0 <sup>(5)</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	153,8	153,7
150,0 <sup>(6)</sup>	Fixe 6,50 %	6,57 %	29/06/2009	-	29/06/2017	149,5	149,4
200,0 <sup>(7)</sup>	Fixe 6,50 %	6,57 %	06/11/2009	-	06/11/2017	199,3	199,2
750,0 <sup>(8)</sup>	Fixe 3,75 %	3,87 % & 3,24 %	08/04/2010 & 26/01/2012	-	08/04/2015	751,3	498,0
500,0 <sup>(9)</sup>	Fixe 3,125 %	3,31 %	23/04/2012	-	23/04/2019	494,6	

(1) 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.

(2) 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, indexé sur l'évolution du titre PPR, a été de 136,9 millions d'euros à l'échéance du 16 novembre 2012.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé sur le titre PPR émis le 16 mai 2008 dans le cadre du programme EMTN, représenté par 2 362 907 obligations de 84,64 euros nominal.

Remboursement : le prix de remboursement est indexé sur l'évolution du titre PPR. Il est d'un montant maximum de 238,2 millions d'euros et d'un montant minimum de 138,2 millions d'euros à l'échéance du 16 mai 2013.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 550 100 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 3 avril 2009 pour 600 000 obligations et abondé le 13 mai 2009 pour 200 000 obligations, portant ainsi l'émission initiale à 800 000 obligations et racheté partiellement le 26 avril 2011 à hauteur de 249 900 obligations.

Remboursement : en totalité le 3 avril 2014

(5) 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.

(6) 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.

(7) 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.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2010 et abondé le 26 janvier 2012 pour 250 000 obligations portant ainsi l'émission initiale à 750 000 obligations.

Remboursement : en totalité le 8 avril 2015.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 23 avril 2012, représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 23 avril 2019.

Les emprunts obligataires émis en 2009, 2010 et 2012 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*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010, y compris la part abondée en janvier 2012 pour l'emprunt obligataire émis en avril 2010, intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de PPR en catégorie *Non Investment Grade*.

Les montants inscrits au bilan tiennent compte des règles de comptabilisation au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif et de l'ajustement de juste valeur généré par la relation de couverture documentée dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, à l'exception des émissions obligataires de mai 2008 indexées sur l'évolution du titre PPR comptabilisées à la juste valeur par résultat.

Le montant des intérêts courus figure dans la rubrique « *Autres dettes financières* ».

## 28.5. Principaux emprunts bancaires et lignes de crédit confirmées

### 28.5.1. Détail des principaux emprunts bancaires

Le Groupe dispose notamment des emprunts bancaires suivants :

#### *Emprunts à long et moyen terme contractés par PPR*

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2012	2011
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 le Pôle Luxe***(en millions d'euros)*

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2012	2011
37,9 <sup>(1)</sup>	Variable USD Libor + 1,00 %	-	08/08/2003	-	15/08/2013	3,8	7,7
35,0 <sup>(2)</sup>	Variable Euribor + 0,70 %	-	29/03/2004	-	30/06/2014	4,1	6,7
48,8 <sup>(3)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,65 %	-	15/11/2010	-	15/11/2013	39,6	49,7
35,2 <sup>(4)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,35 %	-	31/03/2011	-	31/03/2016	24,6	35,9
52,8 <sup>(5)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,38 %	-	15/05/2011	-	15/04/2014	45,8	56,7
35,2 <sup>(6)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,45 %	-	14/12/2011	-	14/12/2014	35,2	39,9
37,4 <sup>(7)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,45 %	-	14/12/2011	-	15/09/2016	29,9	42,4
41,4 <sup>(8)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,50 %	-	27/09/2012	-	28/09/2015	41,4	

(1) Emprunt amortissable contracté par Gucci America Inc. pour un montant de 50 millions de dollars américains (37,9 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2012 s'élève à 5 millions de dollars américains (3,8 millions d'euros).

(2) Emprunt amortissable à partir de 2006 contracté initialement pour un montant de 35 millions d'euros.

(3) Emprunt amortissable contracté en novembre 2010 pour un montant de 5 540 millions de yens (48,8 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2012 s'élève à 4 500 millions de yens (39,6 millions d'euros).

(4) Emprunt amortissable contracté en mars 2011 pour un montant de 4 000 millions de yens (35,2 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2012 s'élève à 2 800 millions de yens (24,6 millions d'euros).

(5) Emprunt amortissable contracté en mai 2011 pour un montant de 6 000 millions de yens (52,8 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2012 s'élève à 5 200 millions de yens (45,8 millions d'euros).

(6) Emprunt contracté en décembre 2011 pour un montant de 4 000 millions de yens (35,2 millions d'euros).

(7) Emprunt amortissable contracté en décembre 2011 pour un montant de 4 250 millions de yens (37,4 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2012 s'élève à 3 400 millions de yens (29,9 millions d'euros).

(8) Emprunt amortissable contracté en septembre 2012 pour un montant de 4 700 millions de yens (41,4 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2012 s'élève à 4 700 millions de yens (41,4 millions d'euros).

**28.5.2. Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe**

Le Groupe dispose au 31 décembre 2012 de 4 431,6 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 4 551,0 millions d'euros au 31 décembre 2011.

### 28.5.3. Répartition des lignes de crédit confirmées

PPR et PPR Finance SNC : 3 811,0 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2012	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2011
Lignes de crédit confirmées	<b>3 811,0</b>	100,0	3 711,0		<b>3 901,0</b>

Les lignes de crédit confirmées intègrent une ligne de crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros mise en place le 14 janvier 2011 à échéance janvier 2016.

Au 31 décembre 2012, cette ligne de crédit syndiqué de janvier 2011 n'est pas mobilisée.

Au 31 décembre 2012, le montant total des lignes de crédit confirmées sur PPR & PPR Finance SNC non utilisées s'élève à 3 811,0 millions d'euros.

Autres lignes de crédit confirmées : 620,6 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2012	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2011
Redcats <sup>(1)</sup>	372,7	270,0	102,7		380,9
PUMA <sup>(2)</sup>	247,9	247,9			253,6
Volcom					15,5
	<b>620,6</b>	517,9	102,7		<b>650,0</b>

(1) Redcats : dont 270 millions d'euros, 48,7 millions de dollars américains (36,9 millions d'euros) et 565 millions de couronnes suédoises (65,8 millions d'euros). Au 31 décembre 2012, le montant total mobilisé par Redcats s'élève à 307,5 millions d'euros.

(2) PUMA : dont 35,3 millions d'euros utilisés sous forme d'emprunts bancaires à fin décembre 2012.

Les lignes bancaires confirmées du Groupe contiennent des clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*).

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2012 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Les lignes bancaires confirmées de PPR et PPR Finance SNC intègrent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect du covenant financier Endettement Financier Net Consolidé/EBITDA consolidé inférieur ou égal à 3,75. Le calcul de ce ratio est déterminé sur la base de données pro-forma.

Le Groupe dispose de 4 058,9 millions de lignes de crédit confirmées hors lignes de crédit mobilisables par Redcats.

Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2012 s'élève donc à 4 023,6 millions d'euros contre 4 135,0 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2012, PPR et PPR Finance SNC ne mobilisent aucun tirage sur les 3 811,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées soumises à ce covenant.

Les lignes de crédit confirmées non mobilisées garantissent la liquidité du Groupe et couvrent notamment le programme d'émissions de billets de trésorerie dont l'encours au 31 décembre 2012 s'élève à 449,0 millions d'euros contre 823,5 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## 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 2012, 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)	2012	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	2011
Swaps prêteurs « taux fixe »	431,9	281,9	150,0					150,0
Swaps emprunteurs « taux fixe »								150,0
Autres instruments de taux d'intérêt <sup>(1)</sup>	152,5		152,5					152,5
<b>Total</b>	<b>584,4</b>	<b>281,9</b>	<b>302,5</b>					<b>452,5</b>

(1) dont opérations de swaps de taux variable/variable.

Dans le cadre de l'application de la politique de couverture du risque de taux, ces instruments ont principalement pour objet de :

- rendre variable le taux des emprunts obligataires émis à taux fixe : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de swaps prêteurs du taux fixe pour 150 millions d'euros pour couvrir les émissions obligataires de PPR ;

- 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 281,9 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 2012, la répartition des instruments financiers en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en million d'euros)	2012	Couvertures de juste valeur	Couvertures de flux de trésorerie	Couvertures non documentées
Swaps prêteurs « taux fixe »	431,9	150,0		281,9
Autres instruments de taux d'intérêt	152,5			152,5
<b>Total</b>	<b>584,4</b>	<b>150,0</b>		<b>434,4</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 2012, les couvertures de juste valeur portaient sur les émissions obligataires du Groupe émises à taux fixe en juin 2009 couvertes par des swaps de taux d'intérêt pour 150 millions d'euros de nominal.

Pour les instruments dérivés de taux désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie, la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est reconnue initialement dans les autres éléments du résultat global et est affectée en résultat lorsque la position couverte impacte ce dernier. La part inefficace impacte le résultat financier de l'exercice.

Au 31 décembre 2012, il n'existe pas de couvertures de flux de trésorerie.

Pour les instruments dérivés non documentés, la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est directement reconnue en résultat et impacte le résultat financier de l'exercice.

Au 31 décembre 2012, ces instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture selon les critères établis par la norme IAS 39 sont principalement constitués de swaps de taux destinés à couvrir les financements récurrents émis à taux variable.

**Avant gestion**, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix avant gestion :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Échéancier pour 2012			2011
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux fixe</b>	<b>252,3</b>	240,8	10,6	0,9	<b>346,8</b>
Emprunts obligataires	3 048,3	749,4	1 804,3	494,6	2 539,9
Billets de trésorerie	312,0	312,0			821,5
Autres dettes financières	8,1	2,8	3,7	1,6	108,9
<b>Passifs financiers à taux fixe</b>	<b>3 368,4</b>	1 064,2	1 808,0	496,2	<b>3 470,3</b>

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash flow avant gestion :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Échéancier pour 2012			2011
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux variable</b>	<b>1 924,5</b>	1 908,5	16,0		<b>1 023,4</b>
Emprunts obligataires					
Billets de trésorerie	137,0	137,0			2,0
Autres dettes financières	1 348,4	663,7	403,5	281,2	1 449,8
<b>Passifs financiers à taux variable</b>	<b>1 485,4</b>	800,7	403,5	281,2	<b>1 451,8</b>

**Après gestion** et prise en compte des opérations de couverture, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix après gestion :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Échéancier pour 2012			2011
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux fixe</b>	<b>252,3</b>	240,8	10,6	0,9	<b>346,8</b>
Emprunts obligataires	2 894,5	749,4	1 650,5	494,6	2 386,2
Billets de trésorerie	30,1	30,1			821,5
Autres dettes financières	8,1	2,8	3,7	1,6	258,9
<b>Passifs financiers à taux fixe</b>	<b>2 932,7</b>	782,3	1 654,2	496,2	<b>3 466,6</b>

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow après gestion :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Échéancier pour 2012			2011
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux variable</b>	<b>1 924,5</b>	<b>1 908,5</b>	<b>16,0</b>		<b>1 023,4</b>
Emprunts obligataires	153,7		153,7		153,7
Billets de trésorerie	419,0	419,0			2,0
Autres dettes financières	1 348,4	663,7	403,5	281,2	1 299,8
<b>Passifs financiers à taux variable</b>	<b>1 921,1</b>	<b>1 082,7</b>	<b>557,2</b>	<b>281,2</b>	<b>1 455,5</b>

Les actifs et passifs financiers sont constitués des éléments du bilan qui portent intérêt.

La répartition de la dette brute par type de taux avant et après prise en compte des opérations de couverture est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
<b>Dettes brutes</b>	<b>4 853,8</b>	<b>3 368,4</b>	<b>1 485,4</b>	<b>2 932,7</b>	<b>1 921,1</b>
%		69,4 %	30,6 %	60,4 %	39,6 %

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
<b>Dettes brutes</b>	<b>4 922,1</b>	<b>3 470,3</b>	<b>1 451,8</b>	<b>3 466,6</b>	<b>1 455,5</b>
%		70,5 %	29,5 %	70,4 %	29,6 %

### 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 2,7 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 2012. Au 31 décembre 2011, cet effet avait été estimé à 5,8 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'arrêté).

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 2012.

(en millions d'euros)

	Impact Réserve	Impact Résultat
<b>Au 31 décembre 2012</b>		
Variation de +50 points de base		0,4
Variation de -50 points de base		(0,5)
<b>Au 31 décembre 2011</b>		
Variation de +50 points de base		2,9
Variation de -50 points de base		(3,3)

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation des capitaux propres est généré par les instruments de taux éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de taux non éligibles à la comptabilité de couverture et par les passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.



## 29.2. Exposition aux risques de change

Le groupe PPR utilise pour la gestion du risque de change des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Changes à terme et swaps de change	(1 565,8)	(1 251,2)
Options de change – tunnels export	(244,0)	(594,7)
Options de change – achats	130,3	172,4
Options de change – ventes	(71,4)	(79,9)
<b>Total</b>	<b>(1 750,9)</b>	<b>(1 753,4)</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 2012, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Euro	Dollar américain	Yen
<b>Couvertures de flux de trésorerie</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	962,3	2,3	940,8	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(1 583,3)	(35,0)	(571,7)	
Options de change - achats de tunnels export	(244,0)			(244,0)
<b>Couvertures de juste valeur</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	268,0	2,4	88,5	37,2
Ventes à terme & swaps vente à terme	(834,2)	(16,5)	(138,9)	(66,5)
<b>Non documentées</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	330,2		112,3	45,7
Ventes à terme & swaps vente à terme	(708,8)	(35,3)	(591,5)	
Options de change - achats	130,3		129,7	
Options de change - ventes	(71,4)	(17,0)	(9,9)	
<b>Maturité</b>				
<b>Inférieures à un an</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	1 535,4	4,6	1 116,6	82,9
Ventes à terme & swaps vente à terme	(3 095,4)	(86,8)	(1 302,1)	(66,5)
Options de change - achats de tunnels export	(228,2)			(228,2)
Options de change - achats	130,3		129,7	
Options de change - ventes	(71,4)	(17,0)	(9,9)	
<b>Supérieures à un an</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	25,1	0,1	25,0	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(30,9)			
Options de change - achats de tunnels export	(15,8)			(15,8)
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 2012, les dérivés de change éligibles à la couverture de flux de trésorerie ont essentiellement une maturité résiduelle de moins d'un an et couvrent des flux de trésorerie devant être réalisés et comptabilisés sur l'exercice à venir.

Les dérivés éligibles à la couverture de juste valeur couvrent des éléments comptabilisés au bilan du Groupe à la date de clôture ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes). Ces couvertures s'appliquent majoritairement aux marques du Luxe pour les couvertures d'éléments inscrits au bilan.

Certains dérivés de change traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IAS 39 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte le résultat financier.

Ces dérivés couvrent principalement des éléments du bilan ou des flux futurs n'ayant pu remplir les critères liés au caractère hautement probable au regard de la norme IAS 39.

Livre sterling	Franc suisse	Couronne norvégienne	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Won coréen	Autres	2011
4,3 (136,6)	1,7 (36,3)	(42,0)	6,4 (261,3)	(246,3)	(103,4)	6,8 (150,7)	<b>1 081,4</b> <b>(1 306,5)</b> <b>(594,7)</b>
16,4 (96,2)	17,2 (118,0)		31,3 (85,1)	34,1 (186,4)	12,2 (19,4)	28,7 (107,2)	<b>253,8</b> <b>(786,1)</b>
96,6 (13,8)	46,2 (26,9) (11,3)	(43,2) (9,4)	24,0			5,4 (11,9) 0,6 (10,0)	<b>159,9</b> <b>(653,7)</b> <b>172,4</b> <b>(79,9)</b>
117,3 (228,6)	65,1 (177,9)	(85,2)	61,7 (346,4)	34,1 (420,5)	12,2 (117,1)	40,9 (264,3)	<b>1 483,5</b> <b>(2 734,3)</b> <b>(567,8)</b> <b>172,4</b> <b>(79,9)</b>
(13,8)	(11,3)	(9,4)				0,6 (10,0)	
(4,2)	(3,3)			(12,2)	(5,7)	(5,5)	<b>11,6</b> <b>(12,0)</b> <b>(26,9)</b>

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2012 :

(en millions d'euros)	2012	Euro	Dollar américain	Yen
Actifs monétaires	2 340,6	17,8	949,2	144,8
Passifs monétaires	1 225,2	2,7	366,9	441,2
Exposition brute au bilan	1 115,4	15,1	582,3	(296,4)
Exposition brute prévisionnelle	831,5	42,0	(429,5)	243,8
<b>Exposition brute avant gestion</b>	<b>1 946,9</b>	<b>57,1</b>	<b>152,8</b>	<b>(52,6)</b>
Instruments de couverture	(1 835,3)	(63,8)	(21,8)	(273,3)
<b>Exposition brute après gestion</b>	<b>111,6</b>	<b>(6,7)</b>	<b>131,0</b>	<b>(325,9)</b>

Les actifs monétaires sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

Les passifs monétaires sont constitués des dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et dettes diverses.

Ces éléments monétaires sont majoritairement libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent ou convertis dans la devise fonctionnelle du Groupe au travers d'instruments dérivés de change dans le respect des procédures en vigueur.

### Analyse de sensibilité au risque de change

Cette analyse exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité du Groupe dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilanciale 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 leuro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (le dollar américain, le yen et le yuan chinois) s'établit comme suit :

#### Au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)

	Impact réserve		Impact résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	(33,6)	41,0	(1,7)	8,4
Yen	22,2	(26,6)	(0,2)	(0,1)
Yuan chinois	22,4	(27,4)	(0,4)	0,4

#### Au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)

	Impact réserve		Impact résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	(43,2)	51,8	(7,6)	13,8
Yen	27,6	(34,7)	0,6	
Yuan chinois	24,3	(29,7)	(0,6)	0,7

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 2012, aucune opération de couverture relative au risque actions n'est reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IAS 39.

Livre sterling	Franc suisse	Couronne norvégienne	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Won coréen	Autres	2011
139,1	201,0	1,1	100,7	213,6	37,5	535,8	<b>2 342,3</b>
9,2	185,9	0,6	3,9	52,4	0,3	162,1	<b>1 632,1</b>
129,9	15,1	0,5	96,8	161,2	37,2	373,7	710,2
137,3	37,1	46,8	255,6	246,3	103,3	148,8	865,2
<b>267,2</b>	<b>52,2</b>	<b>47,3</b>	<b>352,4</b>	<b>407,5</b>	<b>140,5</b>	<b>522,5</b>	<b>1 575,4</b>
(225,9)	(173,5)	(51,4)	(284,7)	(398,6)	(110,5)	(231,8)	(1 662,0)
<b>41,3</b>	<b>(121,3)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>67,7</b>	<b>8,9</b>	<b>30,0</b>	<b>290,7</b>	<b>(86,6)</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 4,2 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe et aurait pour conséquence une diminution de 4,2 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 9,5 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe et aurait pour conséquence une augmentation de 9,5 millions sur la valeur au bilan de la dette obligataire.

#### 29.4. Autres risques de marché – Risques de crédit

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change, de taux d'intérêt et de fluctuations des cours de bourse naissant de ses activités normales ; elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier plan.

Les emprunts obligataires indexés émis en mai 2008 sont comptabilisés à leur juste valeur par l'intermédiaire du compte de résultat. La variation de juste valeur enregistrée en résultat intègre l'évolution du *spread* émetteur de PPR. Au 31 décembre 2012, la valorisation des emprunts obligataires indexés intègre un ajustement de 2,3 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 un impact non significatif sur la valeur de marché des emprunts obligataires indexés et sur la charge financière de l'exercice. Réciproquement, une augmentation du *spread* émetteur de 10 % aurait un impact non significatif sur la valeur de marché des emprunts obligataires indexés et sur la charge financière de l'exercice.

Les emprunts obligataires émis dans le cadre du programme EMTN en 2009 et en 2010, y compris pour la part de l'émission obligataire émise en avril 2010 et abondée en janvier 2012, 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 2012, 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)	2012	Risque de taux d'intérêt	Risque de charge	Autres risques de marché	2011
<b>Dérivés actif</b>	<b>89,6</b>	<b>12,4</b>	<b>77,2</b>		<b>45,0</b>
<b>Non Courant</b>	<b>12,4</b>	<b>12,4</b>			<b>13,3</b>
Dérivés actif - à la juste valeur par le résultat	1,1	1,1			1,9
Dérivés actif - couverture de flux de trésorerie					
Dérivés actif - couverture de juste valeur	11,3	11,3			11,4
<b>Courant</b>	<b>77,2</b>		<b>77,2</b>		<b>31,7</b>
Dérivés actif - à la juste valeur par le résultat	5,5		5,5		2,5
Dérivés actif - couverture de flux de trésorerie	66,2		66,2		29,2
Dérivés actif - couverture de juste valeur	5,5		5,5		
<b>Dérivés passif</b>	<b>18,7</b>		<b>18,7</b>		<b>130,8</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>18,7</b>		<b>18,7</b>		<b>130,8</b>
Dérivés passif - à la juste valeur par le résultat	2,4		2,4		21,0
Dérivés passif - couverture de flux de trésorerie	16,3		16,3		104,1
Dérivés passif - couverture de juste valeur					5,7
<b>TOTAL</b>	<b>70,9</b>	<b>12,4</b>	<b>58,5</b>		<b>(85,8)</b>

Les dérivés éligibles à la comptabilité de couverture de juste valeur couvrant principalement la dette émise sous forme d'emprunts obligataires figurent à l'actif du bilan pour 11,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 et pour 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2011.

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 2012 est présentée dans la Note 14.

## 29.6. Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par PPR à l'aide des procédures de *reporting* financier du Groupe.

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées hors celles mobilisables par Redcats pour un montant total de 4 058,9 millions d'euros dont le montant non utilisé s'élève à 4 023,6 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 2 081,0 millions au 31 décembre 2012.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer et exclut les impacts d'accords de *netting*. Elle inclut également les engagements du Groupe liés aux instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif du bilan.

Ces flux de trésorerie prévisionnels liés aux intérêts à payer sont inclus dans la rubrique « autres dettes financières ». Ils sont calculés jusqu'à l'échéance contractuelle des dettes auxquelles ils se rattachent. Les intérêts futurs à taux variables sont figés sur la base du dernier coupon fixé pour la période en cours et sur la base des *fixings* applicables en date d'arrêt pour les flux liés aux échéances ultérieures.

Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

Il n'est pas prévu sur la base des données en date de clôture que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier.

Cette analyse exclut les actifs financiers non dérivés du bilan et notamment les postes de trésorerie et équivalents de trésorerie et de créances clients qui s'élèvent respectivement à 2 081,0 millions d'euros et 985,3 millions d'euros au 31 décembre 2012.

*(en millions d'euros)*

	2012		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	3 048,3	(3 038,3)	(738,2)	(1 800,1)	(500,0)
Billets de trésorerie	449,0	(449,0)	(449,0)		
Autres dettes financières	1 356,5	(1 753,2)	(730,3)	(697,3)	(325,6)
Dettes fournisseurs	684,5	(684,5)	(684,5)		
Autres instruments financiers non dérivés associés à des actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution	1 484,8	(1 493,7)	(1 393,6)	(100,1)	
<b>Instruments financiers dérivés</b>					
<b>Instruments de couverture de taux</b>	<b>(12,4)</b>				
Swaps de taux d'intérêts		12,6	4,5	8,1	
Autres instruments de taux					
<b>Instruments de couverture de change</b>	<b>(58,5)</b>				
Changes à terme & swaps de change					
Flux out		(3 990,2)	(3 953,4)	(36,8)	
Flux in		4 004,5	3 968,8	35,7	
Autres instruments de change					
Flux out		(320,1)	(304,3)	(15,8)	
Flux in		349,2	331,6	17,6	
<b>Total</b>	<b>6 952,2</b>	<b>(7 362,7)</b>	<b>(3 948,4)</b>	<b>(2 588,7)</b>	<b>(825,6)</b>

*(en millions d'euros)*

	2011		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>					
Emprunts obligataires	2 539,9	(2 478,6)	(163,6)	(1 965,0)	(350,0)
Billets de trésorerie	823,5	(825,0)	(825,0)		
Autres dettes financières	1 558,7	(1 977,7)	(1 029,2)	(626,2)	(322,3)
Dettes fournisseurs	1 535,6	(1 535,6)	(1 535,6)		
Autres instruments financiers non dérivés associés à des actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution	768,3	(778,3)	(624,8)	(153,3)	(0,2)
<b>Instruments financiers dérivés</b>					
<b>Instruments de couverture de taux</b>	<b>(12,2)</b>				
Swaps de taux d'intérêts		10,6	0,9	9,7	
Autres instruments de taux					
<b>Instruments de couverture de change</b>	<b>98,0</b>				
Changes à terme & swaps de change					
Flux out		(3 559,8)	(3 541,1)	(18,7)	
Flux in		3 543,2	3 524,1	19,1	
Autres instruments de change					
Flux out		(789,4)	(762,5)	(26,9)	
Flux in		756,6	730,3	26,3	
<b>Total</b>	<b>7 311,8</b>	<b>(7 634,0)</b>	<b>(4 226,5)</b>	<b>(2 735,0)</b>	<b>(672,5)</b>

## 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 2012 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)

	2012		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	273,7	273,7		64,2	197,1		11,3	1,1
<b>Actif courant</b>								
Créances clients	985,3	985,3				985,3		
Concours à la clientèle								
Autres actifs financiers courants	87,0	87,0			9,8		71,7	5,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 081,0	2 081,0	848,5			1 232,5		
<b>Passif non courant</b>								
Emprunts et dettes financières à long terme	2 988,9	3 225,2				2 988,9		
<b>Passif courant</b>								
Emprunts et dettes financières à court terme	1 595,1	1 596,7	149,7			1 445,4		
Financement des concours à la clientèle								
Autres passifs financiers courants	207,9	207,9				189,2	16,3	2,4
Dettes fournisseurs	684,5	684,5				684,5		



(en millions d'euros)

	2011		Ventilation par classification comptable					
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture	Instruments dérivés sans comptabilité de couverture
<b>Actif non courant</b>								
Actifs financiers non courants	279,5	279,5		52,2	214,0		11,4	1,9
<b>Actif courant</b>								
Créances clients	1 087,4	1 087,4				1 087,4		
Concours à la clientèle								
Autres actifs financiers courants	45,3	45,3			13,6		29,2	2,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 270,7	1 270,7	330,8			939,9		
<b>Passif non courant</b>								
Emprunts et dettes financières à long terme	3 066,2	3 216,0	199,5			2 866,7		
<b>Passif courant</b>								
Emprunts et dettes financières à court terme	1 611,4	1 611,4	191,8			1 419,6		
Financement des concours à la clientèle								
Autres passifs financiers courants	130,8	130,8					109,8	21,0
Dettes fournisseurs	1 535,6	1 535,6				1 535,6		

Au 31 décembre 2012, les méthodes de valorisation retenues pour les instruments financiers sont les suivantes :

- Les instruments financiers autres que les dérivés inscrits à l'actif du bilan :

Les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché à l'exception des valeurs mobilières de placement et des titres de participation non consolidés dont la valeur de marché a été déterminée sur la base du dernier cours de bourse connu au 31 décembre 2012 pour les titres cotés.

- Les instruments financiers autres que les dérivés inscrits au passif du bilan :

La valeur de marché a été déterminée pour les emprunts obligataires cotés sur la base du dernier cours de bourse en date de clôture.

Pour les autres emprunts, elle a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telles que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe et des conditions de taux d'intérêt en date de clôture. Pour les emprunts obligataires indexés, outre les paramètres précédemment cités, la valorisation prend en compte le cours de l'action PPR et des hypothèses de volatilités.

- Les instruments financiers dérivés :

La valeur de marché a été fournie par les établissements financiers contreparties aux transactions ou calculée à l'aide de méthodes standards de valorisation intégrant les conditions de marché en date de clôture.

Le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêté :

**Catégorie de niveau 1 :** instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif;

**Catégorie de niveau 2 :** instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables;

**Catégorie de niveau 3 :** instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

La hiérarchie de juste valeur par classe d'instruments financiers s'établit comme suit au 31 décembre 2012 :

(en millions d'euros)

	Hiérarchie des justes valeurs			2012
	Prix de marché = Catégorie de de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	
<b>Actif non courant</b>				
Actifs financiers non courants	10,3	12,4		22,7
<b>Actif courant</b>				
Créances clients				
Concours à la clientèle				
Autres actifs financiers courants		77,2		77,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	619,4	229,1		848,5
<b>Passif non courant</b>				
Emprunts et dettes financières à long terme				
<b>Passif courant</b>				
Emprunts et dettes financières à court terme		149,7		149,7
Financement des concours à la clientèle				
Autres passifs financiers courants		18,7		18,7
Dettes fournisseurs				

(en millions d'euros)

	Hiérarchie des justes valeurs			2011
	Prix de marché = Catégorie de de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	
<b>Actif non courant</b>				
Actifs financiers non courants	10,3	13,3		23,6
<b>Actif courant</b>				
Créances clients				
Concours à la clientèle				
Autres actifs financiers courants		31,7		31,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	55,1	275,7		330,8
<b>Passif non courant</b>				
Emprunts et dettes financières à long terme		199,5		199,5
<b>Passif courant</b>				
Emprunts et dettes financières à court terme		191,8		191,8
Financement des concours à la clientèle				
Autres passifs financiers courants		130,8		130,8
Dettes fournisseurs				

## NOTE 31 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Dettes financières brutes hors financement des concours à la clientèle	4 584,0	4 677,6
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(11,3)	(11,4)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 081,0)	(1 270,7)
<b>Endettement financier net</b>	<b>2 491,7</b>	<b>3 395,5</b>

## NOTE 32 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2012 à 1 975,1 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan</b>	<b>2 081,0</b>	<b>1 270,7</b>
Découverts bancaires	(105,9)	(68,4)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie</b>	<b>1 975,1</b>	<b>1 202,3</b>

### 32.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>1 357,9</b>	<b>1 027,5</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	275,1	238,0
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	7,5	11,4
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	53,6	7,1
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt exigible	(233,4)	(5,9)
Produits/(charges) liés aux variations de juste valeur	(51,2)	(3,6)
Impôt différé	(68,6)	(79,8)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(36,9)	(46,6)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	22,6	21,6
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	150,0	(51,1)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 476,6</b>	<b>1 118,6</b>

### 32.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 441,9 millions d'euros sur l'exercice 2012 (252,3 millions d'euros sur 2011).

### 32.3. Acquisitions et cessions de filiales

(en millions d'euros)

	2012	2011
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(219,3)	(435,7)
Cessions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie cédée	916,5	1 171,0
<b>Total</b>	<b>697,2</b>	<b>735,3</b>

Sur l'exercice 2012, les acquisitions de filiales concernent principalement l'acquisition de Brioni (Note 3.1.1.). Les cessions de filiales sont constituées de la cession de la participation résiduelle dans Cfao durant le second semestre 2012 (Note 3.1.2.).

Sur l'exercice 2011, les acquisitions de filiales concernent principalement l'acquisition de Volcom, Inc. et Sowind Group et les cessions de filiales incluent essentiellement l'encaissement de la créance liée à la cession des titres Conforama.

Pour les activités cédées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5, les impacts de la trésorerie cédée sont présentés sur la ligne « Flux nets liés aux activités abandonnées ».

### 32.4. Augmentation/diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires

Sur l'exercice 2012, les opérations avec les actionnaires concernent principalement l'acquisition, par PPR et PUMA, de titres PUMA portant ainsi la participation du Groupe à près de 83 % au 31 décembre 2012 et l'acquisition, par PUMA de titres complémentaires de ses filiales. Ces opérations incluent également le rachat par PPR des actions de Gucci Group NV détenues par les actionnaires minoritaires dans le cadre de la procédure de squeeze-out (Note 33.1.).

### 32.5. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Sur l'exercice 2012, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions autocontrôle correspond (Note 24.1) :

- à l'acquisition de 1 027 556 titres et la cession de 1 027 556 titres PPR auto-détenus dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur d'un montant net de 0,4 million d'euros ;
- à la cession de 79 376 titres pour un montant de 9,0 millions d'euros suite à l'exercice d'options d'achat dans le cadre des plans de 2006 et 2007 ;
- à l'acquisition de 75 000 titres dans le cadre des souscriptions futures des plans d'options d'achat de 2006 et 2007 à hauteur de - 9,9 millions d'euros ;
- à l'annulation des 1 030 967 titres PPR sans incidence sur la trésorerie ;
- à l'acquisition de 115 000 titres dans le cadre des attributions des plans d'actions gratuites de 2008 et 2010 à hauteur de - 14,4 millions d'euros.

Sur l'exercice 2011, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions autocontrôle correspond :

- à l'acquisition de 1 249 100 titres et la cession de 1 319 100 titres PPR auto-détenus dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur d'un montant net de 9,2 millions d'euros ;
- à la cession de 71 654 titres pour un montant de 7,3 millions d'euros suite à l'exercice d'options d'achat dans le cadre du plan de 2006 ;
- à l'acquisition de 90 000 titres dans le cadre des souscriptions futures des plans d'options d'achat de 2006 et 2007 à hauteur de - 10,9 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 1 030 967 titres PPR en vue de leur annulation pour un montant de - 110,8 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 116 920 titres dans le cadre des attributions des plans d'actions gratuites de 2009 à hauteur de - 14,3 millions d'euros.

### 32.6. Émission et remboursement d'emprunts

(en millions d'euros)

	2012	2011
Émission d'emprunts	676,5	159,0
Remboursement d'emprunts	(138,7)	(1 236,2)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	(565,9)	448,2
<b>Total</b>	<b>(28,1)</b>	<b>(629,0)</b>

Les émissions d'emprunts portent essentiellement sur la mise en place en janvier 2012, d'une opération d'abondement de l'obligation à échéance avril 2015 à hauteur de 250 millions d'euros portant ainsi l'émission

initiale à 750 millions d'euros et sur l'émission, le 23 avril 2012, d'un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros assorti d'un coupon de 3,125 % échéance avril 2019.

Les remboursements d'emprunts concernent principalement le remboursement de la première tranche du financement obligataire indexé sur l'évolution du titre PPR mis en place en mai 2008 et qui est arrivé à échéance le 16 novembre 2012.

Les variations des autres dettes financières comprennent notamment les émissions et les remboursements des billets de trésorerie de PPR Finance.

## NOTE 33 PASSIFS ÉVENTUELS, ENGAGEMENTS CONTRACTUELS NON COMPTABILISÉS ET RISQUES ÉVENTUELS

### 33.1. Processus de retrait obligatoire des actions Gucci

À la suite du retrait de la cote des actions Gucci Group NV en date du 14 juin 2004 sur le New York Stock Exchange et en date du 1<sup>er</sup> juillet 2004 sur Euronext Amsterdam, le Groupe avait décidé le lancement d'un processus de rachat des actions ordinaires qu'il ne détenait pas, tout en rachetant les titres présentés à la vente ; au 31 décembre 2011, 0,07 % du capital émis n'avait pas encore été volontairement présenté au rachat.

Par un jugement rendu le 10 juillet 2012, la Chambre commerciale de la Cour d'appel d'Amsterdam a ordonné, dans le cadre d'une procédure de retrait obligatoire (squeeze-out) initiée à l'encontre des actionnaires minoritaires de Gucci Group NV, le transfert de l'ensemble des actions Gucci Group NV détenues par les actionnaires minoritaires à PPR S.A. qui a été finalisé le 22 août 2012.

### 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.
<b>Juin 2003</b> Cession de Pinault Bois & Matériaux à Wolseley	La garantie de passif consentie par Saprodis se réduit à une garantie spécifique consentie pour certains dommages liés à l'environnement, la santé ou la sécurité. Cette garantie expire le 7 juillet 2014. Elle est plafonnée à 50 millions d'euros.
<b>Juin 2008</b> Cession du groupe YSL Beauté	La garantie de passif subsiste sur les seuls aspects fiscaux ou parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais de prescriptions légaux applicables majorés de trois mois. Cette garantie de passif est plafonnée à la somme de 150 millions d'euros.
<b>Décembre 2010</b> Cession de Conforama	Garantie de passif aux conditions usuelles jusqu'au 18 mars 2013, ou en ce qui concerne les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais de prescription légaux, pour un montant maximal de 120 millions d'euros, cette cession s'accompagnant de la reprise par PPR d'un engagement accessoire de continuité par Conforama des relations commerciales avec le Groupe BNP Paribas en matière de crédit aux consommateurs.
<b>Décembre 2012</b> Cession de The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse	Garantie de passif usuelle jusqu'au 14 décembre 2013 ou en ce qui concerne (i) les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais légaux, (ii) certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation et les pouvoirs), valables indéfiniment, ainsi que (iii) les déclarations concernant l'emploi et les avantages du personnel, expirant six mois après le délai de prescription applicable. La garantie est plafonnée à 21,5 millions de dollars.

Outre les garanties de passifs détaillées ci-dessus, des conventions de garanties de passifs d'importance mineure et comportant des conditions normales ont été

établies au profit des acquéreurs des autres sociétés cédées par le Groupe.

### 33.3. Autres engagements donnés

#### 33.3.1. Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

(en millions d'euros)

	Paiements dus par période			2012	2011
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Dettes financières à long terme (Note 28)	1 864,9	2 211,5	777,4	4 853,8	4 922,1
Contrats de location simple	569,8	1 316,3	623,6	2 509,7	2 422,5
Obligations d'achat irrévocables	119,1	58,0		177,1	143,6
<b>Total engagements donnés</b>	<b>2 553,8</b>	<b>3 585,8</b>	<b>1 401,0</b>	<b>7 540,6</b>	<b>7 488,2</b>
<b>Total engagements reçus</b>					

#### Location simple

Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location simple » correspondent aux montants des paiements minimaux futurs à effectuer au titre de contrats de location simple sur la période non résiliable par le preneur. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de magasins, plateformes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

Au 31 décembre 2012, 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 3,3 millions d'euros (15,6 millions d'euros au 31 décembre 2011).

La charge de loyer de l'exercice 2012 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 622,0 millions d'euros (589,0 millions d'euros en 2011), celle relative aux paiements conditionnels à 327,6 millions d'euros (270,0 millions d'euros en 2011), sur la base des chiffres d'affaires réalisés.

Le montant des revenus de sous-location s'élève à 3,5 millions d'euros sur 2012 (4,6 millions d'euros sur 2011).

#### 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)

	2012	2011
À moins d'un an	9,2	8,9
De un à cinq ans	31,9	30,3
À plus de cinq ans	52,6	59,8
	<b>93,7</b>	<b>99,0</b>
Frais financiers inclus	(28,7)	(33,0)
<b>Valeur actualisée des loyers futurs</b>	<b>65,0</b>	<b>66,0</b>

Au 31 décembre 2012, 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 31/12/2012	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant	Montant d'actif nanti 31/12/2011
Immobilisations incorporelles				10 489,9		
Immobilisations corporelles	09/08/04	28/03/18	307,2	1 376,3	22,3 %	198,5
Actifs financiers non courants				273,7		
<b>Total des actifs non courants donnés en nantissement</b>			<b>307,2</b>	<b>12 139,9</b>	<b>2,5 %</b>	<b>198,5</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 2012 s'élève à 1,6 million (1,5 million au 31 décembre 2011).

### 33.3.4. Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2012	2011
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Lignes de crédit confirmées (Note 28)	617,9	3 813,7		4 431,6	4 551,0
Lettres de crédit	7,8	7,3		15,1	25,6
Autres garanties reçues	42,8	1,8	1,1	45,7	22,1
<b>Total engagements reçus</b>	<b>668,5</b>	<b>3 822,8</b>	<b>1,1</b>	<b>4 492,4</b>	<b>4 598,7</b>
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	4,5		19,1	23,6	4,2
Garanties sur loyer, cautions immobilières	14,0	15,0	23,5	52,5	45,0
Engagements de sponsoring et publicité	86,8	193,4	44,1	324,3	416,7
Autres engagements	93,8	21,4	25,6	140,8	115,6
<b>Total engagements donnés</b>	<b>199,1</b>	<b>229,8</b>	<b>112,3</b>	<b>541,2</b>	<b>581,5</b>

Les autres engagements donnés sont principalement constitués de cautions douanières et de garanties opérationnelles.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

### 33.4. Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

### 33.5. Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Un litige existait depuis 2009 entre PUMA SE et son ex-distributeur exclusif en Espagne sur les conditions d'expiration des accords de distribution. Un arbitrage était en cours depuis décembre 2011 à la suite d'un précédent contentieux arbitral dont la sentence avait été annulée en juin 2011 à la demande de PUMA SE par la Cour de Madrid. La sentence a été rendue le 7 décembre 2012 condamnant PUMA SE à verser 42 millions d'euros à Estudio 2000. Cette condamnation comprend principalement une indemnité de clientèle de 17 millions d'euros

comptabilisée en immobilisation et 25 millions d'euros de dommages et intérêts comptabilisés en résultat opérationnel non courant en 2012.

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 2012, le groupe Artémis détient 40,9 % du capital et 56,5 % 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 2011 soit 180,7 millions d'euros (180,7 millions d'euros pour 2010) ;
- constatation, pour l'exercice 2012, d'une redevance de 2,2 millions d'euros (3,6 millions d'euros versés au

titre de 2011) 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)	2012	2011
Créances clients	1,6	1,8
Ventes de biens et services	17,9	16,5

### 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)	2012	2011
Avantages à court terme	24,7	22,7
Charges patronales	6,1	NC
Avantages postérieurs à l'emploi	0,6	1,0
Autres avantages à long terme	1,0	0,3
Indemnités de fin de contrat de travail	4,3	3,8
Paiements sur base d'actions	6,5	6,7
<b>Total</b>	<b>43,2</b>	<b>34,5</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

### 35.1. PPR poursuit son processus de cession des entités du groupe Redcats

PPR a annoncé le 3 janvier 2013 avoir reçu une offre ferme de la part d'Alpha Private Equity Fund 6 (« APEF 6 ») pour l'acquisition de son pôle Enfants-Famille, composé des marques Cyrillus et Vertbaudet, pour une valeur d'entreprise de 119 millions d'euros. Sur cette base, PPR a consenti à APEF 6 une exclusivité de négociation dans la perspective de réaliser cette transaction. Cette transaction reste notamment soumise à l'information et à la consultation des instances représentatives du personnel concernées et à l'approbation des autorités de la concurrence. Cette transaction devrait être conclue dans les prochains mois.

Le 5 février 2013, PPR a conclu la cession définitive du pôle OneStopPlus de Redcats, filiale de vente par correspondance et en ligne de produits textile de grande taille aux États-Unis.

### 35.2. PPR renforce son portefeuille de marques de Luxe avec l'acquisition de « Qeelin » et de « Christopher Kane »

PPR a annoncé le 10 décembre 2012, l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de joaillerie chinoise Qeelin et cette transaction a été finalisée début janvier 2013.

Lancé en 2004, Qeelin est le premier joaillier de Luxe chinois à avoir développé un réseau de boutiques à l'international, dans les quartiers commerçants les plus prestigieux à travers le monde. Qeelin gère actuellement 14 boutiques dans le monde (dont 7 en Chine continentale, 4 à Hong Kong et 3 en Europe). La marque est également distribuée dans quelques-unes des boutiques multimarques comme Colette à Paris et Restir à Tokyo. En devenant l'actionnaire majoritaire de Qeelin, PPR renforce son portefeuille de marques de Luxe sur le segment de la joaillerie et sa présence sur le marché chinois.

Le 15 janvier 2013, PPR a acquis une part majoritaire dans la marque de designer de Luxe « Christopher Kane ». Ce partenariat entre PPR et Christopher Kane permettra de développer en étroite collaboration les activités de la marque. Fondé en 2006 par le designer écossais Christopher Kane, la marque éponyme est une marque originale et surprenante, à l'ADN unique.

À travers ces deux acquisitions disposant d'un fort potentiel de croissance organique, PPR étoffe son portefeuille tout en poursuivant sa mission de promouvoir les nouveaux talents créatifs.

## NOTE 36 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES

AU 31 DÉCEMBRE 2012

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : G

Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
<b>PPR</b>	<b>Société mère</b>	
<b>LUXE</b>		
<b>France</b>		
ARCADES PONTTHIEU	G 95,00	Création
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	Fusion	G 100,00
BRIONI FRANCE SA	G 100,00	Acquisition
C. MENDES SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE 11 SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE HOLDING SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE SERVICES SAS	G 100,00	G 100,00
GUCCI FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS	G 100,00	G 100,00
SOWIND FRANCE SAS <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
STELLA McCARTNEY FRANCE SAS	G 50,00	G 100,00
YSL VENTES PRIVEES FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SAS <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Allemagne</b>		
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	G 100,00	G 100,00
GG LUXURY GOODS GmbH	G 100,00	G 100,00
GG LUXURY GOODS Maximilianstrasse GmbH	Fusion	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
TRADEMA GmbH <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Autriche</b>		
GUCCI AUSTRIA GmbH	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT AUSTRIA GMBH	G 100,00	Création
<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
<b>Espagne</b>		
BOTTEGA VENETA ESPANA SL	G 100,00	G 100,00
BRIONI RETAIL SPAGNA SRL	G 100,00	Acquisition
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
STELLA McCARTNEY SPAIN SL	G 50,00	Création
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
BRIONI UK Ltd	G 100,00	Acquisition
GUCCI Limited	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (UK) Ltd	G 100,00	G 100,00
PAINTGATE Limited	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI UK Limited	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
SOWIND UK Ltd <sup>(1)</sup>	Liquidation	G 50,00
STELLA McCARTNEY Limited	G 50,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Grèce</b>		
LUXURY GOODS GREECE AE	G 94,75	G 51,00
<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>		
ALTO VICENTINO PELLETTERIE Srl	G 100,00	Création
ARDORA SRL	G 100,00	Acquisition
BRIONI SpA	G 100,00	Acquisition
BRIONI OUTLET SRL	G 100,00	Acquisition
BRIONI RETAIL SRL	G 100,00	Acquisition
BRIONI RETAIL EUROPA SRL	G 100,00	Acquisition
BRIONI RETAIL ITALIA SRL	G 100,00	Acquisition
BURINI SRL	G 100,00	Acquisition
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
BOTTEGA VENETA Srl	G 100,00	G 100,00
CALZATURIFICIO FLORA Srl	G 100,00	G 100,00
CONCERIA BLU TONIC SpA	G 51,00	G 51,00
CAPRI GROUP Srl	G 100,00	G 100,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA	G 100,00	G 100,00
DESIGN MANAGEMENT Srl	G 100,00	G 100,00
E_LITE SRL <sup>(1)</sup>	G 51,00	Création
GARPE Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
GAUGUIN Srl	G 100,00	G 100,00
G-CARDS EUROPE Srl	G 100,00	G 100,00
G COMMERCE EUROPE SpA	G 100,00	G 100,00
G.F. LOGISTICA Srl	G 100,00	G 100,00
G.F. SERVICES Srl	G 100,00	G 100,00
GGW ITALIA Srl	G 100,00	G 100,00
GJP Srl	G 100,00	G 100,00
GPA Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
GUCCI IMMOBILIARE LECCIO Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
GUCCI LOGISTICA SpA	G 100,00	G 100,00
GUCCIO GUCCI SpA	G 100,00	G 100,00
<b>Sociétés</b>		
GT Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS OUTLET Srl	G 100,00	G 100,00
MANIFATTURA VENETA		
PELLETTERIE Srl	G 51,00	G 51,00
PIGINI Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
REGAIN 1957 Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
ROMAN MODE SRL	G 100,00	Acquisition
ROMAN STYLE SpA	G 100,00	Acquisition
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
SFORZA SRL	G 100,00	Acquisition
SOWIND ITALIA Srl <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
STELLA McCARTNEY ITALIA Srl	G 50,00	G 100,00
TIGER FLEX Srl <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
TRAMOR 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		
SERGIO ROSSI	G 100,00	G 100,00
INTERNATIONAL SARL	G 100,00	G 100,00
<b>Monaco</b>		
BOUCHERON SAM	G 100,00	G 100,00
GUCCI SAM	G 100,00	G 100,00
SAM YVES SAINT LAURENT		
OF MONACO	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
BOTTEGA VENETA HOLDING BV	G 100,00	G 100,00
GEMINI ARUBA NV	G 100,00	G 100,00
GG MIDDLE EAST BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI ASIAN HOLDING BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	G 100,00	G 100,00
G OPERATIONS BV	G 100,00	Création
OLIMA BV	G 100,00	G 100,00
<b>République Tchèque</b>		
BRIONI PRAGUE SRO	G 100,00	Acquisition

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
BOUCHERON (SUISSE) SA	G 100,00	G 100,00
BRIONI SWITZERLAND SA	G 100,00	Acquisition
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS LOGISTIC SA	G 51,00	G 51,00
LUXURY GOODS OPÉRATIONS SA	G 51,00	G 51,00
LUXURY GOODS OUTLET EUROPE SAGL	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES INTERNATIONAL SA	G 100,00	G 100,00
SOWIND GROUP SA <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
SOWIND SA <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
<b>Suède</b>		
GUCCI SWEDEN AB	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
BOTTEGA VENETA HOLDING Ltda	G 100,00	G 100,00
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.	Liquidation	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (Canada) Inc.	Liquidation	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
BRIONI RETAIL ASPEN Inc.	G 100,00	Acquisition
BRIONI RETAIL BAL HARBOUR LLC	G 100,00	Acquisition
BRIONI RETAIL BEVERLY HILLS Inc.	G 100,00	Acquisition
BRIONI RETAIL HOLDING Inc.	G 100,00	Acquisition
BRIONI RETAIL NEW YORK Inc.	G 100,00	Acquisition
BRIONI ROMAN STYLE USA CORPORATION Ltd	G 100,00	Acquisition
BRIONI STORE LLC	G 100,00	Acquisition
B/W CLOTHIERS LLC	G 100,00	Acquisition
E_LITE US Inc. <sup>(1)</sup>	G 51,00	Création
GUCCI AMERICA Inc.	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
GUCCI CARIBBEAN Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES Inc.	G 100,00	G 100,00
LUXURY HOLDINGS Inc.	G 100,00	G 100,00
ROMAN LOOK Ltd	G 100,00	Acquisition
SERGIO ROSSI USA Inc.	G 100,00	G 100,00
STELLA McCARTNEY AMERICA Inc.	G 50,00	G 100,00
TRADEMA OF AMERICA Inc. <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>Mexique</b>		
BOTTEGA VENETA MEXICO, S. DE R.L. DE CV	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA SERVICIOS, S. DE R.L. DE CV	G 100,00	G 100,00
GUCCI IMPORTACIONES SA de CV	G 100,00	G 100,00
GUCCI MEXICO SA de CV	G 100,00	G 100,00
RETAIL LUXURY SERVICIOS SA de CV	G 100,00	G 100,00
<b>Australie</b>		
BOTTEGA VENETA AUSTRALIA Pty Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI AUSTRALIA Pty Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Nouvelle Zélande</b>		
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
ALEXANDER McQUEEN (HONG KONG) Limited	G 100,00	G 51,00
ALEXANDER McQUEEN (SHANGAI) TRADING Limited	G 100,00	Création
BALENCIAGA ASIA PACIFIC Limited	G 100,00	G 100,00
BALENCIAGA FASHION SHANGAI CO., Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG Limited	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA SHANGAI COMMERCIAL ENTERPRISE	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON HONG KONG Limited	G 100,00	Création
BRIONI HONG KONG Ltd	G 100,00	Création

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00
PPR ASIA PACIFIC Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP (HONG KONG) Limited	G 100,00	G 100,00
GUCCI MACAU Limited	G 100,00	G 100,00
GUCCI (SHANGAI) ENTERPRISE MANAGEMENT Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI WATCHES MARKETING CONSULTING (SHANGAI) Ltd	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) Limited	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI (SHANGAI) TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI MACAU Ltd	G 100,00	Création
STELLA McCARTNEY (SHANGAI) TRADING Ltd	G 50,00	Création
SOWIND ASIA Ltd <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
YVES SAINT LAURENT MACAU Limited	G 100,00	Création
YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Corée</b>		
BALENCIAGA KOREA Ltd	G 100,00	Création
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Guam</b>		
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>Inde</b>		
GUCCI INDIA PRIVATE Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE LGR	G 51,00	G 51,00
<b>Japon</b>		
BALENCIAGA JAPAN Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN Limited	G 100,00	G 100,00
BRIONI JAPAN & CO. Limited	G 100,00	Acquisition
GUCCI GROUP JAPAN HOLDING Limited	Fusion	G 100,00
GUCCI GROUP JAPAN Limited	G 100,00	G 100,00
GUCCI YUGEN KAISHA	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES JAPAN Limited	G 100,00	G 100,00
STELLA McCARTNEY JAPAN Limited	G 50,00	Création
SOWIND JAPON KK <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
<b>Émirats Arabes Unis</b>		
LUXURY GOODS GULF LLC	G 49,00	G 49,00
<b>Koweït</b>		
LUXURY GOODS KUWAIT WII	G 49,00	G 49,00
<b>Qatar</b>		
LUXURY GOODS QATAR LLC	G 49,00	G 49,00
<b>Malaisie</b>		
BOTTEGA VENETA MALAYSIA Sdn Bhd	G 100,00	G 100,00
GUCCI (MALAYSIA) Sdn Bhd	G 100,00	G 100,00
<b>Singapour</b>		
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE Limited	G 100,00	G 100,00
GUCCI SINGAPORE pte Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Taïwan</b>		
BOUCHERON TAIWAN CO Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Thaïlande</b>		
GUCCI THAILAND CO Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>FNAC</b>		
GROUPE FNAC	G 100,00	G 100,00
<b>France</b>		
FNAC SA	G 100,00	G 100,00
ALIZE - SFL	G 100,00	G 100,00
ATTITUDE	G 100,00	G 100,00
CODIREP	G 100,00	G 100,00
FRANCE BILLET	G 100,00	G 100,00
FNAC APPRO GROUPE	G 100,00	G 100,00
FNAC DIRECT	G 100,00	G 100,00
FNAC GLOBAL SERVICES	G 100,00	G 100,00
FNAC LOGISTIQUE	G 100,00	G 100,00
FNAC PARIS	G 100,00	G 100,00
FNAC PÉRIPHÉRIE	G 100,00	G 100,00
FNAC SERVICE	G 100,00	G 100,00
FNAC SPECTACLES	G 100,00	G 100,00
FNAC TOURISME	G 100,00	G 100,00
FORM@HOME	G 100,00	G 100,00
KYRO CONCEPT	G 100,00	Acquisition
LYSIANE THOMAS DIFFUSION	G 100,00	G 100,00
MSS	G 100,00	G 100,00
RELAIS FNAC	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
<b>Belgique</b>		
FNAC BELGIUM	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
GRANDES ALMACENES FNAC ESPANA	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
FNAC ITALIA SpA	Cession	G 100,00
<b>Monaco</b>		
FNAC MONACO	G 100,00	G 100,00
<b>Portugal</b>		
FNAC PORTUGAL	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
FNAC SUISSE SA	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
FNAC BRASIL	G 100,00	G 100,00
<b>REDCATS</b>		
REDCATS	G 100,00	G 100,00
<b>France</b>		
CYRILLUS	G 100,00	G 100,00
DIAM	G 100,00	G 100,00
LA REDOUTE	G 100,00	G 100,00
LES AUBAINES MAGASINS	G 100,00	G 100,00
LES DÉFIS DE VERTBAUDET	G 100,00	G 100,00
MOVITEX	G 100,00	G 100,00
REDCATS INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00
REDCATS INTERNATIONAL HOLDING	G 100,00	G 100,00
REDCATS MANAGEMENT SERVICES	G 100,00	G 100,00
LA REDOUTE MAG	G 100,00	G 100,00
REF BRÉSIL	G 100,00	G 99,90
SADAS	G 100,00	G 100,00
LES TROUVAILLES	G 100,00	G 100,00
RELAIS COLIS	G 100,00	G 100,00
SOMEWHERE	Cession	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	G 100,00
GIORNICA	G 100,00	G 100,00
REDCATS BUSINESS DEVELOPMENT	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
<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	Fusion	G 100,00
ELLOS TILI OY	G 100,00	G 100,00
REDCATS OY	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
CYRILLUS UK	G 100,00	G 100,00
HOLDSWORTH COLLECTION 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
VERTBAUDET UK	G 100,00	G 100,00
<b>Grèce</b>		
REDOUTE HELLAS	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
REDCATS ITALY	G 100,00	G 100,00
<b>Norvège</b>		
ELLOS HOLDING AS	G 100,00	G 100,00
REDCATS AS	G 100,00	G 100,00
REDOUTE NORWAY AS	G 100,00	G 100,00
<b>Portugal</b>		
REDCATS Portugal	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
<b>Russie</b>		
LA REDOUTE RUS	G 100,00	G 100,00
<b>Suède</b>		
ELLOS AB	G 100,00	G 100,00
JOTEX AB	G 100,00	G 100,00
REDCATS NORDIC AB	G 100,00	G 100,00
REDCATS FINANS AB	G 100,00	G 100,00
REDOUTE SVERIGE AB	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
CYRILLUS SUISSE	G 100,00	G 100,00
REDCATS SUISSE	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
REDCATS DO BRASIL	G 100,00	G 100,00
<b>Canada</b>		
REDCATS USA CANADA HOLDING Inc.	G 100,00	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.	Cession	G 100,00
TGW GIFT CARDS Inc.	Cession	G 100,00
THE GOLF WAREHOUSE	Cession	G 100,00
THE SPORTSMAN'S GUIDE OUTLET Inc.	Cession	G 100,00
THE SPORTSMAN'S GUIDE Inc.	Cession	G 100,00
TSG MANAGEMENT SERVICES Inc.	Cession	G 100,00
UNITED RETAIL HOLDING CORPORATION	Cession	G 100,00
UNITED RETAIL DISTRIBUTION SERVICES, Inc.	Cession	G 100,00
UNITED RETAIL GROUP, Inc.	Cession	G 100,00
UNITED RETAIL LOGISTIC OPERATIONS, Inc.	Cession	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
UNITED RETAIL, Inc.	Cession	G 100,00
VLP CORPORATION	G 100,00	G 100,00
RUSA TEXAS LLC	G 100,00	G 100,00
<b>Hong Kong</b>		
REDCATS ASIA	G 100,00	G 100,00
REDCATS ASIA GLOBAL SOURCING SERVICES	G 100,00	G 100,00
REDCATS MANAGEMENT CONSULTING (SHANGHAI)	G 100,00	G 100,00
<b>Inde</b>		
REDCATS INDIA PRIVATE Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Japon</b>		
CYRILLUS JAPON	G 100,00	G 100,00
<b>Turquie</b>		
REDCATS TEKSTIL ITHALAT VE IHRACAT TICARET	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
REDCATS COMMERCE ET TRADING	G 100,00	G 100,00
<b>PUMA</b>		
PUMA SE (ALLEMAGNE)	G 82,99	G 79,87
<b>France</b>		
DOBOTEX FRANCE SAS <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
PUMA SPEEDCAT SAS	G 100,00	G 100,00
<b>Allemagne</b>		
DOBOTEX DEUTSCHLAND GmbH <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
BRANDON GERMANY GmbH	G 100,00	G 100,00
PUMA AVANTI GmbH	G 100,00	G 100,00
PUMA MOSTRO GmbH	G 100,00	G 100,00
PUMA SPRINT GmbH	G 100,00	G 100,00
PUMA VERTRIEB GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Autriche</b>		
AUSTRIA PUMA DASSLER GES. M.B.H.	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX ÖSTERREICH GmbH <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Bulgarie</b>		
PUMA BULGARIA EOOD	G 100,00	G 100,00
<b>Chypre</b>		
PUMA CYPRUS Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Croatie</b>		
PUMA SPORT HRVATSKA D OO	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
<b>Danemark</b>		
PUMA DENMARK A/S	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
PUMA SPORTS SPAIN SL	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX SPAIN SL <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Estonie</b>		
PUMA ESTONIA OU	G 100,00	G 100,00
<b>Finlande</b>		
BRANDON OY	G 100,00	G 100,00
PUMA FINLAND OY	G 100,00	G 100,00
TRETORN FINLAND OY	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
DOBOTEX UK Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
BRANDON MERCHANDISE UK Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA PREMIER Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA UNITED KINGDOM Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Grèce</b>		
PUMA HELLAS SA <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Hongrie</b>		
PUMA HUNGARY KFT	G 100,00	G 100,00
<b>Irlande</b>		
TRETORN R&D Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Israël</b>		
PUMA SPORT ISRAEL Ltd	G 100,00	Création
<b>Italie</b>		
DOBOTEX ITALIA SRL <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA ITALIA SRL	G 100,00	G 100,00
<b>Lituanie</b>		
PUMA BALTIC UAB	G 100,00	G 100,00
<b>Malte</b>		
PUMA BLUE SEA Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA MALTA Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA RACING Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Norvège</b>		
BRANDON AS	G 100,00	G 100,00
PUMA NORWAY AS	G 100,00	G 100,00
TRETORN NORWAY AS	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
DOBO LOGIC BV <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
DOBO NEXTH BV <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX BV <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
DOBOTEX INTERNATIONAL BV <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA BENELUX BV	G 100,00	G 100,00
<b>Pologne</b>		
PUMA POLSKA SPOLKA ZOO	G 100,00	G 100,00
<b>Portugal</b>		
PUMA PORTUGAL ARTIGOS DESSPORTIVOS Lda	G 100,00	G 100,00
<b>République tchèque</b>		
PUMA CZECH REPUBLIC SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Roumanie</b>		
PUMA SPORT ROMANIA Srl	G 100,00	G 100,00
<b>Russie</b>		
PUMA-RUS GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Serbie</b>		
PUMA SERBIA D OO	G 100,00	G 100,00
<b>Slovaquie</b>		
PUMA SLOVAKIA SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Slovénie</b>		
PUMA LJUBLJANA, TRGOVINA, D OO	G 100,00	G 100,00
<b>Suède</b>		
BRANDON AB	G 100,00	G 100,00
BRANDON COMPANY AB	G 100,00	G 100,00
BRANDON SERVICES AB	G 100,00	G 51,20
BRANDON LOGISTICS AB	Fusion	G 100,00
BRANDON STOCKHOLM AB	Fusion	G 100,00
HUNT SPORT AB	G 100,00	G 100,00
PUMA NORDIC AB	G 100,00	G 100,00
TRETORN AB	G 100,00	G 100,00
TRETORN SWEDEN AB	G 100,00	G 100,00
2XPRESSIONS MERCHANDISE SVENSKA AB	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
DOBOTEX SWITZERLAND AG <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
MOUNT PUMA AG (SCHWEIZ)	G 100,00	G 100,00
PUMA RETAIL AG	G 100,00	G 100,00
PUMA SCHWEIZ AG	G 100,00	G 100,00
<b>Ukraine</b>		
PUMA UKRAINE Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Argentine</b>		
UNISOL SA	G 100,00	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
<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>États-Unis</b>		
COBRA GOLF Inc.	G 100,00	G 100,00
PUMA NORTH AMERICA, Inc.	G 100,00	G 100,00
PUMA SUEDE HOLDING, Inc.	G 100,00	G 100,00
BRANDON USA, Inc.	G 100,00	G 100,00
PUMA WHEAT ACCESSORIES, Ltd	G 51,00	G 50,00
JANED LLC	G 51,00	G 50,00
<b>Îles Vierges Britanniques</b>		
LIBERTY CHINA HOLDING Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Mexique</b>		
DOBOTEX DE MEXICO SA DE CV	G 100,00	Création
IMPORTACIONES RDS SA DE CV	G 100,00	G 100,00
PUMA MEXICO SPORT SA DE CV	G 100,00	G 100,00
SERVICIOS PROFESIONALES RDS SA DE CV	G 100,00	G 100,00
<b>Pérou</b>		
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA PUMA SAC	G 100,00	G 100,00
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA PUMA TACNA SAC	G 100,00	G 100,00
PUMA RETAIL PERU SAC	G 100,00	Création
<b>Uruguay</b>		
PUMA SPORTS LA SA	G 100,00	G 100,00
<b>Botswana</b>		
WILDERNESS HOLDINGS Ltd	E 25,10	E 20,10
<b>Afrique du Sud</b>		
PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) Limited	G 100,00	G 100,00
PUMA SPORTS SA	G 100,00	G 100,00
<b>Australie</b>		
KALOLA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
WHITE DIAMOND AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
WHITE DIAMOND PROPERTIES	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
<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 <sup>(1)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA CHINA Ltd	G 100,00	G 100,00
GUANGZHOU WORLD CAT INFORMATION CONSULTING SERVICES CO. Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Hong Kong</b>		
BRANDON HONG KONG Ltd	G 100,00	Création
DEVELOPMENT SERVICES Ltd	G 100,00	G 100,00
DOBO CAT Ltd <sup>(1)</sup>	Dissolution	G 100,00
DOBOTEX Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA ASIA PACIFIC Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA HONG KONG Ltd	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Inde</b>		
PUMA SPORTS INDIA PVT Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA INDIA RETAIL PVT Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT SOURCING INDIA Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Japon</b>		
PUMA JAPAN KK	G 100,00	G 100,00
<b>Corée</b>		
PUMA KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX KOREA Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<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
<b>Taïwan</b>		
PUMA TAIWAN SPORTS Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Vietnam</b>		
WORLD CAT VIETNAM CO. Ltd	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT VIETNAM SOURCING & DEVELOPMENT SERVICES CO. Ltd	G 100,00	Création

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
<b>VOLCOM</b>		
Volcom Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
VOLCOM RETAIL Inc.	G 100,00	G 100,00
VOLCOM ENTERTAINMENT Inc.	G 100,00	G 100,00
LS&S RETAIL Inc.	G 100,00	G 100,00
VOLCOM OUTLET Inc.	G 100,00	G 100,00
ELECTRIC VISUAL ÉVOLUTION LLC	G 100,00	G 100,00
<b>Luxembourg</b>		
VOLCOM LUXEMBOURG HOLDING SA	G 100,00	Création
<b>Suisse</b>		
VOLCOM INTERNATIONAL SARL	G 100,00	G 100,00
WELCOM DISTRIBUTION SARL	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
VOLCOM DISTRIBUTION SPAIN SL	G 100,00	G 100,00
ELECTRIC VISUAL ÉVOLUTION SPAIN	G 100,00	G 100,00
<b>France</b>		
VOLCOM SAS	G 100,00	G 100,00
VOLCOM RETAIL FRANCE	G 100,00	G 100,00
SARL ELECTRIC EUROPE	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
VOLCOM DISTRIBUTION (UK) Limited	G 100,00	G 100,00
VOLCOM RETAIL (UK) Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Australie</b>		
VOLCOM AUSTRALIA HOLDING COMPANY PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
VOLCOM AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
ELECTRIC VISUAL ÉVOLUTION AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Nouvelle Zélande</b>		
VOLCOM NEW ZEALAND Limited	G 100,00	G 100,00
ELECTRIC VISUAL EVOLUTION NEW ZEALAND Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Japon</b>		
VOLCOM JAPAN GODOGAISHIYA	G 100,00	G 100,00
<b>HOLDINGS &amp; AUTRES</b>		
<b>France</b>		
BUYCO	-	- G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2012	31/12/2011
CFAO	Cession	E 41,99
CFP	-	- G 100,00
CONSEIL ET ASSISTANCE	G 100,00	G 100,00
DISCODIS	G 100,00	G 100,00
FINANCIERE MAROTHI	G 100,00	G 100,00
PPR PURCHASING	-	- G 100,00
PPR FINANCE	G 100,00	G 100,00
SAPARDIS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE 10 SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE 13 SAS	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTE CONSULTING SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SERVICES SAS	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
GUCCI GROUP SERVICES Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Allemagne</b>		
SAPARDIS DEUTSCHLAND SE	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
PPR ITALIA Srl	G 100,00	G 100,00
GUCCI SERVICE ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00
REXCOURTA SpA	G 100,00	G 100,00
<b>Luxembourg</b>		
E-PPR LUX SA	G 100,00	Création
FI HOLDING LUX SA	G 100,00	Création
PPR DISTRI LUX SA	G 100,00	Création
PPR INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00
PRINTEMPS REASSURANCE	G 100,00	G 100,00
GUCCI LUXEMBOURG SA	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
GUCCI GROUP NV (PAYS-BAS)	G 100,00	G 99,93
GUCCI INTERNATIONAL NV	G 100,00	G 100,00
GUCCI PARTICIPATION BV	G 100,00	G 100,00
SCHOLEFIELD GOODMAN BV	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
LUXURY GOODS SERVICES SA	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
PPR HOLDING Limited	G 100,00	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
PPR AMERICAS Inc.	G 100,00	G 100,00

(1) Les résultats de ces sociétés sont consolidés à hauteur de la part contractuelle du Groupe dans leurs opérations qui peut différer de leur pourcentage de détention dans le capital.

# 5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012

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 2012 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société PPR SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## 1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Votre société procède systématiquement, au cours du second semestre de l'exercice, à un test de dépréciation des goodwill et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la Note 2.10 aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées.
- Votre société constitue des provisions, telles que décrites en Note 2.16 aux états financiers consolidés. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir, par sondages, les calculs effectués par la société et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la Direction. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- La Note 2.17 aux états financiers consolidés précise les modalités d'évaluation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la Note 25 aux états financiers consolidés fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## 3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 avril 2013

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Jean-Luc Decornoy

Hervé Chopin

Deloitte & Associés

Antoine de Riedmatten

## 6. COMPTES SOCIAUX

### 6.1. BILAN ACTIF

AUX 31 DÉCEMBRE 2012 ET 2011

ACTIF <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/12			31/12/11
		Valeur brute	Amortissements Provisions	Valeur nette	Valeur nette
<b>Actif immobilisé</b>					
Titres de participation		11 166,7	(975,2)	10 191,5	9 939,9
Autres immobilisations financières <sup>(1)</sup>		0,5		0,5	111,5
	3	11 167,2	(975,2)	10 192,0	10 051,4
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	20,0	(16,5)	3,5	4,3
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>11 187,2</b>	<b>(991,7)</b>	<b>10 195,5</b>	<b>10 055,7</b>
<b>Actif circulant</b>					
Créances <sup>(2) (3)</sup>	5	93,5	(0,2)	93,3	67,6
Valeurs mobilières de placement	6	64,9	(3,1)	61,8	61,3
Disponibilités <sup>(3)</sup>	6	2,5		2,5	0,2
<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>160,9</b>	<b>(3,3)</b>	<b>157,6</b>	<b>129,1</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>11 348,1</b>	<b>(995,0)</b>	<b>10 353,1</b>	<b>10 184,8</b>
<i>(1) Dont à moins d'un an :</i>				0,2	111,0
<i>(2) Dont à plus d'un an :</i>				0,0	0,0
<i>(3) Dont concernant les entreprises liées :</i>				64,8	30,2

## 6.2. BILAN PASSIF

AUX 31 DÉCEMBRE 2012 ET 2011

<b>PASSIF</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Notes</b>	<b>31/12/12</b>	<b>31/12/11</b>
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social		504,5	508,0
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 040,1	2 135,3
Réserves	7	1 588,7	1 589,5
Report à nouveau		1 706,1	1 672,3
Résultat de l'exercice		505,6	663,6
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>6 345,0</b>	<b>6 568,7</b>
<b>Provisions</b>	<b>8</b>	<b>50,8</b>	<b>66,4</b>
<b>Dettes</b>			
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	9,1	3 100,1	2 550,1
Autres dettes financières <sup>(1) (3)</sup>	9,1	594,5	938,6
Autres dettes <sup>(2) (3)</sup>	10	262,7	61,0
		<b>3 957,3</b>	<b>3 549,7</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>10 353,1</b>	<b>10 184,8</b>
<i>(1) Dont à plus d'un an :</i>		2 452,6	2 502,6
<i>(2) Dont à plus d'un an :</i>		0,0	0,0
<i>(3) Dont concernant les entreprises liées :</i>		354,6	705,7

### 6.3. COMPTE DE RÉSULTAT

Pour les exercices clos les 31 décembre 2012 et 2011

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2012	2011
Produits d'exploitation		100,8	55,8
Charges d'exploitation		(117,3)	(84,4)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>12</b>	<b>(16,5)</b>	<b>(28,6)</b>
Dividendes		876,1	665,2
Autres produits et charges financiers		(129,4)	(214,5)
<b>Résultat financier</b>	<b>13</b>	<b>746,7</b>	<b>450,7</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>730,2</b>	<b>422,1</b>
Résultat exceptionnel	14	(364,7)	124,9
Participation des salariés		(2,0)	(2,1)
Impôt sur le résultat	15	142,1	118,7
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>505,6</b>	<b>663,6</b>

### 6.4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour les exercices clos les 31 décembre 2012 et 2011

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Dividendes encaissés	876,1	665,2
Charges d'intérêts sur dettes financières	(174,8)	(174,0)
Impôts sur le résultat reçus/payés	111,6	63,8
Autres	(11,4)	(118,3)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>801,5</b>	<b>436,7</b>
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(1,8)	26,5
Variation des immobilisations financières	(574,9)	1 194,2
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>(576,7)</b>	<b>1 220,7</b>
Variations nettes des dettes financières	206,5	(1 221,1)
Augmentations de capital	12,1	13,9
Dividendes versés par PPR	(440,6)	(441,1)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>(222,0)</b>	<b>(1 648,3)</b>
<b>Variation de la trésorerie débitrice</b>	<b>2,8</b>	<b>9,1</b>
<b>Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>61,5</b>	<b>52,4</b>
<b>Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice</b>	<b>64,3</b>	<b>61,5</b>

## 6.5. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros) (avant affectation du résultat)</i>	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission, fusion...	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>126 829 184</b>	<b>507,3</b>	<b>2 122,1</b>	<b>3 173,4</b>	<b>529,3</b>	<b>6 332,1</b>
Affectation résultat 2010				529,3	(529,3)	-
Dividendes versés				(441,1)		(441,1)
Levée de stock-options	171 705	0,7	13,2			13,9
Variations des provisions réglementées				0,2		0,2
Résultat 2011					663,6	663,6
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>127 000 889</b>	<b>508,0</b>	<b>2 135,3</b>	<b>3 261,8</b>	<b>663,6</b>	<b>6 568,7</b>
Affectation résultat 2011				663,6	(663,6)	-
Dividendes versés				(440,6)		(440,6)
Acompte sur dividendes				(189,2)		(189,2)
Levée de stock-options	146 780	0,6	11,5			12,1
Annulation titres	(1 030 967)	(4,1)	(106,7)			(110,8)
Variations des provisions réglementées				(0,8)		(0,8)
Résultat 2012					505,6	505,6
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>126 116 702</b>	<b>504,5</b>	<b>2 040,1</b>	<b>3 294,8</b>	<b>505,6</b>	<b>6 345,0</b>

Le capital de PPR au 31 décembre 2012 est représenté par 126 116 702 actions de 4 euros.

## 6.6. ANNEXE COMPTABLE

### Note 1. Faits marquants de l'exercice

Le 9 octobre 2012, le Conseil d'administration de PPR, a validé à l'unanimité le principe de la scission et de la mise en bourse de la Fnac. L'opération consiste à la mise en bourse de la société Groupe Fnac (anciennement Caumartin Participations, société détentrice de Fnac) par voie de la distribution d'un dividende exceptionnel des actions du Groupe Fnac détenues par PPR. Cette opération, valablement présentée à la consultation de l'ensemble des instances représentatives concernées, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale de PPR le 18 juin 2013.

PPR a lancé le 16 janvier 2012 une opération d'abandonnement de l'obligation à échéance 8 avril 2015 assortie d'un coupon à taux fixe de 3,75 %, à hauteur de 250 millions d'euros portant ainsi l'émission à 750 millions d'euros.

Le 23 avril 2012, PPR a réalisé une émission obligataire de 500 millions d'euros à 7 ans assortie d'un coupon à taux fixe de 3,125 %.

En novembre 2012, PPR a remboursé à l'échéance un emprunt obligataire de 200 millions d'euros émis en mai 2008 et dont le montant du remboursement était indexé sur l'évolution du titre PPR. Le profit financier dégagé s'élève à 63 millions d'euros.

### Note 2. Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du règlement CRC n° 99.03 du 29 avril 1999 relatif à la réécriture du Plan Comptable Général et aux nouvelles règles comptables CRC n° 2002-10 relatives aux actifs, modifiées par les règlements CRC n° 2003-07 et CRC n° 2004-06.

#### 2.1. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition. Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la nature et de la durée de vie de chaque composant.

#### 2.2. Immobilisations financières

##### Titres de participation

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

Conformément à l'avis du Comité d'Urgence du CNC n° 2007-C du 15 juin 2007, la Société a opté pour la comptabilisation des frais d'acquisition dans le prix de revient des titres de participation.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de l'actif ré-estimé, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes, en tant que de besoin.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

### **Autres immobilisations financières**

Les autres immobilisations financières comprennent notamment les autres titres immobilisés et certaines actions propres.

#### **Autres titres immobilisés (hors actions propres)**

Les autres titres immobilisés sont ceux que l'entreprise a l'intention ou l'obligation de conserver durablement mais dont la détention n'est pas jugée nécessaire à son activité.

La valeur brute est égale au coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition éventuels.

Une dépréciation est constituée en fonction de la valeur d'utilité de ces titres pour la Société.

#### **Actions propres**

Les actions propres acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en « Autres immobilisations financières ». Ces actions font l'objet d'une dépréciation en fonction du cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à une réduction de capital future sont classées en « Autres immobilisations financières ». Ces actions ne font pas l'objet d'une dépréciation en fonction du cours de bourse.

### **2.3. Créances**

Les créances sont inscrites au bilan à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation en cas de risque de non recouvrement.

### **2.4. 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.

## **2.5. 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.



## 2.6. 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.

## 2.7. 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.

## 2.8. Provisions

Les provisions sont constituées conformément au règlement n° 2000.06 du Conseil national de la comptabilité et comprennent les engagements de retraite et d'indemnités de fin de carrière conformément à la recommandation 2003.R.01 du 22 juillet 2004.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans la Société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques.

Ces régimes et indemnités de fin de contrat font l'objet chaque année d'une évaluation actuarielle. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

PPR applique l'avis du règlement n° 2008-15 du 4 décembre 2008 relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés.

## 2.9. Intégration fiscale

PPR a créé avec plusieurs de ses filiales et sous-filiales un groupe d'intégration fiscale en France.

La société filiale supporte une charge d'impôt sur les sociétés calculée sur ses résultats propres comme en l'absence d'intégration fiscale. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe à raison de l'intégration fiscale sont appréhendées par PPR, Société mère du Groupe intégré.

**Note 3. Immobilisations financières nettes**

(en millions d'euros)	Au 31/12/2011	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2012
<b>Valeurs brutes</b>				
<b>Titres de participation</b>	<b>10 585,9</b>	<b>580,8</b>		<b>11 166,7</b>
Gucci Group NV	2 556,6	10,3		2 566,9
Redcats	1 171,6			1 171,6
Groupe Fnac (ex-Caumartin Participations)	82,4	539,6		622,0
Financière Marothi	4 648,1			4 648,1
Sapardis	1 804,0			1 804,0
Discodis	299,7			299,7
Autres	23,5	30,9		54,4
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>111,5</b>	<b>124,3</b>	<b>(235,3)</b>	<b>0,5</b>
Actions propres (contrat de liquidités) <sup>(1)</sup>		124,2	(124,2)	
Actions propres (pour annulation) <sup>(1)</sup>	110,8		(110,8)	
Prêts	0,6		(0,3)	0,3
Dépôts et cautionnement	0,1	0,1		0,2
<b>Valeurs brutes</b>	<b>10 697,4</b>	<b>705,1</b>	<b>(235,3)</b>	<b>11 167,2</b>
<b>Dépréciations</b>				
<b>Titres de participation</b>	<b>(646,0)</b>	<b>(329,3)</b>	<b>0,1</b>	<b>(975,2)</b>
<b>Dépréciations</b>	<b>(646,0)</b>	<b>(329,3)</b>	<b>0,1</b>	<b>(975,2)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>10 051,4</b>			<b>10 192,0</b>

(1) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.

**Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle**

Au cours de l'exercice 2012, le Groupe a procédé à la cession nette de 1 036 279 actions auto-détenues selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 027 556 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- cession de 1 027 556 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- annulation de 1 030 967 titres par décision du Conseil d'administration du 15 février 2012 ;
- acquisition de 115 000 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites ;
- attribution aux salariés de 67 991 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2010 à échéance mai 2012, de 47 695 titres dans le cadre du plan d'actions gratuites 2008 à échéance octobre 2012, 250 titres par anticipation sur le plan de mai 2009 ;
- acquisition de 75 000 titres en vue de leur attribution dans le cadre des plans d'options d'achat ;
- cession aux salariés de 42 844 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de mai 2006, de 33 632 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de mai 2007 et de 2 900 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de septembre 2007.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2012, le capital a été augmenté de 146 780 actions.

Au 31 décembre 2012, le Groupe ne détient aucune option d'achat de titres PPR destinée 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 2012, PPR ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité.

Hors cadre du contrat de liquidité, PPR détient 1 216 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2011 à échéance 2013, et 23 857 actions en attente d'affectation aux plans d'option d'achat.

1 061 352 actions étaient détenues par la société hors cadre du contrat de liquidité au 31 décembre 2011.

**Note 4. Immobilisations incorporelles et corporelles**

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres	Total
<b>Valeurs brutes</b>				
31 décembre 2011	2,7	0,4	16,2	19,3
Acquisitions	0,2		1,5	1,7
Cessions			(1,0)	(1,0)
<b>31 décembre 2012</b>	<b>2,9</b>	<b>0,4</b>	<b>16,7</b>	<b>20,0</b>
<b>Amortissements et provisions</b>				
31 décembre 2011	(2,1)	(0,3)	(12,6)	(15,0)
Dotations	(0,3)		(2,2)	(2,5)
Reprises sur cessions			1,0	1,0
<b>31 décembre 2012</b>	<b>(2,4)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(13,8)</b>	<b>(16,5)</b>
<b>Valeurs nettes</b>				
31 décembre 2011	0,6	0,1	3,6	4,3
<b>31 décembre 2012</b>	<b>0,5</b>	<b>0,1</b>	<b>2,9</b>	<b>3,5</b>

Les autres immobilisations concernent essentiellement les aménagements, matériels et mobiliers du siège social, et autres immobilisations incorporelles (logiciels).

**Note 5. Créances**

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
Comptes courants d'intégration fiscale	50,7	15,5
Compte transitoire swap & change HB	6,1	6,9
Créance sur cession Conforama	-	19,8
Dossier Kadéos	9,4	-
État – Impôt sur les bénéficiaires	8,4	3,0
Clients groupe	14,1	7,9
Clients groupe – Produits à recevoir	-	6,8
Primes d'émissions sur obligations	(0,5)	0,3
Divers	4,0	5,4
Charges constatées d'avance	1,1	2,0
<b>TOTAL</b>	<b>93,3</b>	<b>67,6</b>
Dont concernant les entreprises liées :	64,8	30,2

## Note 6. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	0,1	0,3
Actions propres en attente d'affectation aux plans d'achats	3,2	3,5
Titres cotés	61,6	60,9
Dépréciation titres cotés	(3,1)	(3,4)
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>61,8</b>	<b>61,3</b>
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	2,5	0,2
<b>Disponibilités</b>	<b>2,5</b>	<b>0,2</b>
<b>TRÉSORERIE DÉBITRICE</b>	<b>64,3</b>	<b>61,5</b>
Dont concernant les entreprises liées :	-	-

Les titres cotés sont principalement constitués de SICAV de placement pour 55,8 millions d'euros (55,1 millions d'euros au 31 décembre 2011).

## Note 7. Réserves

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
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>
Provisions réglementées	3,4	4,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 588,7</b>	<b>1 589,5</b>

## Note 8. Provisions

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2011	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Reclassement	31/12/2012
Litiges et contentieux	44,1	21,9	38,0	3,0	3,4	28,4
Risques filiales	3,8			3,8		
Engagements de retraite, IFC et assimilés	5,7	0,6				6,3
Autres risques	12,8	7,0	0,3		(3,4)	16,1
<b>TOTAL</b>	<b>66,4</b>	<b>29,5</b>	<b>38,3</b>	<b>6,8</b>		<b>50,8</b>
dont :						
exploitation						
financier		0,6				
exceptionnel		28,9	38,3	6,8		

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

- un taux d'actualisation de 3,50 %, contre 4,50 % retenu en 2011 ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 3,00 %, comme en 2011.

## Note 9. Dettes financières

### Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2012	31/12/2011
Emprunt obligataire <sup>(1)</sup>	Fixe 4,00 %	29/06/2005 & 19/06/2006	-	29/01/2013	<b>600,0</b>	600,0
Emprunt obligataire <sup>(2)</sup>	Fixe 6,405 %	16/05/2008	-	16/11/2012		200,0
Emprunt obligataire <sup>(3)</sup>	Fixe 6,536 %	16/05/2008	-	16/05/2013	<b>200,0</b>	200,0
Emprunt obligataire <sup>(4)</sup>	Fixe 8,625 %	03/04/2009	-	03/04/2014	<b>550,1</b>	550,1
Emprunt obligataire <sup>(5)</sup>	Fixe 7,75 %	03/06/2009	Swap taux variable Euribor 6 mois à hauteur de 150 M€	03/06/2014	<b>150,0</b>	150,0
Emprunt obligataire <sup>(6)</sup>	Fixe 6,50 %	29/06/2009	-	29/06/2017	<b>150,0</b>	150,0
Emprunt obligataire <sup>(7)</sup>	Fixe 6,50 %	06/11/2009	-	06/11/2017	<b>200,0</b>	200,0
Emprunt obligataire <sup>(8)</sup>	Fixe 3,75 %	08/04/2010 & 26/01/2012	-	08/04/2015	<b>750,0</b>	500,0
Emprunt obligataire <sup>(9)</sup>	Fixe 3,125 %	23/04/2012	-	23/04/2019	<b>500,0</b>	

(1) 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.

(2) 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, indexé sur l'évolution du titre PPR, a été de 136,9 millions d'euros à l'échéance du 16 novembre 2012.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé sur le titre PPR émis le 16 mai 2008 dans le cadre du programme EMTN, représenté par 2 362 907 obligations de 84,64 euros nominal. Remboursement : le prix de remboursement est indexé sur l'évolution du titre PPR. Il est d'un montant maximum de 238,2 millions d'euros et d'un montant minimum de 138,2 millions d'euros à l'échéance du 16 mai 2013.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 550 100 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 3 avril 2009 pour 600 000 obligations et abondé le 13 mai 2009 pour 200 000 obligations, portant ainsi l'émission initiale à 800 000 obligations et racheté partiellement le 26 avril 2011 à hauteur de 249 900 obligations. Remboursement : en totalité le 3 avril 2014.

(5) 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.

(6) 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.

(7) 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.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2010 et abondé le 26 janvier 2012 pour 250 000 obligations portant ainsi l'émission initiale à 750 000 obligations. Remboursement : en totalité le 8 avril 2015.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 23 avril 2012, représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 23 avril 2019.

Les emprunts obligataires émis en 2009, 2010 et 2012 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*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010, y compris la part abondée en janvier 2012 pour l'emprunt obligataire émis en avril 2010, intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de PPR en catégorie *Non Investment Grade*.

**9.1. Analyse par catégorie de dettes**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>3 100,1</b>	<b>2 550,1</b>
Intérêts sur emprunts obligataires	111,1	101,2
Emprunts Long et Moyen Terme	152,5	152,5
Intérêts sur emprunts Long et Moyen Terme	0,1	0,1
Comptes courants de trésorerie	330,7	683,6
Intérêts sur comptes courants de trésorerie	0,1	1,2
<b>Autres dettes financières</b>	<b>594,5</b>	<b>938,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 694,6</b>	<b>3 488,7</b>
Dont concernant les entreprises liées :	330,8	684,8

Aux 31 décembre 2012 et 2011, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

**9.2. Analyse par échéance de remboursement**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
À moins d'un an	1 242,0	986,1
À plus d'un an et à moins de cinq ans	1 952,6	2 152,6
À plus de cinq ans	500,0	350,0
<b>TOTAL</b>	<b>3 694,6</b>	<b>3 488,7</b>

**9.3. Endettement financier net**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
Dettes financières	3 694,6	3 488,7
Valeurs mobilières de placement	(64,9)	(61,3)
Disponibilités	(2,5)	(0,2)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>3 627,2</b>	<b>3 427,2</b>

**9.4. Information sur les taux d'intérêt**

	31/12/2012	31/12/2011
Taux d'intérêt moyen de l'exercice	4,81 %	4,96 %
% dettes moyennes à taux fixe	80,00 %	69,00 %
% dettes moyennes à taux variable	20,00 %	31,00 %

**Note 10. Autres dettes**

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
Comptes courants d'intégration fiscale	16,5	11,9
Dividendes à payer	189,2	-
Dettes fiscales et sociales	20,9	15,0
Divers	36,1	34,1
<b>TOTAL</b>	<b>262,7</b>	<b>61,0</b>
Dont concernant les entreprises liées :	23,8	20,9

## Note 11. Engagements hors bilan

### 11.1. Instruments financiers de couverture de taux

(en millions d'euros)	31/12/2012	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	>N+5	31/12/2011
Swaps prêteurs « taux fixe »	150,0		150,0					150,0
Autres instruments de taux d'intérêts <sup>(1)</sup>	152,5		152,5					152,5

(1) Dont swaps de taux variable/variable.

Dans le cadre de la politique du Groupe de couverture du risque de taux, PPR peut mettre en place des swaps de taux d'intérêts adossés à certains emprunts obligataires émis à taux fixe.

Au 31 décembre 2012, ces opérations concernent l'emprunt obligataire à échéance juin 2014, swappé en totalité à hauteur de 150 millions d'euros contre Euribor 6 mois.

PPR a également contracté des swaps de taux variable contre variable pour un nominal de 152,5 millions d'euros à échéance juin 2014.

Toutes les autres opérations visant à la couverture du risque de taux ont été mises en place par PPR Finance.

### 11.2. 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 2002/1	Plan 2002/2	Plan 2003/1	Plan 2003/2	Plan 2004/1
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	03/05/2002	03/05/2002	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004
Date d'expiration	02/05/2012	02/05/2012	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)
Nombre de bénéficiaires	1 074	1 053	721	18	846
Nombre attribué à l'origine	438 296	410 271	528 690	5 430	540 970
Nombre en circulation au 01/01/2012	155 723	154 418	38 136	300	125 159
Nombre annulé en 2012	4 710	5 000	450		1 206
Nombre exercé en 2012	5 950		15 796	300	56 133
Nombre d'actions remises (AGA)					
Nombre expiré en 2012	145 063	149 418			
Nombre en circulation au 31/12/2012			21 890		67 820
Nombre exerçable au 31/12/2012			21 890		67 820
Prix d'exercice (en euros)	128,10	140,50	66,00	67,50	85,57

Plans de stock-options et actions gratuites	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 d'achat
Date d'attribution	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006
Date d'expiration	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014
Acquisition des droits	(a)	(b)	(b)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	13	458	22	15	450
Nombre attribué à l'origine	25 530	333 750	39 960	20 520	403 417
Nombre en circulation au 01/01/2012	3 980	121 295	32 160	10 400	200 675
Nombre annulé en 2012		784			801
Nombre exercé en 2012	3 230	26 251	30 640	8 480	42 844
Nombre d'actions remises (AGA)					
Nombre expiré en 2012					
Nombre en circulation au 31/12/2012	750	94 260	1 520	1 920	157 030
Nombre exerçable au 31/12/2012	750	94 260	1 520	1 920	157 030
Prix d'exercice ( <i>en euros</i> )	75,29	78,01	78,97	85,05	101,83

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2008/3	Plan 2009/2	Plan 2010/1
	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Date d'attribution	14/05/2007	17/09/2007	22/10/2008	07/05/2009	19/05/2010
Date d'expiration	13/05/2015	16/09/2015	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(b)	(b)	(d)	(d)	(c)
Nombre de bénéficiaires	248	14	194	161	274
Nombre attribué à l'origine	355 500	51 300	53 755	46 505	89 364
Nombre en circulation au 01/01/2012	287 102	46 300	48 795	41 685	82 720
Nombre annulé en 2012	9 340	2 000	1 100	1 210	14 729
Nombre exercé en 2012	33 632	2 900			
Nombre d'actions remises (AGA)			47 695	250	67 991
Nombre expiré en 2012					
Nombre en circulation au 31/12/2012	244 130	41 400		40 225	
Nombre exerçable au 31/12/2012	244 130	41 400			
Prix d'exercice ( <i>en euros</i> )	127,58	127,58	N/A	N/A	N/A



Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2010/2	Plan 2011/1	Plan 2011/2	Plan 2012/1	Plan 2012/2
	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Date d'attribution	19/05/2010	19/05/2011	19/05/2011	27/04/2012	27/04/2012
Date d'expiration	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(d)	(c)	(d)	(c)	(d)
Nombre de bénéficiaires	108	184	76	198	88
Nombre attribué à l'origine	25 035	67 379	9 455	69 399	39 640
Nombre en circulation au 01/01/2012	24 150	67 184	9 125		
Nombre annulé en 2012	525	1 660	255	1 835	965
Nombre exercé en 2012					
Nombre d'actions remises (AGA)					
Nombre expiré en 2012					
Nombre en circulation au 31/12/2012	23 625	65 524	8 870	67 564	38 675
Nombre exerçable au 31/12/2012					
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 deux ans.
- (d) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

### 11.3. Autres engagements hors bilan

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
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>
Sûretés réelles : en faveur de filiales	-	-
en faveur de tiers	-	-

### Note 12. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2012	2011
Redevances Groupe	73,6	38,6
Revenus des immeubles donnés en location	0,2	3,1
Frais de personnel	(28,6)	(21,9)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(67,7)	(53,4)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(2,5)	(2,0)
Autres produits et charges	8,5	7,0
<b>TOTAL</b>	<b>(16,5)</b>	<b>(28,6)</b>

**Note 13. Résultat financier**

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
<b>Frais financiers nets</b>	<b>(129,4)</b>	<b>(214,5)</b>
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(186,5)	(199,5)
Boni sur remboursement emprunt indexé	63,0	
Intérêts sur comptes courants Groupe	(5,9)	(15,0)
<b>Dividendes</b>	<b>876,1</b>	<b>665,2</b>
Gucci Group NV	268,3	210,6
Discodis	21,4	28,8
Discodis (acompte sur dividendes)	550,3	-
Groupe Fnac (ex-Caumartin Participations)	20,5	325,8
Redcats	-	100,0
PPR Finance	15,6	-
<b>TOTAL</b>	<b>746,7</b>	<b>450,7</b>
Dont concernant les entreprises liées :		
Intérêts sur comptes courants intra-groupe	(5,9)	(15,0)
Dividendes	876,1	665,2

**Note 14. Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	(0,1)	28,5
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	(347,3)	111,0
Litiges, contentieux et restructuration	(8,8)	38,8
Autres produits/(charges) exceptionnels	(8,5)	(53,4)
<b>TOTAL</b>	<b>(364,7)</b>	<b>124,9</b>

Le résultat exceptionnel concerne principalement, en 2012, les provisions pour dépréciation de titres de participation Redcats et Groupe Fnac.

**Note 15. Impôt sur les bénéfices**

Ce poste se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Boni d'intégration fiscale	141,5	45,7
Déficits fiscaux à reverser aux filiales (intégration fiscale)	-	68,5
Taxe sur les dividendes	(5,7)	-
Divers	6,3	4,5
<b>TOTAL</b>	<b>142,1</b>	<b>118,7</b>

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1<sup>er</sup> janvier 1988, PPR est redevable de l'impôt dû par le groupe intégré et des obligations fiscales qui pèsent sur celui-ci.

Le périmètre d'intégration fiscale comprend 80 sociétés en 2012 contre 84 en 2011.

En l'absence d'intégration fiscale, la Société n'aurait pas payé d'impôt.

## Note 16. Autres informations

### 16.1. Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2012 s'élève à 146 personnes contre 118 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 2012 s'élève à 8 774 contre 7 012 au 31 décembre 2011.

### 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	
	2012	2011	2012	2011
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	323	323	296	292
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes	75	53	58	153
Autres prestations rendues	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>376</b>	<b>354</b>	<b>445</b>

### 16.3. Société consolidante

La société PPR est contrôlée par la société Artémis qui détient 40,9 % de son capital.

Artémis est elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault.

### 16.4. Transactions entre parties liées

La convention d'assistance entre la société Artémis et PPR signée le 27 septembre 1993 a généré une charge de 2,5 millions d'euros en 2012 (3,6 millions d'euros en 2011).

Les autres transactions entre parties liées ont été conclues à des conditions normales de marché. À ce titre, elles ne nécessitent pas d'informations complémentaires visées à l'article R. 183-198 11 du Code du commerce.

## Note 17. Évènements postérieurs à la clôture

Le 24 janvier 2013, PPR a payé un acompte sur dividende d'1,50 euro par action.

## Note 18. Tableau des filiales et participations

<i>(en millions d'euros)</i>		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat
<b>I – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS</b>			
<b>A – Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital</b>			
Groupe Fnac (ex. Caumartin Participations)	France	545 719	226 704
Conseil et Assistance	France	2 010	1 289
Discodis	France	153 567	(526 122)
Financière Marothi	France	2 351 188	1 953 217
Redcats	France	401	517 253
Sapardis	France	1 799 936	(177 677)
Trémi 2	France	20 710	
Printemps Réassurances	Luxembourg	9 945	0
	Sous-Total		
<b>B – Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital</b>			
Gucci Group NV	Pays Bas	108 246 <sup>(1)</sup>	2 890 645 <sup>(1)</sup>
<b>II – RENSEIGNEMENTS GLOBAUX</b>			
<b>A – Filiales non reprise au paragraphe I</b>			
Filiales françaises			
Filiales étrangères			
<b>B – Participations non reprises au paragraphe I</b>			
Participations françaises			
Participations étrangères			

(1) Comptes au 31/12/2011.

Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par la Société & non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
	Brut	Net					
99,99	621 952					(331 968)	20 533
90,00	7 724					101	
99,99	299 736					903 538	571 716
99,99	4 648 062					215	
99,99	1 171 633				27 710	(319 819)	
100,00	1 804 008					(4 662)	
100,00	20 475					(374)	
100,00	10 188						
	<u>8 583 778</u>	<u>7 616 477</u>					
33,53	<u>2 566 912</u>	<u>2 566 912</u>			<u>66 158<sup>(1)</sup></u>	<u>548 776<sup>(1)</sup></u>	<u>268 305</u>
	6 817	1 813					
	2 004	31					
	0	0					
	3 812	3 812					
	<b><u>11 163 323</u></b>	<b><u>10 189 045</u></b>					

## 6.7. RÉSULTATS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social ( <i>en euros</i> )	504 466 808	508 003 556	507 316 736	506 314 352	506 221 508
Nombre d'actions ordinaires existantes	126 116 702	127 000 889	126 829 184	126 578 588	126 555 377
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	188 160	641 571	833 932	1 127 714	1 366 355
par exercice d'options de souscription	188 160	641 571	833 932	1 127 714	1 366 355
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b> <i>(en milliers d'euros)</i>					
Produits des activités courantes	73 581	38 622	36 290	39 644	42 429
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	680 689	794 979	445 002	910 418	4 550
Impôt sur les bénéfices (charge)/boni	142 124	118 722	63 554	111 193	102 620
Participation des salariés due au titre de l'exercice	2 055	2 120	2 087	1 501	1 804
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	505 561	663 606	529 279	717 634	76 521
Résultat distribué	472 937 <sup>(1)</sup>	444 503	443 902	417 709	417 633
<b>Données par action (<i>en euros</i>)</b>					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	6,51	7,18	3,99	8,06	0,83
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	4,01	5,23	4,17	5,67	0,60
Dividende : dividende net attribué à chaque action <sup>(2)</sup>	3,75 <sup>(1)</sup>	3,50	3,50	3,30	3,30
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	146	118	112	110	111
Montant de la masse salariale de l'exercice ( <i>en milliers d'euros</i> )	19 794	15 667	15 481	13 111	15 836
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales etc) ( <i>en milliers d'euros</i> )	8 817	6 213	6 389	13 549	6 654

(1) – Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

– Dont 1,50 € versé au titre d'acompte sur dividende le 24 janvier 2013.

Un dividende en nature par distribution d'actions Groupe Fnac sera également proposé à l'Assemblée générale du 18 juin 2013.

(2) Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, le dividende distribué aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France est intégralement éligible à l'abattement de 40% prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

# 7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012

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 2012, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société PPR SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## 1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

## 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 2.2. de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations financières.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## 3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 avril 2013

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

*Département de KPMG SA*

Jean-Luc Decornoy

Hervé Chopin

Deloitte & Associés

Antoine de Riedmatten



## 8. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE EN 2012

(en milliers d'euros)

	KPMG AUDIT				DELOITTE & ASSOCIÉS				TOTAL HONORAIRES			
	MONTANT (HT)		%		MONTANT (HT)		%		MONTANT (HT)		%	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	Variation	
<b>Audit</b>												
CAC, Certification, Examen des Comptes individuels et Consolidés	3 737,0	3 684,0	83%	86%	5 077,0	3 167,0	62%	74%	8 814,0	6 851,0	28,7%	
<i>Émetteur</i>	324,5	348,0	7%	8%	302,8	404,0	4%	9%	627,3	752,0	-16,6%	
<i>Filiales intégrées globalement</i>	3 412,5	3 336,0	75%	78%	4 774,2	2 763,0	59%	65%	8 186,7	6 099,0	34,2%	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	348,0	93,0	8%	2%	2 212,4	333,0	27%	8%	2 560,4	426,0	501,0%	
<i>Émetteur</i>	205,0	53,0	5%	1%	121,0	216,0	1%	5%	326,0	269,0	21,2%	
<i>Filiales intégrées globalement</i>	143,0	40,0	3%	1%	2 091,4	117,0	26%	3%	2 234,4	157,0	1323,2%	
<b>Sous-total</b>	<b>4 085,0</b>	<b>3 777,0</b>	<b>90%</b>	<b>89%</b>	<b>7 289,4</b>	<b>3 500,0</b>	<b>90%</b>	<b>82%</b>	<b>11 374,4</b>	<b>7 277,0</b>	<b>56,3%</b>	
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>												
Juridique, fiscal, social	339,0	479,0	7%	11%	755,0	613,0	9%	14%	1 094,0	1 092,0	0,2%	
Autres	101,0	5,0	2%	0%	86,0	153,0	1%	4%	187,0	158,0	18,4%	
<b>Sous-total</b>	<b>440,0</b>	<b>484,0</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>841,0</b>	<b>766,0</b>	<b>10%</b>	<b>18%</b>	<b>1 281,0</b>	<b>1 250,0</b>	<b>2,5%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>4 525,0</b>	<b>4 261,0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>8 130,4</b>	<b>4 266,0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>12 655,4</b>	<b>8 527,0</b>	<b>48,4%</b>	

Les autres diligences et prestations rendues par Deloitte & Associés en 2012 et directement liées à sa mission de CAC correspondent essentiellement aux diligences spécifiques liées à la cession de SLG et OSP.



## CHAPITRE 6

# Capital et actionnariat

<b>1. Capital .....</b>	<b>290</b>
1.1. Capital social	290
1.2. Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales	290
1.3. Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital	292
1.4. Participation des salariés au capital de la Société	296
1.5. Affectation du résultat et dividendes versés par la Société	296
1.6. Nantissements d'actions	298
1.7. Pactes et conventions	298
<b>2. Actionnariat.....</b>	<b>299</b>

# 1. CAPITAL

## 1.1. CAPITAL SOCIAL

### Capital social au 31 décembre 2012

Au 31 décembre 2012, le capital social s'élevait à 504 466 808 euros divisé en 126 116 702 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 175 227 258 (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 0,056 % du capital représentant 0,065 % des droits de vote ;
- la Société détenait directement 25 073 de ses propres actions et aucune action dans le contrat de liquidité. Par ailleurs, aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

### Évolution du capital au cours des 7 dernières années

Année	Opérations	Primes d'émission, d'apport ou de fusion	Montant nominal des variations de capital	Montants successifs du capital de la Société (au 31/12)	Nombre cumulé d'actions ordinaires de 4 €
2012	Exercice d'options	11 473 054 €	587 120 €		146 780
	Annulation d'actions	(106 686 316) €	(4 123 868) €		(1 030 967)
		<b>(95 213 262) €</b>	<b>(3 536 748) €</b>	<b>504 466 808 €</b>	<b>126 116 702</b>
2011	Exercice d'options	13 202 936 €	686 820 €		171 705
		<b>13 202 936 €</b>	<b>686 820 €</b>	<b>508 003 556 €</b>	<b>127 000 889</b>
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>

## 1.2. ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES

### Acquisition par la Société de ses propres actions

Le 26 mai 2004, PPR a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de titres PPR. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres PPR, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Par ailleurs, l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2011 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 160 euros par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse excéder 10 % du capital social.

L'Assemblée générale du 27 avril 2012 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 180 euros par action.

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 18 juin 2013 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 2012 – Frais – Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2012**

#### **Rachats**

- 525 252 actions ont été rachetées par la Société dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 19 mai 2011, au prix moyen de 124,83 euros ;
- 692 304 actions ont été rachetées dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 27 avril 2012, au prix moyen de 119,89 euros.

Ainsi, en 2012, PPR a racheté au total 1 217 556 actions au cours moyen de 122,02 euros, aux fins suivantes :

- 115 000 en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions gratuites de 2008 et 2010 ;
- 75 000 dans le cadre des plans d'options d'achat notamment des plans de 2006 et 2007 ;
- 1 027 556 dans le cadre du contrat de liquidité.

#### **Cessions**

En 2012, PPR a cédé 1 027 556 actions au cours moyen de 121,25 euros, et ce dans le cadre du contrat de liquidité susmentionné.

79 376 actions ont été cédées aux salariés dans le cadre du plan d'options d'achat de 2006 et de 2007.

Par ailleurs, 115 936 actions ont été attribuées aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2008 et 2010 à échéance 2012.

#### **Frais**

Le montant total des frais de négociation, pour les achats et ventes s'est élevé pour 2012 à 0,5 million d'euros.

#### **Annulations d'actions en 2012**

Le 15 février 2012, le Conseil d'administration a décidé de réduire le capital par annulation de 1 030 967 actions.

À la clôture de l'exercice, la Société ne détenait aucune action propre dans le cadre du contrat de liquidité, et directement 25 073 (dont 1 216 en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2009 à échéance 2011, 23 857 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 3 343 549 euros et représentant 0,02 % du capital social.

#### **Rachats et cessions d'actions PPR réalisés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 15 mars 2013**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a acquis 159 850 actions au prix moyen de 163,30 euros et en a vendu 159 850 au prix moyen de 163,50 euros.

Au 15 mars 2013, elle ne détenait aucune action au titre de ce contrat comme au 31 décembre 2012.

Hors contrat de liquidité, la société a acquis 100 000 actions dans le cadre des plans d'options d'achat, 29 701 options d'achat ont été exercées dans le cadre du plan d'option d'achat 2006 et 30 470 options d'achat ont été exercées dans le cadre du plan d'option d'achat 2007. De plus, la Société a acquis 106 000 titres dans le cadre du plan d'actions gratuites.

En conséquence, le total des actions propres détenues par PPR ressort au 15 mars 2013 à 170 902 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 29 796 334,74 euros.

#### **Annulations d'actions en 2013**

Du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mars 2013, aucune annulation d'action n'a été réalisée.

#### **Utilisation de produits dérivés en 2012**

En 2012, PPR n'a procédé à aucune acquisition d'options d'achat d'actions PPR (*calls*).

Les options d'achats venant à échéance en 2012 n'ont pas été exercées.

Au 31 décembre 2012, PPR ne détenait aucune option d'achat d'actions (*calls*).

### 1.3. AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

#### Autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières en cours de validité au 31 décembre 2012

Le Conseil d'administration, en vertu des décisions de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dispose des autorisations suivantes :

Nature de la délégation	Date de l'AG (n° de résolution)	Durée (Date d'expiration)	Montant nominal maxi- mal autorisé	Utilisation en cours
<b>Augmentation du capital social avec DPS</b>				
Augmentation du capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital ou à des titres de créances <sup>(3)</sup>	19 mai 2011 (7 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2013)	200 M€ <sup>(1)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission	19 mai 2011 (8 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2013)	200 M€ <sup>(1)</sup>	Non utilisée
<b>Augmentation du capital social sans DPS</b>				
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par offre au public, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, y compris à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou à des titres de créances	19 mai 2011 (9 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2013)	75 M€ <sup>(1)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par placement privé, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou à des titres de créances	19 mai 2011 (10 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2013)	75 M€ <sup>(1)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
Autorisation de fixer le prix d'émission d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé dans la limite de 10 % du capital social par an	19 mai 2011 (11 <sup>e</sup> ) (liée aux 9 <sup>e</sup> et 10 <sup>e</sup> résolutions précitées)	26 mois (juillet 2013)	50,7 M€ <sup>(3)</sup> par an	Non utilisée
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social	19 mai 2011 (13 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2013)	50,7 M€ <sup>(3)</sup>	Non utilisée
<b>Augmentation du capital social avec ou sans DPS</b>				
Augmentation du nombre d'actions ou valeurs mobilières à émettre dans le cadre d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires	19 mai 2011 (12 <sup>e</sup> )	26 mois (juillet 2013)	15 % du montant de l'émission initiale	Non utilisée
<b>Réduction du capital social par annulation d'actions</b>				
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'action	19 mai 2011 (6 <sup>e</sup> )	24 mois (mai 2013)	10 % du capital social par période de 24 mois	Annulation de 1 030 967 actions en février 2012
<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	Attributions de 76 834 actions en 2011 et de 109 039 actions en 2012
Émission de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) au bénéfice de salariés et mandataires sociaux.	27 avril 2012 (9 <sup>e</sup> )	18 mois (octobre 2013)	0,5 % du capital au moment de l'attribution	Non utilisée

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 M€ fixé par la 7<sup>e</sup> résolution.

(2) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions de titres de créances de 6 Mds € fixés par la 7<sup>e</sup> résolution.

(3) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 M€ et de 75 M€ fixés par la 7<sup>e</sup> et la 9<sup>e</sup> résolutions.

(4) Limité à 20 % du capital social par an dans tous les cas.

Comme indiqué sur ce tableau, les Assemblées générales extraordinaires du 19 mai 2011 et du 27 avril 2012 ont autorisé le Conseil d'administration à procéder à diverses émissions, avec ou sans droit préférentiel de souscription, de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des augmentations de capital de la Société, ainsi que pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes.

Ces délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice à l'exception de l'autorisation de réduire le capital par annulation d'actions.

L'Assemblée générale extraordinaire du 19 mai 2010 a autorisé le Conseil d'administration à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux. L'autorisation d'attribution gratuite d'actions a été utilisée en 2012 (voir ci-après).

## Autres titres donnant accès au capital

### Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions

La politique d'attribution d'options de souscription et d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions fait partie des éléments de la politique des ressources humaines du Groupe et est déterminée chaque année par le Conseil d'administration au vu des travaux préparatoires et des propositions émanant du Comité des rémunérations.

Globalement, ce programme vise à reconnaître la contribution aux résultats passés et à venir de PPR, à encourager l'engagement à long terme dans le Groupe, et à faire bénéficier les salariés du groupe PPR de l'évolution de la valorisation boursière de PPR. Les stock-options sont destinées à fidéliser; l'attribution gratuite d'actions tend à reconnaître la contribution aux résultats de PPR.

Les collaborateurs éligibles sont les cadres assumant des fonctions et responsabilités identifiées comme majeures au sein du Groupe qui, sélectionnés sur proposition de chaque enseigne, assument un rôle déterminant dans le développement et la mise en place de la stratégie du Groupe.

Les attributions sont déterminées en fonction de critères généraux et particuliers et ne se cumulent pas avec d'autres formes de primes à caractère de salaire. En 2011 et en 2012, elles ne concernaient que des attributions gratuites d'actions qualifiées d'actions de performance pour une population respectivement de 260 et de 286 collaborateurs (cf. page 295).

M. François-Henri Pinault, Président-Directeur Général et M. Jean-François Palus, Directeur Général délégué, sont attributaires d'actions de performance en 2012. Le détail des attributions d'actions de performance qui leur ont été attribuées est rapporté au chapitre « Gouvernement d'entreprise » en page 108.

### Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle. Cependant, depuis 2007, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place.

Les plans attribués en 2006 et 2007 ont une durée de vie de huit ans (contre une durée de dix ans pour les plans antérieurs) et les options consenties sont des options d'achat : sans incidence sur le nombre d'actions composant le capital social, elles sont sans effet dilutif.

Depuis 2001, les plans sont consentis sans décote de prix et avec une période de blocage de quatre ans.

Les salariés et mandataires bénéficiaires quittant le Groupe avant la levée de leurs options perdent une partie de leurs droits aux options en fonction de la durée de leur présence dans le Groupe depuis l'attribution et de leurs conditions de départ.

Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence. En cas de départ à la retraite, la totalité des droits est acquise; en cas de démission le bénéficiaire perd, depuis 2005, la totalité des droits, sauf exception pouvant être consentie par la Société. En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue, y compris après la fin de la période de blocage.

Au 31 décembre 2012, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 630 720, dont 188 160 options de souscription et 442 560 options d'achat.

## Plans de stock options PPR au 31/12/2012

	Plan 2003/1	Plan 2003/2
	Options de souscription	Options de souscription
Date de l'Assemblée	21/05/2002	21/05/2002
Date du Directoire/Conseil d'administration	9/07/2003	9/07/2003
Nombre de bénéficiaires	721	18
Nombre d'options consenties à l'origine	528 690	5 430
Dont : aux membres du Directoire <sup>(1)</sup> / mandataires sociaux	109 000	-
à François-Henri Pinault		
à Jean-François Palus		
aux dix premiers attributaires salariés	37 855	-
Nombre d'options exercées au 31/12/2012	337 401	2 535
Options annulées au 31/12/2012	169 399	2 895
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2012	21 890	0
Date de début du plan	09/07/2003	09/07/2003
Date d'expiration du plan	08/07/2013	08/07/2013
Prix d'exercice	66,00 €	67,50 €

Nota : chaque option donne droit à une action.

(1) Dans sa composition au 19/05/2005.

### Options de souscription ou d'achat d'actions consenties par PPR et par les sociétés liées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la Société et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la Société et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées, souscrites	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'action ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé.	11 093	120,90

### Plans d'attribution d'actions de performance

Deux plans d'attribution gratuite portant sur 109 039 actions existantes ont été octroyés le 27 avril 2012.

Les bénéficiaires d'actions de performance sont au nombre de 286 en 2012.

20 098 actions de performance ont été attribuées aux deux dirigeants mandataires sociaux.

49 301 actions de performance ont été attribuées aux cadres du Groupe.

39 640 actions de performance ont été attribuées aux cadres résidents étrangers du Groupe.

Une politique d'attribution gratuite d'actions a été mise en place en 2005, en substitution des options auparavant attribuées, pour les salariés basés en France.

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle aux mêmes périodes calendaires.

Les actions de performance attribuées gratuitement sont définitivement acquises à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans, suivie d'une période de conservation de deux ans pendant laquelle les actions ainsi attribuées seront incessibles.

En outre, les attributions effectuées avant 2009 sont soumises à une condition de performance selon laquelle le nombre d'actions attribuées définitivement, dans l'hypothèse d'une sous-performance du cours de l'action PPR par rapport à l'indice CAC 40 durant la période d'acquisition de deux ans (quatre ans pour les résidents étrangers), serait ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.



Plan 2004/1	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2
Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat
21/05/2002	21/05/2002	19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007	14/05/2007
25/05/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007
846	13	458	22	15	450	248	14
540 970	25 530	333 750	39 960	20 520	403 417	355 500	51 300
90 000	-	50 000	-	-	55 000	60 000	-
	-	50 000	-	-	55 000	60 000	-
	-	2 100	-	-	7 700	7 700	-
36 305	-	23 828	-	-	18 940	20 780	-
188 883	23 880	158 738	32 840	11 630	143 084	33 872	2 900
284 267	900	80 752	5 600	6 970	103 303	77 498	7 000
67 820	750	94 260	1 520	1 920	157 030	244 130	41 400
25/05/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007
24/05/2014	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014	13/05/2015	16/09/2015
85,57 €	75,29 €	78,01 €	78,97 €	85,05 €	101,83 €	127,58 €	127,58 €

Les attributions effectuées depuis 2009 sont soumises à une condition de performance selon laquelle le nombre d'actions attribuées définitivement, dans l'hypothèse d'une sous-performance du cours de l'action PPR par rapport à un indice représentatif de valeurs européennes cotées des secteurs du Luxe et de la distribution durant la période d'acquisition de deux ans (quatre ans pour les résidents étrangers), serait ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.

Enfin, les bénéficiaires qui ne sont plus salariés ou mandataires au sein du Groupe avant l'issue de la période d'acquisition perdent, sauf exception pouvant être consentie par la Société, une partie de leurs droits à l'attribution en fonction des circonstances de leur départ du Groupe.

Attributions gratuites d'actions PPR au 31/12/2012	Plan 2009-II	Plans 2010-II	Plans 2011-I et II	Plans 2012-I et II
Date de l'Assemblée	14/05/2007	14/05/2007	19/05/2010	19/05/2010
Date du Conseil d'administration	07/05/2009	19/05/2010	19/05/2011	27/04/2012
Nombre d'actions consenties à l'origine	46 505	25 035	76 834	109 039
aux dix premiers attributaires salariés de la Société	<sup>(1)</sup>	7 566	8 264	5 243
Actions annulées au 31/12/2012	6 030	1 410	2 440	2 800
Nombre d'actions remises au 31/12/2012	250			
Nombre d'actions restant au 31/12/2012	40 225	23 625	74 394	106 239
Nombre de bénéficiaires	161	108	260	286
Date d'attribution définitive	07/05/2013	19/05/2014	19/05/2013 <sup>(2)</sup>	27/04/2014 <sup>(3)</sup>
Date de cessibilité des titres	07/05/2013	19/05/2014	19/05/2015	27/04/2016

(1) cf. Document de Référence 2011, page 303.

(2) 19/05/2015 sans obligation de conservation au-delà pour les résidents étrangers.

(3) 27/04/2016 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.

5 243

## Modification du capital et droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-après.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur Général relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

## 1.4. PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2012, 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, 437 182 actions, représentant 0,35 % du capital social. Parmi ces actions, il en détenait 184 911 au titre des actions attribuées

gratuitement, encore indisponibles, qui représentent 0,15 % du capital. Par ailleurs, le personnel de la Société détenait 14 750 actions dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise soit 0,01 % du capital.

## 1.5. AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ

### Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 17 avril 2013, le Conseil d'administration a constaté et décidé de proposer à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires l'affectation suivante des résultats de l'exercice :

(en euros)

Origine	
Report à nouveau	1 895 251 963,99
Résultat de l'exercice	505 561 401,82
<b>Total montant à affecter</b>	<b>2 400 813 365,81</b>
Affectation	
Réserve légale <sup>(1)</sup>	néant
Dividende <sup>(2) (3)</sup>	
- Dividende en numéraire	472 937 632,50
- Dividende en nature	Pour mémoire <sup>(3)</sup>
Report à nouveau	Le solde dont le montant sera constaté par le Président-Directeur Général
<b>Total affectation</b>	<b>2 400 813 365,81</b>

(1) Il n'est pas proposé de nouvelle dotation de la réserve légale, celle-ci s'élevant au 31 décembre 2012 à 51 534 910 €, soit plus du minimum légal (10 % du capital).

(2) Soit un dividende par action de 3,75 € éligible à l'abattement fiscal de 40 %, lequel sera mis en paiement le 20 juin 2013. Le montant correspond au montant de l'acompte sur dividende mis en paiement le 24 janvier (soit 189 175 053,00 euros) et un dividende complémentaire de 283 762 579,50 euros, soit 2,25 euros par action déterminé sur la base du nombre maximum d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende.

(3) Il est proposé de distribuer un dividende en nature prenant la forme de l'attribution d'une action Groupe Fnac pour 8 actions PPR, dans les conditions précisées ci-après. Le montant à prélever sur le report à nouveau dans ce cadre sera égal à une somme égale au produit du nombre d'actions Groupe Fnac effectivement attribuées par le cours d'ouverture de l'action Groupe Fnac au 20 juin 2013, dont le montant sera constaté par le Président-Directeur Général.

Un dividende de 3,75 € ainsi qu'un dividende en nature prenant la forme d'une attribution d'actions Groupe Fnac sera proposé à l'Assemblée générale du 18 juin 2013 aux actions portant jouissance courante.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 1,50 € par action a été mis en paiement le 24 janvier 2013 suite à la décision du Conseil d'administration du 3 décembre 2012.

Ainsi, il sera proposé de distribuer aux actionnaires, à titre de solde, un complément de dividende en numéraire de 2,25 euros par action ainsi qu'un dividende complémentaire en nature à raison de 1 action Groupe Fnac pour 8 actions PPR ayant droit à l'attribution. Dans ce cadre, PPR distribuera un maximum de 15 764 588 actions Groupe Fnac, représentant un peu moins de 95 % du capital social de Groupe Fnac à la date de détachement prévue pour le 20 juin 2013. Pour les actionnaires de PPR, l'attribution d'actions Groupe Fnac aura la nature d'une distribution de dividendes sur le plan fiscal.

Les ayants droit au dividende en numéraire et en nature seront les actionnaires de PPR (autres que PPR elle-même et que les porteurs d'actions reçues depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 du fait de l'exercice d'options de souscription d'actions PPR) dont les actions feront l'objet d'un enregistrement comptable à leur nom à l'issue de la journée comptable précédant la date de détachement, soit le 19 juin 2013 au soir (c'est-à-dire après prise en compte des ordres exécutés dans la journée du 19 juin 2013, quand bien même le règlement livraison ne serait pas intervenu).

Si le nombre d'actions ayant effectivement droit au dividende complémentaire en numéraire et au dividende en nature était inférieur à 126 116 702, les sommes correspondantes seraient conservées au poste de report à nouveau et le nombre d'actions Groupe Fnac effectivement attribuées serait réduit en conséquence (en tenant compte de la parité d'attribution retenue).

L'attribution d'actions Groupe Fnac (mais pas le complément de dividende en numéraire) sera soumis à

la condition suspensive de l'approbation de la modification de certaines dispositions des statuts de Groupe Fnac par l'Assemblée générale des actionnaires de PPR.

Afin de faciliter la gestion des rompus pour la partie du dividende prenant la forme d'une attribution d'actions Groupe Fnac, il sera détaché de chaque action PPR ayant droit au dividende, le 20 juin 2013, un droit d'attribution d'actions Groupe Fnac correspondant à un huitième d'action Groupe Fnac, étant précisé qu'il ne sera pas délivré de fractions d'action Groupe Fnac (les droits d'attribution devant être groupés par huit ou multiple de huit) et que huit droits d'attribution d'actions Groupe Fnac donneront automatiquement droit à l'attribution d'une action Groupe Fnac à compter de la date de mise en paiement du dividende. Si ce dividende est approuvé, le solde du dividende comprenant le complément de 2,25 € et un droit d'attribution d'actions Groupe Fnac par action, sera détaché, mis en paiement et livré le 20 juin 2013. Les actions Groupe Fnac seront simultanément admises aux négociations sur le marché Euronext Paris.

Le lecteur est invité à se reporter au prospectus qui sera visé par l'AMF fin avril 2013 pour obtenir de plus amples informations notamment sur l'opération d'attribution des actions de Groupe Fnac, sur les activités de Groupe Fnac et les facteurs de risques liés au Groupe Fnac. Le Prospectus sera disponible sur demande et sur le site de l'AMF [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org), sur le site de PPR [www.ppr.com](http://www.ppr.com) et sur le site de Groupe Fnac.

## Dividendes versés au titre des trois exercices précédents

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
2012	3,50 €	40%
2011	3,50 €	40%
2010	3,30 €	40%

## 1.6. NANTISSEMENTS D' ACTIONS

Au 31 décembre 2012, 7 925 000 actions, inscrites au nominatif pur, étaient nanties par le groupe Artémis.

Nom de l'actionnaire (nominatif pur)	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	Pourcentage nanti du capital de l'émetteur <sup>(2)</sup>
Artémis	CA CIB	01/03/2007	indéterminée <sup>(1)</sup>		1 700 000	1,35 %
Artémis	CA CIB	02/11/2011	indéterminée <sup>(1)</sup>		900 000	0,71 %
Artémis	CA CIB	26/07/2012	indéterminée <sup>(1)</sup>		825 000	0,65 %
Artémis	CA CIB	28/09/2012	indéterminée <sup>(1)</sup>		4 500 000	3,57 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.

(2) Sur la base du capital au 31/12/2012, composé de 126 116 702 actions de 4 €.

En septembre 2010, le groupe Artémis a réalisé une émission d'obligations échangeables en actions existantes PPR d'un montant d'environ 690 millions d'euros. Les obligations échangeables ont été émises par la société Misarte, filiale à 99,6 % d'Artémis.

Cette émission s'est inscrite dans la stratégie du groupe Artémis d'optimisation de sa structure financière et de diversification de ses sources de financement.

Les porteurs d'obligations échangeables peuvent demander l'échange de leurs obligations contre des actions PPR, à raison d'une action pour une obligation, sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs, et du droit de Misarte de payer en espèces toute ou partie de la contre-valeur des actions PPR en substitution de leur livraison.

Afin de faciliter l'échange ou le remboursement des obligations en actions PPR, 4 932 094 actions PPR à remettre aux porteurs d'obligations ont fait l'objet d'un séquestre au moment de l'émission.

Les obligations, admises aux négociations sur le marché euro MTF de la Bourse de Luxembourg, seront remboursées (sauf amortissement anticipé) en totalité le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

La Société n'est pas informée de l'évolution de l'état du séquestre depuis septembre 2010 et, à sa connaissance, les précédentes émissions d'obligations échangeables réalisées par le groupe Artémis dans le passé n'ont pas conduit à ce jour à des modifications de la composition de son actionnariat.

L'attribution d'actions Groupe Fnac présentée au paragraphe 1.5 ci-dessus est susceptible de donner lieu à un ajustement de la parité d'échange des obligations échangeables et du nombre d'actions PPR mises sous séquestre qui sera rendu public conformément aux modalités des obligations.

## 1.7. PACTES ET CONVENTIONS

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de clause de convention portant sur des actions ou des droits de vote

de la Société qui aurait dû, conformément à l'article L. 233-11 du Code de commerce, être transmise à l'AMF.

## 2. ACTIONNARIAT

### Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2012

	2012			2011			2010		
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote <sup>(1)</sup>
Groupe Artémis	51 614 762	40,9	56,5	51 614 762	40,6	55,1	51 616 666	40,7	55,5
Baillie Gifford <sup>(2)</sup>	6 399 935	5,1	3,6	6 399 935	5	3,8			
PPR	25 073	0,0	0,0	1 061 352	0,8	0	82 039	0,1	0
Salariés	451 932	0,4	0,4	407 324	0,3	0,3	321 382	0,3	0,2
Public	67 625 000	53,6	39,5	67 517 516	53,3	40,8	74 809 097	58,9	44,3
<b>Total</b>	<b>126 116 702</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>127 000 889</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>126 829 184</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(1) Les actions inscrites depuis plus de 2 ans en compte nominatif au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double (cf. Renseignements de caractère général concernant la Société – Assemblées générales, page 305).

(2) Déclaration de Baillie Gifford au 14 janvier 2011.

Artémis est détenue en totalité par la Société financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault. En détenant 56,5 % 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.

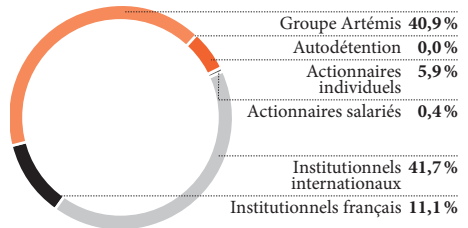
À la connaissance de la Société, il existe un seul autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital de la société PPR, la société Baillie Gifford & Co, Société mère d'un *investment management group*, basée à Edimbourg, au Royaume-Uni, agissant pour le compte de fonds et de clients dans le cadre d'un mandat de gestion.

S'agissant du contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire, l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés, le nombre des Administrateurs indépendants (formant la moitié du Conseil qui veille à la prévention des conflits d'intérêts et procède régulièrement à son évaluation, les deux tiers du Comité d'audit et la majorité du Comité de rémunérations étant précisé qu'aucun dirigeant mandataire social n'est membre d'un de ces comités), le respect par tous des règles en vigueur, du règlement intérieur et de la bonne gouvernance, contribuent à l'exercice d'un contrôle équilibré (voir Chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise »).

Au 31 décembre 2012, les actionnaires individuels détiennent 5,9 % du capital du Groupe. Les investisseurs institutionnels représentent 52,8 % du capital, dont 11,1 % par des sociétés françaises et 41,7 % par des non-résidents.

Au sein des investisseurs institutionnels internationaux, les actionnaires britanniques détiennent 14,9 % du capital et les actionnaires américains 15,0 % du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 8,1 % du capital, dont notamment la Norvège (1,9 %), les Pays-Bas (1,8 %) et la Suisse (1,3 %). Les actionnaires de la région Asie-Pacifique représentent 3,0 % du capital.

### RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2012



Les principales évolutions dans la répartition du capital 2012 par rapport à 2011 sont la baisse du poids des actionnaires institutionnels français de 0,4 point, la hausse des investisseurs internationaux de 1,2 point, la baisse de 0,4 point du poids des actionnaires individuels et la baisse de l'autodétention.

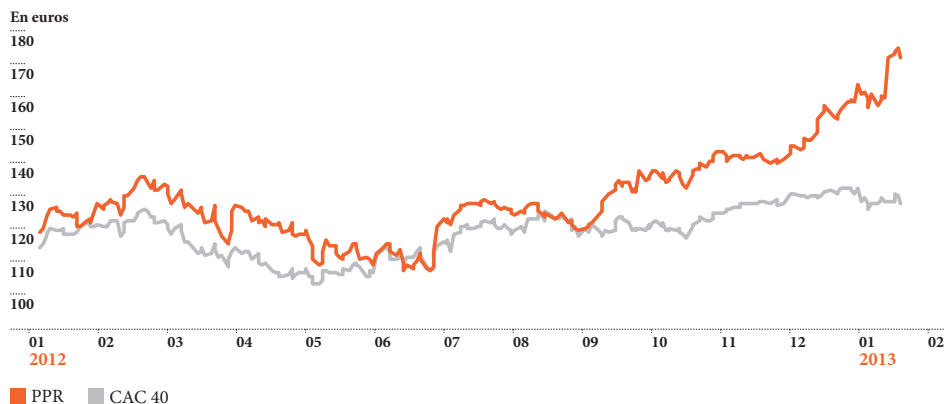
Source : Titre au Porteur (TP) au 31 décembre 2012.

### 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	126 116 702 au 31 décembre 2012
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : PPR.PA Bloomberg : PPF

## Évolution du cours de l'action PPR par rapport à l'indice CAC 40 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012



Source : Euronext.

## Cours de bourse et volumes de transactions de l'action PPR

	2012	2011	2010	2009	2008
Cours + haut (en euros)	144,5	132,2	128,3	93,3	112,8
Cours + bas (en euros)	106,4	90,5	81	36,3	31,1
Cours au 31 décembre (en euros)	140,9	110,7	119,0	84,2	46,6
<b>Capitalisation boursière</b>					
<b>au 31 décembre (en millions d'euros)</b>	<b>17 764</b>	<b>14 034</b>	<b>15 093</b>	<b>10 663</b>	<b>5 897</b>
Volume moyen quotidien	317 960	385 265	453 415	701 105	1 116 420
<b>Nombre d'actions au 31 décembre</b>	<b>126 116 702</b>	<b>127 000 889</b>	<b>126 829 184</b>	<b>126 578 588</b>	<b>126 555 377</b>

Source : Euronext.

## Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2012

### Titres cotés à la Bourse de Paris (SRD)

Code ISIN

#### Actions

PPR FR 00 00 121 485

### Titres cotés à la Bourse de Luxembourg

Code ISIN

#### Obligations

PPR 4 % janvier 2013	FR 00 10 208 660
PPR 8,625 % avril 2014	FR 00 10 744 987
PPR 7,75 % juin 2014	FR 00 10 754 531
PPR 6,50 % novembre 2017	FR 00 10 784 082
PPR 3,75 % avril 2015	FR 00 10 878 991
PPR 3,125 % avril 2019	FR 00 11 236 983

## Statistiques boursières

### Action PPR

	Cours (en euros)				Nombre moyen de titres par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle		Titres échangés	
						(M€)	(Nombre de titres)
Janvier	116,9	122,8	112,2	-1,9 %	369 122	907	7 751 572
Février	114,8	118,5	109,8	-5,8 %	348 039	799	6 960 779
Mars	106,6	113,5	98,3	-1,7 %	528 466	1 279	12 154 718
Avril	114,5	121,2	108,2	+11,7 %	324 260	705	6 160 933
Mai	120,3	124,3	114,7	+0,2 %	618 729	1 624	13 612 033
Juin	117,0	123,2	112,9	+1,5 %	321 737	829	7 078 205
Juillet	126,8	131,4	120,0	+5,0 %	356 936	951	7 495 666
Août	112,0	132,2	101,4	-10,1 %	532 111	1 381	12 238 561
Septembre	108,2	116,3	96,0	-16,0 %	525 527	1 238	11 561 594
Octobre	105,1	117,9	90,5	+15,9 %	458 504	994	9 628 578
Novembre	107,8	114,5	100,1	-1,5 %	341 130	812	7 504 867
Décembre	109,8	115,5	104,6	-0,5 %	257 157	593	5 400 290

	Cours (en euros)				Nombre moyen de titres par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle		Titres échangés	
						(M€)	(Nombre de titres)
Janvier	117,2	123,1	110,7	+8,7 %	264 634	681	5 821 943
Février	124,4	128,5	119,1	+6,1 %	260 349	678	5 467 331
Mars	131,2	136,9	124,1	+1,1 %	327 917	941	7 214 172
Avril	124,0	131,7	114,1	-2,1 %	574 564	1 341	10 916 723
Mai	120,6	127,0	114,1	-9,0 %	427 367	1 145	9 402 063
Juin	112,3	118,1	108,2	-2,4 %	411 801	974	8 647 812
Juillet	112,6	123,8	106,4	+8,7 %	425 207	1 059	9 354 558
Aout	126,4	129,0	121,3	+1,8 %	209 462	605	4 817 617
Septembre	124,0	128,9	118,9	-3,9 %	330 633	816	6 612 658
Octobre	129,6	137,3	119,2	+13,6 %	397 784	1 184	9 149 023
Novembre	137,4	144,2	132,5	+5,7 %	240 834	725	5 298 354
Décembre	141,6	144,5	139,4	-1,8 %	231 506	610	4 398 611

	Cours (en euros)				Nombre moyen de titres par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle		Titres échangés	
						(M€)	(Nombre de titres)
Janvier	151,8	159,9	142,0	+12,5 %	298 194	989	6 560 258
Février	165,6	175,1	156,1	+8,4 %	346 778	1 155	6 935 556

Source : Euronext.

## Politique de Communication Financière

La Communication Financière de PPR s'attache à diffuser une information exacte et sincère. Ses actions sont ciblées et personnalisées afin d'offrir aux différents publics, actionnaires individuels et communauté financière, des messages adaptés à leurs attentes respectives, tout en veillant à respecter l'égalité d'accès à l'information.

### Vis-à-vis des actionnaires individuels

Les actionnaires individuels disposent de plusieurs supports et outils pour se tenir informés sur le Groupe et sur la vie du titre. La Lettre aux actionnaires, éditée deux fois par an, la ligne actionnaires (01 45 64 65 64), la boîte aux lettres (actionnaire@ppr.com), le rapport annuel et les avis financiers dans la presse et sur Internet sont à leur disposition.

### Vis-à-vis de la communauté financière

Le Groupe entretient des relations suivies avec la communauté financière française et internationale. Il déploie de nombreuses actions, en vue de la tenir informée de la marche de ses affaires, de sa stratégie et de ses perspectives. PPR enrichit sa communication lors des publications de chiffres d'affaires trimestriels et des résultats semestriels avec des conférences téléphoniques, et organise une réunion de présentation à l'occasion de la publication de ses résultats annuels. PPR participe également aux conférences sectorielles organisées par les grandes banques. Les supports de l'ensemble de ces

présentations sont mis à disposition sur le site Internet du Groupe. PPR va également à la rencontre des investisseurs lors de *roadshows* organisés dans les grandes capitales financières mondiales. Par ailleurs, le Groupe rencontre les investisseurs et les analystes qui en font la demande, et veille à entretenir une relation proactive en matière d'information de l'Autorité des marchés financiers.

### Modalités de diffusion de l'information réglementée

Conformément à l'application, depuis le 20 janvier 2007, des obligations de diffusion de l'information réglementée issues de la transposition de la Directive Transparence dans le règlement général de l'AMF (Autorité des marchés financiers), la Direction de la Communication Financière de PPR s'assure de la diffusion effective et intégrale de l'information réglementée. Celle-ci est, au moment de sa diffusion, déposée auprès de l'AMF et archivée sur le site Internet de PPR.

La diffusion effective et intégrale est réalisée par voie électronique en respectant les critères définis par le règlement général qui impose une diffusion auprès d'un large public au sein de l'Union européenne et selon des modalités garantissant la sécurité de la diffusion et de l'information. Pour ce faire, la Direction de la Communication Financière de PPR a choisi d'utiliser les services d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères de diffusion fixés par le règlement général et qui figure sur la liste publiée par l'AMF et bénéficie par ce biais d'une présomption de diffusion effective et intégrale.

### Calendrier 2013

25 avril 2013	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2013
18 juin 2013	Assemblée générale mixte
Juillet 2013	Résultats semestriels 2013
Octobre 2013	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2013



## CHAPITRE 7

# Informations complémentaires

1. Informations complémentaires.....	304
1.1. Renseignements de caractère général	304
1.2. Information sur les dettes des fournisseurs – délai de paiement	306
2. Responsable du Document de Référence .....	307
2.1. Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	307
3. Responsables du contrôle des comptes .....	308
3.1. Commissaires aux comptes titulaires	308
3.2. Commissaires aux comptes suppléants	308
4. Documents incorporés par référence.....	309
5. Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement Européen n° 809/2004.....	310
6. Table de réconciliation du Rapport de gestion .....	313
7. Table de réconciliation du Rapport Financier Annuel.....	314
8. Index.....	315

# 1. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

## 1.1. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

### Dénomination et siège social

Dénomination sociale : PPR

Siège social : 10, avenue Hoche – 75008 Paris – France

### Forme juridique

Société anonyme

### Législation

Législation française

### Dates de constitution et d'expiration

La Société a été constituée le 24 juin 1881 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf ans, prorogée par l'Assemblée générale extraordinaire du 26 mai 1967 jusqu'au 26 mai 2066, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

### Objet social

- l'achat, la vente au détail ou en gros, directement ou indirectement, par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la création, l'acquisition, la location, l'exploitation ou la vente, directement ou indirectement, de tous établissements, magasins ou entrepôts de vente au détail ou en gros par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la fabrication, directe ou indirecte, de toutes marchandises, produits ou denrées utiles à l'exploitation ;
- la prestation, directe ou indirecte, de tous services ;
- l'achat, l'exploitation, la vente de tous immeubles utiles à l'exploitation ;
- la création, de toutes affaires commerciales, civiles, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, de services ou de toute nature, la prise de participation par tous moyens, souscription, acquisition, apport, fusion ou autrement dans de telles affaires, la gestion de ses participations ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, civiles, industrielles, financières, immobilières ou mobilières, de services ou de toute nature pouvant se

rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus spécifiés ou à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la création ou le développement.

*(article 5 des statuts)*

### Registre du commerce et des sociétés

552 075 020 RCS Paris

Code APE : 741 J

### Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social dans les conditions légales.

### Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et s'achève le 31 décembre de la même année.

### Répartition statutaire des bénéfices

Il est fait sur le bénéfice de l'exercice diminué le cas échéant des pertes antérieures, un prélèvement d'un vingtième minimum affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsqu'il atteint le dixième du capital social.

Sur le bénéfice distribuable – constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement ci-dessus ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi et augmenté des reports bénéficiaires – l'Assemblée générale, sur la proposition du Conseil d'administration, peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être inscrites à un ou plusieurs fonds de réserve extraordinaires, généraux ou spéciaux dont elle règle l'affectation et l'emploi.

Le solde, s'il en existe un, est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividendes mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire, en nature ou en actions.

*(article 22 des statuts)*

Les dividendes sont prescrits après 5 ans au profit de l'État.

Les dividendes versés au cours des trois derniers exercices sont présentés dans le Rapport de gestion.

## Organes d'administration et de Direction

Les informations relatives aux organes d'administration et de Direction figurent dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise ».

## Assemblées générales – Droit de vote double

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration et délibèrent sur leur ordre du jour dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la loi, aux Assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'enregistrement comptable de ces titres à son nom dans les délais réglementaires, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Les actionnaires peuvent sur décision du Conseil d'administration, participer aux Assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique, sur décision du Conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte. Le Conseil d'administration peut réduire ces délais au profit de tous les actionnaires. Les propriétaires de titres n'ayant pas leur domicile sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ; en son absence, par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

Dans toutes les Assemblées générales d'actionnaires, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire. Ce droit de vote double qui existait dans les statuts de Pinault SA dès avant la fusion avec la SA Au Printemps, a été réitéré lors de la fusion en 1992.

Ce droit de vote double pourra être supprimé purement et simplement à toute époque par décision de l'Assemblée générale extraordinaire et après ratification par une Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

*(article 20 des statuts)*

Le droit de vote double existait dans Pinault SA et Printemps SA avant la fusion de ces sociétés en 1992. Les statuts de la Société ne prévoient pas qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nominatives à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, les nouvelles actions bénéficient également d'un droit de vote double.

En vertu des dispositions légales, le droit de vote double cesse pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété, sauf en cas de transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

Les statuts ne contiennent pas de limitation des droits de vote.

Les dispositions légales et réglementaires relatives aux franchissements de seuils par les actionnaires s'appliquent ; les statuts de la Société ne contiennent aucune clause particulière à cet égard.

Il n'existe pas d'action non représentative du capital.

Les actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires sont celles prévues par la loi.

## Capital social

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

*(article 7 des statuts)*

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi et par les dispositions particulières de l'article 20 ci-après, chaque action donne droit à une quotité, proportionnellement au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices après déduction des prélèvements légaux et statutaires, ou du boni de liquidation.

Afin que toutes les actions reçoivent, sans distinction, la même somme nette et puissent être cotées sur la même ligne, la Société prend à sa charge, à moins d'une prohibition légale, le montant de tout impôt proportionnel qui pourrait être dû par certaines actions seulement, notamment à l'occasion de la dissolution de la Société ou d'une réduction de capital; toutefois, il n'y aura pas lieu à cette prise en charge lorsque l'impôt s'appliquera dans les mêmes conditions à toutes les actions d'une même catégorie, s'il existe plusieurs catégories d'actions auxquelles sont attachés des droits différents.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

*(article 8 des statuts)*

En cas de liquidation de la Société, le partage des capitaux propres, subsistant après remboursement du nominal des actions, est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.

*(article 24 des statuts)*

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-dessous.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur Général relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

---

## 1.2. INFORMATION SUR LES DETTES DES FOURNISSEURS - DÉLAI DE PAIEMENT

Les dettes fournisseurs de la société PPR d'un montant de 5,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 (5,7 millions d'euros au 31 décembre 2011) sont à échéance à moins de 60 jours.

## 2. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

**Jean-François Palus**

Directeur Général délégué,

---

### 2.1. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure à la page 313) 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 265 et 285-286 dudit document.

Fait à Paris, le 18 avril 2013

Jean-François Palus

Directeur Général délégué

## 3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

---

### 3.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### **KPMG Audit Département de KPMG SA**

1, cours Valmy, 92923 Paris-La Défense Cedex

Jean-Luc Decornoy et Hervé Chopin

**Date de première prise des fonctions :** AGO du 18 juin 1992.

**Durée et date d'expiration des fonctions :** du 19 mai 2010 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

#### **Deloitte & Associés**

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

Antoine de Riedmatten

**Date de première prise des fonctions :** AGO du 18 mai 1994.

**Durée et date d'expiration des fonctions :** du 9 juin 2008 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

---

### 3.2. COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

#### **KPMG IS**

3, Cours du Triangle, Puteaux 92939 Paris La Défense Cedex

**Date de première prise des fonctions :** AGO du 19 mai 2010.

**Durée et date d'expiration des fonctions :** du 19 mai 2010 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

#### **BEAS**

7- 9, Villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

**Date de première prise des fonctions :** AGO du 19 mai 2005.

**Durée et date d'expiration des fonctions :** du 9 juin 2008 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

## 4. DOCUMENTS INCORPORÉS PAR RÉFÉRENCE

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 21 mars 2012 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 15 à 58, 138 à 165, 166 à 169, 179 à 270, 272 à 290, 271 et 291 à 292.

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux, Rapport de gestion de la Société mère et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 21 mars 2011 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 15 à 52, 134 à 159, 160 à 163, 171 à 263, 264 à 281, 282 à 292, 293 à 294 et 295 à 296.

Les informations incluses dans ces deux Documents de Référence, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de Référence. Ces deux Documents de Référence sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet : [www.ppr.com](http://www.ppr.com), rubrique Finance.

## 5. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

<b>1. Personnes responsables .....</b>	
1.1. Noms et fonctions des personnes responsables	307
1.2. Attestation de la personne responsable	307
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes .....</b>	
2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	308
2.2. Démission, mise à l'écart ou non désignation	N/A
<b>3. Informations financières sélectionnées « chiffres clés » .....</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>165-172, 235-245</b>
<b>5. Informations concernant la Société .....</b>	
5.1. Histoire et évolution de la société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société	304
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	304
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	304
5.1.4. Siège social et forme juridique	304
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	4-5, 133-134, 194-195
5.2. Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	15-44, 161-164
5.2.2. Principaux investissements en cours, distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe)	196-197, 249-250
5.2.3. Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes	N/A
<b>6. Aperçu des activités .....</b>	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des opérations effectuées et principales activités	15-44
6.1.2. Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	19, 22, 25, 28, 37
6.2. Principaux marchés	15-44
6.3. Événements exceptionnels	4-5
6.4. Dépendance éventuelle	N/A
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	18, 21, 24, 36
<b>7. Organigramme .....</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	8-14
7.2. Liste des filiales importantes de la Société	14
<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	62-76



<b>9. Examen de la situation financière et du résultat .....</b>	
9.1. Situation financière	132-160
9.2. Résultat d'exploitation	
9.2.1. Facteurs importants	132
9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	136-137
9.2.3. Stratégie ou facteur pouvant influencer sur les opérations de la Société	8-14
<b>10. Trésorerie et capitaux.....</b>	
10.1. Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	151-152,177, 223
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de la Société	157, 193, 227
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	7, 154-156, 228
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	235
10.5. Informations concernant les sources de financement attendues	229-234
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences .....</b>	N/A <sup>(1)</sup>
<b>12. Informations sur les tendances .....</b>	160
<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	97-105, 111-112
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de surveillance	110
<b>15. Rémunération et avantages .....</b>	
15.1. Rémunération des mandataires sociaux	106-110
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	224-226
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de Direction.....</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	98-105
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance	106
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations de la Société	118-120
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	116
<b>17. Salariés.....</b>	
17.1. Nombre de salariés	51-52
17.2. Participations et stock-options	53, 293-295
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	293
<b>18. Principaux actionnaires.....</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	299
18.2. Existence de droits de vote différents	299, 305
18.3. Contrôle de la Société	299
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>	254, 287-288

(1) Non significatif compte tenu de l'activité du Groupe.

(2) Le présent Document de Référence n'inclut aucune prévision de bénéfice.

<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur.....</b>	
20.1. Informations financières historiques	173-264, 266-284
20.2. Informations financières pro forma	192-193
20.3. États financiers	173-264, 266-284
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1. Déclaration de la vérification des informations financières historiques	265, 285-286
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	93-94, 130
20.4.3. Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	N/A
20.5. Date des dernières informations financières	173, 266
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A <sup>(3)</sup>
20.7. Politique de distribution des dividendes	158, 296
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	169
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	133, 160
<b>21. Informations complémentaires .....</b>	
21.1. Capital social	
21.1.1. Montant du capital souscrit	290
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	290-291
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	290
21.2. Acte constitutif et statuts	
21.2.1. Objet social de la Société	304
21.2.2. Dispositions concernant les membres de ses organes d'administration	113-120
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	304-305
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	305
21.2.6. Disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	120
21.2.7. Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	305
21.2.8. Conditions, règlement ou charte régissant les modifications du capital	305
<b>22. Contrats importants .....</b>	<b>N/A <sup>(4)</sup></b>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts.....</b>	<b>N/A</b>
<b>24. Documents accessibles au public .....</b>	<b>304, 302, 309</b>
<b>25. Informations sur les participations.....</b>	<b>282-283</b>

(3) Aucun compte trimestriel n'a été publié entre la clôture des comptes annuels et la publication du Document de Référence.

(4) Non significatif.

## 6. TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION

(ARTICLES L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé .....	132-160
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent.....	132-151
Indicateurs clés de performance de nature financière.....	6-7
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière .....	132-160
Dettes fournisseurs – Délai de paiement .....	306
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées.....	133, 154-156
Description des principaux risques et incertitudes.....	165-172, 235-245
Indications sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers .....	235-245
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions).....	235-245
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 .....	159
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspectives d'avenir.....	160
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social.....	98-105
Rémunération totale et avantages en nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé (y compris présentation des principes et des règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux) .....	106-108
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux .....	107, 285
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société.....	113
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale.....	50
Informations sociales.....	51-61
État de la participation des salariés au capital social .....	296, 299
Informations environnementales.....	62-76
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).....	132, 192-193
Principaux actionnaires et répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2012.....	299
Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.....	120
Mode de Direction Générale de la Société .....	115
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions....	293-295
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... ).....	290-291
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital.....	292
Tableau des résultats de la Société au cours des 5 derniers exercices.....	284
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat.....	296
Montant des dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices.....	296
Les activités de la Société en matière de recherche et développement.....	N/A
Observations formulées par le Comité d'entreprise sur la situation économique et sociale .....	N/A

## 7. TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

(ARTICLE 222- 3 DU RÉGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Comptes annuels de la société PPR SA .....	266-284
Comptes consolidés du groupe PPR.....	173-264
Rapport de gestion .....	Se référer à la table de réconciliation du Rapport de gestion
Attestation du responsable du rapport financier annuel .....	307
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels .....	285-286
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.....	265
Honoraires des Commissaires aux comptes.....	287
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 .....	113-130
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.....	130

## 8. INDEX

### A

<b>Action PPR</b>	
Actions propres.....	189, 270, 272, 274, 291
Cours de bourse.....	181, 235, 242-243, 247, 270, 300
Nantissements.....	253, 297
Performance de l'action.....	204
<b>Actionnariat</b> .....	120, 297, 299
<b>Actions gratuites</b> .....	(voir Attributions gratuites d'actions)
<b>Activités</b>	
Grand public.....	(voir Fnac et Redcats)
Luxe.....	4-14, 16, 18, 20-22, 24-25, 28, 30, 32, 43, 47-48, 54-55, 57-62, 66-69, 71-72, 74-78, 81, 84, 88, 108, 111-112, 115, 121-122, 125, 128, 133, 134-138, 140-143, 145-146, 151-153, 157, 159-165, 167-170, 190-191, 195, 197, 200, 204, 206, 215, 217, 220, 233, 240, 255-256, 295
Sport & Lifestyle.....	4, 8-9, 11, 13-14, 34, 43, 47-49, 54-55, 59, 61-62, 68, 71, 77-78, 86, 89, 100, 105, 115, 121, 125, 128, 133, 135-137, 146-147, 149, 151-153, 160-162, 164-165, 167-170, 200, 206, 215, 217, 220
<b>Administrateurs</b> .....	49, 53, 96-97, 109-111, 113, 114, 116-120, 290, 299
<b>AFEP-MEDEF</b> .....	(voir Code AFEP-MEDEF)
<b>Alexander McQueen</b> .....	4, 11, 14, 16, 26-27, 36, 57, 63, 67, 72, 74, 77, 88-89, 134, 140, 145, 195, 256, 258
<b>APE</b> .....	(voir Code APE)
<b>Artémis</b> .....	98-100, 111, 119-120, 254, 281, 297, 299
<b>Assemblée générale</b> .....	6, 96, 98-99, 100-105, 108-109, 111, 113-121, 129, 133-134, 158-159, 161, 179, 194-195, 224, 269, 284, 290-293, 296-297, 302, 304-305, 308
<b>Assurances</b> .....	113, 121, 128-129, 170-171
<b>Attributions gratuites d'actions</b> .....	119, 293, 295
<b>Audits</b>	
interne.....	117-119, 122, 125-128
sociaux.....	12, 50, 80-82, 84, 93-94, 169
<b>Avantages sociaux</b> .....	53, 60, 284

### B

<b>Balenciaga</b> .....	4, 11, 14, 26, 28, 58-59, 64, 74, 85, 88, 89, 134-135, 145, 168, 195, 256, 258-259
<b>Bottega Veneta</b> .....	4, 10, 14, 17, 21-23, 31, 53, 55-57, 63-64, 67, 69, 71-72, 75, 80-82, 85-89, 93, 111-112, 115, 125, 134, 136-137, 140, 143, 157, 163, 195-196, 256-259
<b>Boucheron</b> .....	4, 14, 26, 29, 31, 55-56, 58-59, 63, 66, 71, 77, 80, 87-89, 98, 146, 256-259
<b>Brioni</b> .....	5, 9, 14, 26, 30, 53, 56, 59, 64-65, 77, 87-88, 98, 100, 133, 135, 138, 140, 145-146, 151, 154, 158, 161, 164, 194, 250, 256-259

### C

<b>Capital social</b> .....	116, 153, 175, 223, 267, 284, 290-293, 296-297, 304-306
Opérations relatives au capital.....	290
Répartition du capital.....	299
<b>Capitaux propres</b> .....	7, 131, 135, 151, 153-155, 162, 175, 177, 180-183, 187-189, 199, 201, 204, 209, 212, 223, 225-226, 238, 242, 244, 267, 269, 270, 282, 306
<b>Censeurs</b> .....	106, 111, 114-115, 118
<b>Cfao</b> .....	4, 5, 10, 98, 100, 118, 133, 138-139, 152, 158, 161, 194, 206, 208, 210, 221, 250, 264
<b>Chiffres clés</b> .....	6, 17-18, 21, 24, 26, 35-36, 41, 50, 309
<b>COBRA</b> .....	5, 9, 38, 40, 56, 147-148, 263
<b>Code AFEP-MEDEF</b> .....	53, 117, 119
<b>Code APE</b> .....	304

<b>Code de conduite des affaires</b> .....	46, 58, 79-80, 113, 124, 169
<b>Collaborateurs</b> .....	11-12, 17-18, 21, 24, 26, 36, 41, 46, 50, 52-61, 63-64, 69, 72, 74-76, 86-89, 102, 120, 122, 124-127, 169-170, 293
<b>Comité</b>	
d'audit.....	113-115, 117-119, 121-123, 126-129, 254, 299
déontologique.....	112, 124
d'entreprise européen PPR.....	60
des nominations.....	113-116, 120
des rémunérations.....	53, 106, 108-109, 114-115, 117, 119, 121, 293
exécutif.....	10, 12, 39, 46, 49, 53, 55, 112-113, 115, 119, 125, 166, 254-255
pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE).....	113
stratégique et du développement.....	111-112, 114-115, 120, 125
<b>Commerce équitable</b> .....	84
<b>Commissaires aux comptes</b> .....	50, 54, 58, 65, 67-68, 82, 86, 93, 117-119, 125-128, 130, 265, 281, 285-287, 308-309
Attestation sur la responsabilité sociale et environnementale.....	93
Honoraires.....	118, 281, 287
Mission.....	119, 281
Rapports	
sur les comptes consolidés.....	265
sur les comptes annuels.....	285
sur le Rapport du Président.....	130
<b>Communication financière</b> .....	128-129, 302
<b>Comptes</b>	
consolidés.....	6, 113, 115, 126-127, 132-133, 139, 152, 162, 165-167, 169-170, 173, 179-181, 183-194, 265, 307, 309
annuels.....	117-119, 126, 269, 285
<b>Contrôle de la Société</b> .....	299
<b>Contrôle interne</b>	
Procédures de contrôle interne.....	113, 118, 121-122, 128, 130, 171
Rapport du Président (partie contrôle interne).....	96, 113, 117, 121, 130, 171
<b>Conseil d'administration</b>	
Activité du Conseil d'administration.....	117-118
Composition du Conseil d'administration.....	113
Règlement intérieur du Conseil d'administration.....	115
<b>Cours de bourse</b> .....	181, 235, 242-243, 247, 270, 300
<b>D</b>	
<b>Direction Générale</b> .....	53, 93, 112, 115, 118, 120, 122-123, 125-126, 128-129, 166
<b>Dividende</b> .....	6, 78, 132-133, 153, 156-159, 176-177, 193-194, 204, 224, 249, 254, 268-269, 276, 280-281, 283-284, 296-297, 304-305
<b>Documents accessibles au public</b> .....	302, 304, 309
<b>Droit de vote</b> .....	120, 299, 305
<b>E</b>	
<b>EBITDA</b> .....	6, 7, 132, 135, 137, 140-150, 155, 167, 211, 234
<b>EMTN</b> .....	156, 167, 231-232, 243, 275
<b>Endettement</b> .....	7, 132-133, 135, 138, 151, 154-156, 158, 166-167, 188, 207, 234, 249, 276, 280
<b>Environnement</b>	
Eau.....	12, 23, 31, 73-74, 77, 85
Recyclage des déchets.....	74
Papier.....	12, 23, 31, 49, 62, 71-74, 85-86
Politique de transport et énergie.....	64-65, 67-70, 72-73, 93-94
<b>Épargne salariale</b> .....	54

**F**

Faits marquants de l'exercice .....	133, 269
Fenêtres négatives .....	112, 115, 124
Filiales et participations .....	282
Fnac .....	4-5, 10, 68, 74, 98-100, 111-113, 115, 117-118, 121-129, 132-134, 137, 139, 150-153, 158, 161-162, 164-165, 192, 194, 196, 210-212, 215, 224, 259-260, 269, 272, 280, 282, 284, 296-297
Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes .....	12, 47, 50, 55, 77, 86-87
Fournisseurs .....	11-12, 19, 36, 38, 47-50, 62, 67, 69-70, 75, 77-82, 84, 124, 152-153, 157, 167-169, 175, 187, 197, 199, 223-248, 306

**G**

Garanties de passif .....	227, 251
Girard-Perregaux .....	5, 9, 21, 26, 29, 31, 66-67, 69, 71, 77, 80, 83, 85, 88, 140, 145-146, 162
Gouvernement d'entreprise .....	53, 96, 116-117, 120, 130, 255, 293, 299, 305
Gucci .....	8-11, 14, 17-20, 49, 56, 58-59, 63-64, 66, 69, 71-78, 80-89, 93, 100, 111-112, 115, 125, 136-137, 140-142, 152, 157-158, 163, 196, 220, 233, 251, 256-259, 264,
Gucci Group .....	4, 5, 61, 98-100, 110, 180, 191, 201, 204-205, 250-251, 256, 258-259, 264, 272, 280, 282

**H**

Historique .....	4
HOME le film .....	46

**I**

Information comptable et financière .....	113, 121, 128, 130
Intéressement du personnel .....	54, 170, 200
Intérêts minoritaires .....	154, 158, 181, 215, 230
Investissement (politique d') .....	161, 163, 309

**J**

Jetons de présence .....	106, 109-110, 115, 117-118, 121
JEANRICHARD .....	5, 9, 26, 31, 66-67, 69, 71, 77, 80, 85, 88, 145-146, 162

**L**

La Redoute .....	4, 260, 261
Luxe .....	(voir Activités)

**M**

Marché de titres .....	299
Matières premières .....	12, 36, 47, 49, 62, 64, 69-70, 73, 75-76, 80, 84-85, 104, 148, 167, 168

**N**

Normes IFRS .....	108-109, 132, 134, 139, 151-153, 167, 179-182, 189-194, 200-201, 210, 231-232, 250, 265
-------------------	--

**O**

Océane .....	187, 290
OPA (incidence) .....	120
Options de souscription et d'achat d'actions .....	203, 293
Organigramme du Groupe .....	14

**P**

Pactes et conventions .....	297
PPR HOME .....	46-47, 125, 151

<b>Prévention des risques</b> .....	59
<b>Principes et méthodes comptables</b> .....	179, 182
<b>Programme EMTN</b> .....	(voir EMTN)
<b>Programme de rachat d'actions</b> .....	(voir rachat d'actions)
<b>PUMA</b> .....	4-5, 8-12, 14, 27, 35-40, 42, 46, 48, 53, 56-58, 60, 66-67, 72-75, 77-85, 89, 93, 98, 100, 105, 110, 112, 115, 118, 122, 125, 127, 134, 136-139, 146-148, 152-154, 156, 162, 164, 185, 195, 197, 201, 204-205, 220, 227, 234, 250, 253, 261-263

## R

<b>Rachat d'actions (programme)</b> .....	117, 165, 191, 291
<b>Rapports</b>	
d'activité .....	126, 132, 309
des Commissaires aux comptes .....	(voir Commissaires aux comptes)
de gestion de la Société mère.....	309
du Président du Conseil d'administration .....	113, 121, 130, 171
<b>Registre du commerce et des sociétés</b> .....	179, 304
<b>Redcats</b> .....	4-5, 10, 98, 100, 111-113, 115, 117-118, 121-129, 132, 134, 139, 150, 156, 159, 161-162, 165, 167, 192, 195-196, 210-212, 230, 234, 244, 255, 260-261, 272, 280, 282,
<b>Régime de retraite</b> .....	107
<b>Règlement intérieur</b> .....	96, 114-115, 117-118, 122, 299
<b>Rémunérations</b>	
des dirigeants mandataires sociaux.....	106, 116, 119
des autres mandataires sociaux .....	(voir Jetons de présence)
<b>Renseignements généraux</b> .....	304
<b>Responsabilité sociale et environnementale</b> .....	19, 22, 46, 59, 93, 113, 124, 169
<b>Ressources humaines</b> .....	10-12, 51, 53, 55-56, 58, 61, 81, 87, 93, 112-113, 118, 124-125, 129, 170, 293
<b>Résultat des cinq derniers exercices</b> .....	284
<b>Risques</b>	
assurances .....	171
de change.....	165-166, 188, 239, 242
de liquidité.....	156, 166-167, 244
financiers.....	122, 129, 165, 239
de fluctuation des cours de bourse.....	242-243
juridiques .....	169
opérationnels .....	167
prévention .....	(voir Prévention des risques)
de taux .....	129, 235-237

## S

<b>Salariés</b> .....	(voir Ressources Humaines)
<b>Sergio Rossi</b> .....	4, 11, 14, 26, 32, 57, 63-65, 67, 73, 86-87, 134, 138, 146, 195, 206, 221, 256-259
<b>Seuils (franchissement)</b> .....	305
<b>Sport &amp; Lifestyle</b> .....	(voir Activités)
<b>Stella McCartney</b> .....	4, 9, 11, 14, 26, 33, 57, 63, 66-69, 71, 73-80, 84-89, 134, 140, 145-146, 195, 256-259
<b>Stock options</b> .....	(voir Option de souscription et d'achat d'actions)
<b>Stratégie</b> .....	8-11, 13, 19, 22, 25, 30-31, 37-38, 42-43, 47-49, 52, 54-57, 61-63, 69, 78-79, 82, 84, 87, 102-103, 113, 116, 118, 121, 125, 128-129, 133, 135-136, 140, 142, 161, 163, 239, 293, 297, 302

## T

<b>Tretorn</b> .....	38, 262
----------------------	---------



## V

**Volcom** .....5, 9, 11, 14, 35, 41-42, 57-58, 63, 69, 71-74, 76-78, 83-87,  
89, 98, 100, 138, 146-147, 149, 158, 162, 164, 234, 250, 264

## Y

**Yves Saint Laurent**.....4, 11, 17, 24-25, 56-57, 59, 63, 66, 82, 86, 88-89, 98-100,  
134, 136-137, 140, 144, 163, 168, 195, 256-259, 264

## **PPR**

Société anonyme au capital de 504 466 808 euros  
Siège social : 10 avenue Hoche – 75381 Paris cedex 08  
552 075 020 RCS Paris

Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00 – Fax : +33 (0)1 45 64 60 00  
[ppr.com](http://ppr.com)

Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable diplômé Imprim'Vert  
sur du papier certifié PEFC fabriqué à partir de bois issu de forêts gérées durablement.

Création et réalisation : Agence Marc Praquin



PPR