



PPR

Document de référence 2004

GUCCI

BOTTEGA VENETA

YVES SAINT LAURENT

YSL BEAUTE

sergio rossi

BOUCHERON  
PARIS

BEDAT & C<sup>o</sup>  
GENEVE

STELLA McCARTNEY

ALEXANDER  
MQUEEN

BALENCIAGA

## Sommaire

- 02 PPR en 2004
- 68 Activités du Groupe
- 120 Éléments financiers
- 250 Éléments juridiques et boursiers
- 316 Responsable du document de référence  
et responsables du contrôle des comptes
- 318 Table de concordance du document  
de référence

**PRINTEMPS**

  
REDCATS

  
fnac.com

  
Conforama

  
CFAO  
cfaogroup.com



## Profil

2005 : Pinault-Printemps-Redoute devient PPR.

Une nouvelle étape pour le Groupe qui consacre ainsi le succès du mouvement stratégique initié en 2002. PPR s'affirme comme le leader européen de la Distribution et le 3<sup>e</sup> acteur mondial du Luxe.

Un symbole fort pour le Groupe qui conforte désormais, grâce à son portefeuille de marques exceptionnel et à ses positions sur les marchés les plus porteurs, sa solidité financière et son potentiel de performance, de croissance et de rentabilité.

Une ambition d'avenir pour le Groupe qui souhaite poursuivre, dans un esprit de conquête et de créativité, son internationalisation et son innovation au service de ses clients.

- 24 213 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2004, dont 17 754 millions d'euros dans le Luxe et la Distribution
- 82 150 collaborateurs au 31 décembre 2004
- Une présence dans 65 pays

# Sommaire

## **PPR en 2004**

- 4 HISTORIQUE
- 6 CHIFFRES CLÉS DU GROUPE
- 8 CHIFFRES CLÉS DU LUXE ET DE LA DISTRIBUTION

- 10 LE GROUPE PPR
  - 10 Organigramme du Groupe au 31/12/2004
  - 11 Stratégie générale, marché et positionnement concurrentiel
  - 12 Une présence incontournable dans le monde
  - 14 Faits marquants 2004 et perspectives
  
- 18 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
  - 18 La démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale de PPR
  - 20 Les engagements du Groupe

# Historique

Fondé en 1963 par François Pinault autour des métiers du bois et des matériaux de construction, le groupe Pinault-Printemps-Redoute est devenu au milieu des années quatre-vingt-dix un des leaders en Europe de la Distribution Spécialisée au grand public et aux professionnels. L'entrée dans l'univers du Luxe à partir de 1999, avec la prise d'une participation de contrôle dans Gucci Group et la constitution d'un groupe de luxe multi-marque, a constitué une nouvelle étape dans le développement du Groupe. Pinault-Printemps-Redoute a entrepris à partir de 2002 de se concentrer sur ses activités les plus porteuses – Luxe et Distribution Grand Public – et de se désengager de ses métiers non stratégiques. Cet important mouvement stratégique s'est achevé en 2004 avec la prise de contrôle opérationnel du Luxe ainsi que la cession de Rexel dans la Distribution Professionnelle et des intérêts résiduels dans les activités de crédit à la consommation.

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, redoute.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.
- Lancement de fnac.com, site Internet de la Fnac.

1997

- Prise de contrôle par Redcats d'Ellos, n° 1 de la vente à distance en Scandinavie.
- Création de Fnac Junior, un concept de magasin 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 des événements sportifs.

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 multimarque, avec les acquisitions par Gucci Group d'Yves Saint Laurent, d'YSL Beauté et de Sergio Rossi.

2000

- Acquisition de Surcouf, distributeur spécialisé dans les produits de micro-informatique.
- Acquisition par Gucci Group de Boucheron et de BEDAT & CO.
- Entrée de Conforama en Italie avec une prise de participation de 60 % dans le groupe Emmezeta, un des leaders de l'équipement du foyer en Italie.
- Lancement de Citadium, nouveau magasin de sport du Printemps.

2001

- Acquisition par Gucci Group de Bottega Veneta et de Balenciaga et signature d'un accord de partenariat avec Stella McCartney et Alexander McQueen.
- Renforcement de la participation de Pinault-Printemps-Redoute dans le capital de Gucci Group, portée à 53,2 %.

2002

- Amorce du mouvement stratégique visant à concentrer les activités du Groupe sur le Luxe et la Distribution avec :
  - le renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 54,4 % ;
  - la cession des activités de vente à distance de Guilbert à Staples Inc ;
  - la 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

- Poursuite du mouvement stratégique marqué par :
  - le renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 67,6 % ;
  - la cession de Pinault Bois et Matériaux au groupe britannique Wolseley ;
  - la vente de l'activité "contract" de Guilbert au groupe américain Office Depot ;
  - la cession complémentaire de 14,5 % de Finaref.

2004

- Finalisation du mouvement stratégique à travers :
  - la montée dans le capital de Gucci Group à hauteur de 99,4 % suite à l'offre publique d'achat lancée en avril-mai ;
  - la cession de Rexel ;
  - la cession des 24,5 % encore détenus dans Finaref.

# Chiffres clés du Groupe

## Principaux chiffres consolidés

(en millions d'euros)	2000	2001	2002	2003	2004 <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires	24 761	27 799	27 375	24 361	24 213
<i>dont réalisé hors de France</i>	<i>13 010</i>	<i>15 200</i>	<i>14 733</i>	<i>13 325</i>	<i>13 645</i>
Marge brute	9 587	10 628	10 590	9 182	9 431
Résultat d'exploitation	1 887	1 978	1 827	1 297	1 467
Résultat courant avant impôt	1 625	1 561	1 412	983	1 118
Résultat net part du Groupe	767	753	1 589	645	941
Capacité d'autofinancement	1 496	1 448	1 287	1 148	1 258
Investissements nets d'exploitation	651	585	672	500	428
Ratio d'endettement au 31/12 <i>(endettement financier net en % des capitaux propres de l'ensemble consolidé)</i>	74 %	75 %	54 %	58 %	58 %

<sup>(1)</sup> Dont pôle Luxe consolidé sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

Données par action (en euros)	2000	2001	2002	2003	2004 <sup>(1)</sup>
Résultat net par action	6,46	6,32	13,04	5,34	7,74
Dividende net par action	2,18	2,30	2,30	2,40	2,52 <sup>(2)</sup>

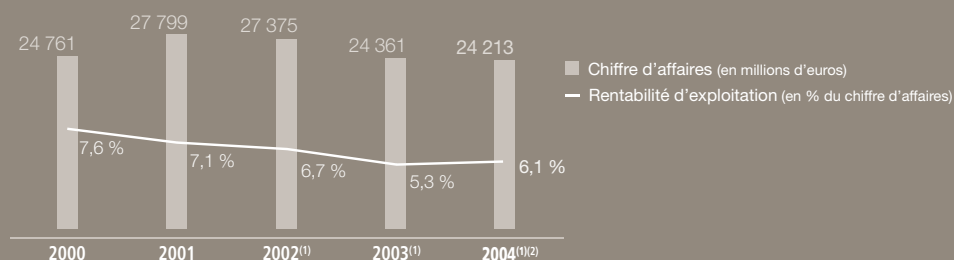
<sup>(1)</sup> Dont pôle Luxe consolidé sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

<sup>(2)</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 19 mai 2005.

Hors éléments exceptionnels nets, l'évolution des résultats nets s'établit comme suit :

Résultat net	774	672	574	630
Résultat net par action (en euros)	6,50	5,52	4,75	5,19

### Évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'exploitation depuis 2000

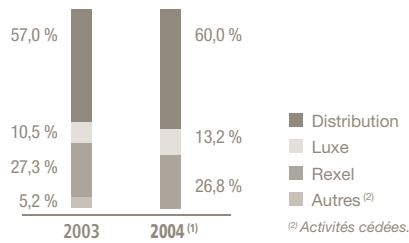


<sup>(1)</sup> Effets de périmètre liés aux cessions réalisées.

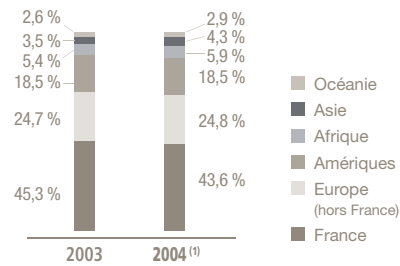
<sup>(2)</sup> Dont pôle Luxe consolidé sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.



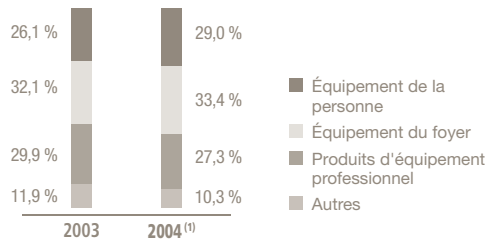
Évolution de la répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité



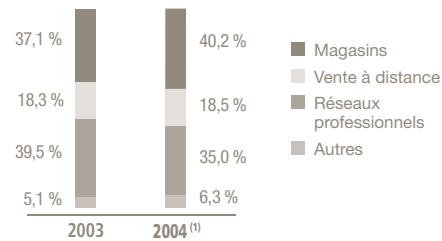
Évolution de la répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



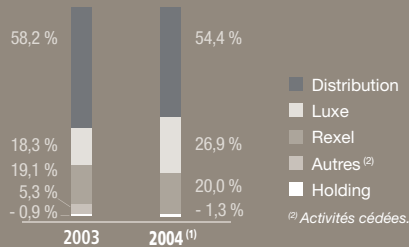
Évolution de la répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



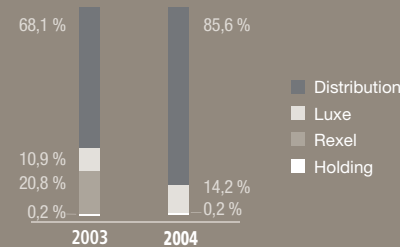
Évolution de la répartition du chiffre d'affaires par format de vente



Évolution de la répartition du résultat d'exploitation par secteur d'activité



Répartition de l'effectif par activité (au 31 décembre 2004)



<sup>(1)</sup> Dont pôle Luxe consolidé sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

# Chiffres clés du Luxe et de

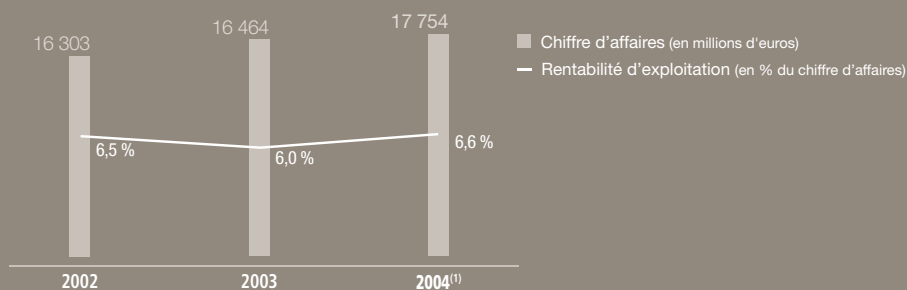
## Principaux chiffres consolidés

(en millions d'euros)	2002	2003	2004 <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires <sup>(2)</sup>	16 303	16 464	17 754
dont réalisé hors de France <sup>(2)</sup>	8 282	8 219	9 007
Marge brute <sup>(2)</sup>	7 178	7 149	7 812
Résultat d'exploitation	1 059	980	1 173

<sup>(1)</sup> Dont pôle Luxe consolidé sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

<sup>(2)</sup> Avant éliminations inter-enseignes.

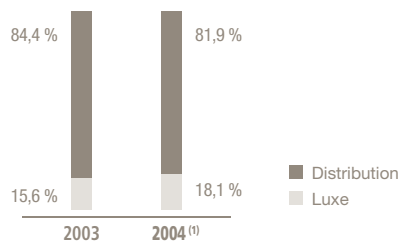
### Évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'exploitation depuis 2002



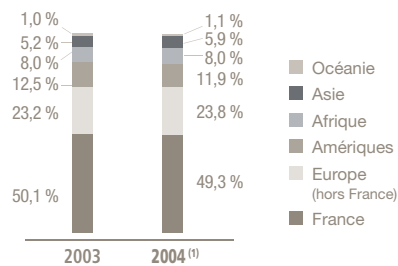
<sup>(1)</sup> Dont pôle Luxe consolidé sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

# la Distribution

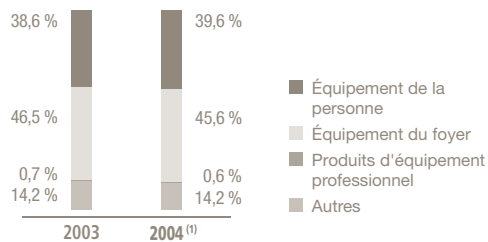
Évolution de la répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité



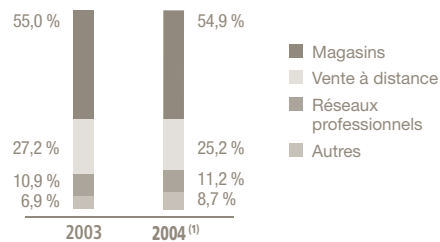
Évolution de la répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



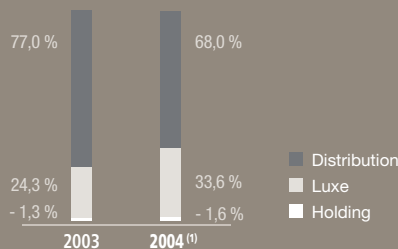
Évolution de la répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



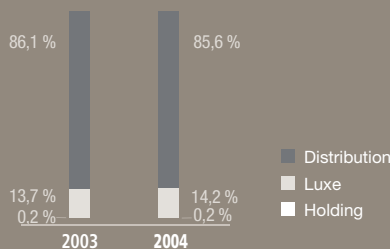
Évolution de la répartition du chiffre d'affaires par format de vente



Évolution de la répartition du résultat d'exploitation par secteur d'activité



Répartition de l'effectif au 31 décembre par activité



<sup>(1)</sup> Dont pôle Luxe consolidé sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.



# Le Groupe PPR

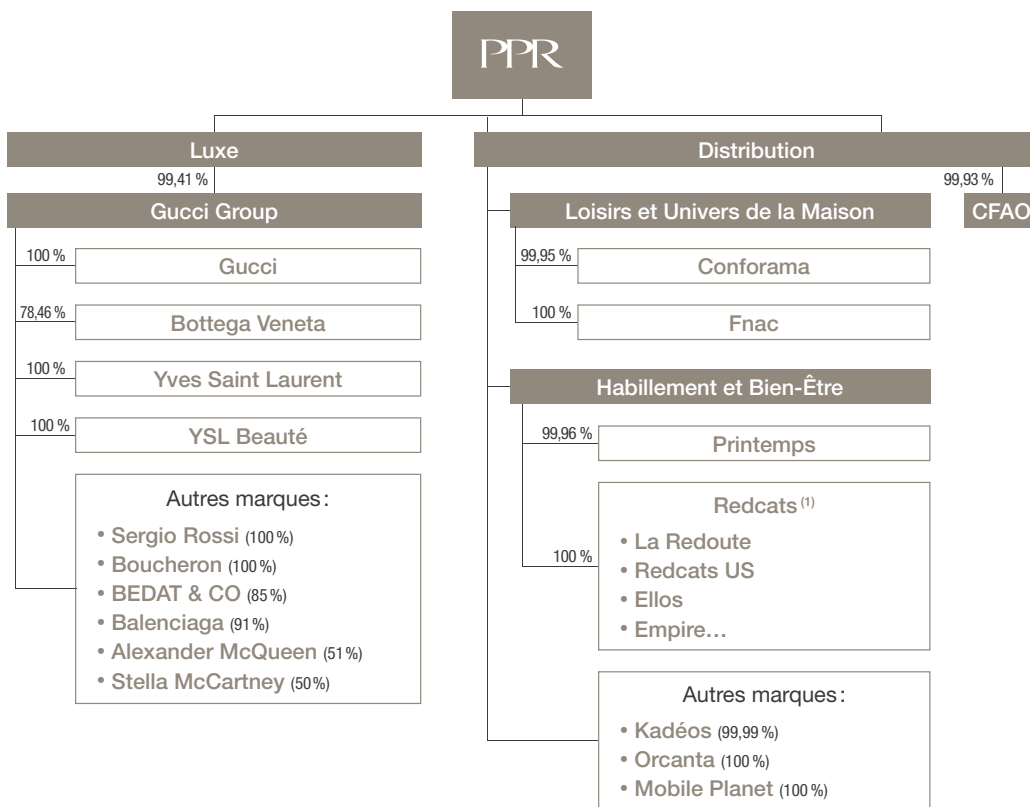
## Un acteur de premier plan

Pinault-Printemps-Redoute<sup>(1)</sup> est un groupe nouveau qui s'est profondément transformé au cours de ces dernières années. Avec l'intégration du Luxe, le Groupe dispose aujourd'hui d'un remarquable potentiel d'amélioration de ses performances. La Distribution poursuit son développement rentable tandis que le Luxe, avec son nouveau management, ses nouvelles priorités stratégiques, sa nouvelle organisation, est en mesure de réaliser une bien meilleure performance sur la durée. À la suite de l'achèvement du mouvement stratégique et notamment de la cession de Rexel, ce profil de croissance et de rentabilité confère à PPR une très grande solidité financière. En 2004, les activités du Luxe et de la Distribution ont réalisé un chiffre d'affaires de 17 754 millions d'euros, en croissance de 7,8 %.

Du fait de sa diversité et de sa taille, il n'existe pas de concurrence unique à l'échelle de PPR. Chaque enseigne évolue dans un environnement concurrentiel qui lui est propre et qui est détaillé dans la section consacrée aux activités du Groupe.

<sup>(1)</sup> Dénommé PPR dans ce document.

Organigramme du Groupe  
au 31/12/2004



Pourcentage d'intérêt au 31 décembre 2004.

<sup>(1)</sup> Y compris activité financière dédiée.

## Stratégie générale

L'ambition de PPR aujourd'hui est de devenir l'une des entreprises les plus admirées au monde tant sur le plan de sa performance économique que de ses règles de vie. Cette forte ambition s'appuie sur le positionnement à bien des égards unique de PPR.

### *Une combinaison unique de métiers*

PPR est aujourd'hui un des rares groupes de cette dimension à combiner Luxe et Distribution. Ces deux métiers complémentaires, où la réussite est étroitement liée à la gestion de la marque, à la qualité du service au client et à la maîtrise de la distribution, figurent parmi les plus porteurs. Dans la plupart des zones géographiques, une part croissante de la population aspire à accéder à l'univers du Luxe : dans les pays les plus développés, cette dynamique est soutenue par la nature de la croissance économique ; dans les pays moins développés, ceci reflète l'émergence des couches encore minoritaires bénéficiant du décollage économique. Dans la distribution de produits non alimentaires de consommation courante, les ménages privilégient les grandes surfaces spécialisées, qui disposent d'une profondeur de choix, d'une expertise et d'une qualité de service, appréciées par les consommateurs.

### *Un portefeuille de marques exceptionnel*

PPR dispose dans la Distribution d'un ensemble sans équivalent d'enseignes. Leurs positions de leader en France et de façon croissante à l'international, ainsi que leur image très positive auprès des consommateurs, les apparentent à de véritables marques. La Redoute, la Fnac ou encore Conforama ont ainsi réalisé en 2004 des opérations de communication visant à capitaliser sur leur notoriété afin d'accroître leur développement commercial. Les marques sont l'essence même du métier du luxe. Troisième acteur mondial du luxe, PPR dispose d'un formidable potentiel, avec ses marques à notoriété mondiale (Gucci, Yves Saint Laurent, Bottega Veneta) et ses marques plus émergentes. La valorisation de la marque constitue une priorité pour chacune d'entre elles et se traduit par des stratégies adaptées à leurs caractéristiques propres.

### *Créativité et innovation au service du client*

Entre la marque de luxe et son client existe une relation forte, qu'il faut cultiver par la créativité. La nouvelle organisation de Gucci Group, qui vise à renforcer l'identité propre de chaque marque, favorise l'établissement d'un climat propice à l'épanouissement de la créativité. De nouveaux designers jeunes et talentueux ont été promus au sein des marques Gucci et Yves Saint Laurent. Trouver des solutions innovantes au service du client fait depuis toujours partie des gènes du Groupe. En 2004, de nouvelles initiatives originales ont vu le jour au sein de la Distribution (Printemps de la Beauté, ouverture de Conforama en Italie, lancement de la Charte Qualité par CFAO...). Autant de succès commerciaux qui traduisent un état d'esprit tourné vers le client et la prise de risque calculé.

### *Un développement mondial*

Depuis dix ans, la Distribution maintient résolument le cap du développement international, en ouvrant de nouveaux territoires et en exportant ses concepts. Cette stratégie, qui dynamise la croissance et renforce les positions des enseignes, porte ses fruits. L'immense majorité des pays est désormais rentable. Si la Distribution est une activité internationale, le Luxe est par définition mondial. Pour autant, l'approche du marché mondial du luxe est spécifique à chaque marque de Gucci Group et tient compte notamment de son potentiel de développement dans chaque pays.

### *Une gestion opérationnelle décentralisée associée à la mutualisation des moyens et des savoir-faire*

Le mode organisationnel de PPR privilégie de longue date la décentralisation opérationnelle et la proximité du terrain et du client, gages de réactivité et de vitesse d'adaptation. Dans une telle organisation, la mutualisation des moyens n'est recherchée que dans la mesure où elle favorise clairement la performance. En revanche, le partage d'expertise, la confrontation des expériences et l'organisation de la circulation de l'information sont favorisés de façon systématique. Cette organisation est au cœur de la performance des activités de Distribution. Une approche similaire remaniant l'organisation précédente du Luxe a été adoptée dès la prise de contrôle opérationnel de Gucci Group. Elle est cohérente avec la valorisation des marques du Luxe.



## Une présence incontournable dans le monde

La diversité des activités de PPR en fait un groupe aux positions solides dans la plupart des zones à fort potentiel. L'internationalisation contribue à la dynamique de croissance rentable. 50,7 % du chiffre d'affaires des activités du Luxe et de la Distribution sont réalisés hors de France. L'objectif est de porter cette proportion à 60 % dans les trois prochaines années, grâce à la dynamique de ces pays et à une politique d'investissement largement consacrée à l'international.



en nombre de magasins hors filiales.

France 67	Belgique 6
Espagne 10	Brésil 6
Portugal 7	Italie 5
Taiwan <sup>(1)</sup> 7	Suisse 4

<sup>(1)</sup> Magasins en joint-venture.

### GUCCI en nombre de magasins.

GUCCI GROUP

Japon 128	Chine 8
Amériques 74	Espagne 6
Italie 51	Belgique 4
France <sup>(1)</sup> 31	Australie 4
Corée du Sud 19	Singapour 4
Royaume-Uni 17	Guam 3
Hong-Kong 14	Malaisie 2
Allemagne 11	Autriche 1
Taiwan 11	Pays-Bas 1
Suisse 9	

<sup>(1)</sup> Y compris Monaco.



### REDCATS en nombre de catalogues

France 14	Norvège 3	Suisse 2
États-Unis 11	Finlande 3	Danemark 1
Angleterre 5	Allemagne 2	Espagne 1
Belgique 5	Autriche 2	Japon 1
Suède 5		



en nombre de magasins.

France <sup>(1)</sup> 187	Portugal 5
Italie 19	Pologne 3
Espagne 13	Croatie 3
Suisse 9	Luxembourg 1

<sup>(1)</sup> Y compris 47 affiliés.

## PRINTEMPS

en nombre de magasins  
hors filiales.

France <sup>(1)</sup> 25
Japon <sup>(1)</sup> 1
Arabie Saoudite <sup>(1)</sup> 1

<sup>(1)</sup> Y compris 9 affiliés.



## Faits marquants 2004 et perspectives

### **2004, une année décisive**

2004 a été une année particulièrement riche pour le Groupe. Non seulement Pinault-Printemps-Redoute a achevé le mouvement stratégique engagé en 2002, mais une nouvelle équipe au service de nouvelles ambitions a été mise en place dans le Luxe tandis que la Distribution poursuivait avec succès ses développements.

#### ***Finalisation du mouvement stratégique***

PPR a lancé avec succès, du 1<sup>er</sup> avril au 20 mai, une offre publique d'achat ("l'Offre") des actions ordinaires en circulation de Gucci Group NV que le Groupe ne détenait pas encore, au prix de 85,52 USD par action. Pinault-Printemps-Redoute détenait au 30 juin 2004 99,39 % des actions Gucci (67,58 % au 31 décembre 2003) et a initié auprès des tribunaux néerlandais compétents un processus de retrait obligatoire sur les actions restantes qu'il ne détenait pas à l'issue de l'Offre.

Suite au résultat de l'Offre, l'action Gucci a été suspendue sur le New York Stock Exchange ("NYSE") le 30 avril 2004, puis officiellement retirée de la cote sur le NYSE le 14 juin 2004 et sur Euronext le 1<sup>er</sup> juillet 2004.

PPR a signé en décembre un accord définitif pour céder sa participation de 73,45 % dans Rexel, leader mondial de la distribution de matériel électrique, à un consortium de fonds d'investissement associant Clayton Dubilier & Rice, Eurazéo et Merrill Lynch Global Private Equity. Le prix de 38,50 euros par action correspond à une valeur d'entreprise (égale à la valeur de la société cédée y compris endettement financier net et programmes de cessions de créances commerciales non consolidés) de 3,8 milliards d'euros pour 100 % de Rexel. La transaction étant soumise à l'autorisation de diverses autorités réglementaires, le closing de l'ensemble des opérations est intervenu au cours du premier trimestre 2005. La sortie de Rexel parachève la transformation du Groupe et renforce sa structure financière.

Enfin, PPR a cédé en deux étapes, en mars et en décembre, sa participation résiduelle de 24,5 % du capital de Finaref SA et de Finaref Group AB (crédits et services financiers en Scandinavie) pour un montant global de 637 millions d'euros. Crédit Agricole SA porte ainsi sa participation dans les deux sociétés à 100 %.

#### ***Nouvelles équipes et nouvelles ambitions dans le Luxe***

À la suite de la prise de contrôle opérationnel de Gucci Group en avril-mai, PPR a mis en place de nouvelles équipes et une nouvelle organisation dans les sociétés du Luxe. Les nouveaux directeurs de création ont reçu un accueil très positif pour leurs premières collections. En décembre, Robert Polet, nouveau Président Directeur Général de Gucci Group, a présenté la stratégie à trois ans du Luxe. Hors effets des variations de change, le Luxe a pour objectif une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires d'au moins 10 %, et une croissance plus forte encore du résultat d'exploitation. Gucci Group poursuivra sa construction sur des bases solides, développant un groupe multimarque au sein duquel chaque marque jouera un rôle spécifique.



Les marques du Luxe ont par ailleurs poursuivi leur développement en 2004 en complétant leurs réseaux de magasins et en étoffant leurs lignes de produits.

Gucci a rencontré un très grand succès dans le prêt-à-porter avec sa collection *Cruise*, notamment grâce à la nouvelle ligne « Flora ». Étoffant sa gamme de produits, la marque a lancé une nouvelle collection de montres s'inspirant du modèle rectangulaire en G. Gucci a porté le nombre de ses magasins à 198 avec notamment l'inauguration d'une nouvelle boutique à Milan, tout en lançant la première boutique virtuelle de mode de luxe en Europe, avec le site [www.gucci.com](http://www.gucci.com) dédié aux clients britanniques.

Avec 60 boutiques dans le monde, dont deux nouveaux magasins à Hiroshima et Chicago, Yves Saint Laurent a complété sa présence dans les principaux marchés du Luxe. Le lancement de "Cinéma", sa nouvelle fragrance ensoleillée et florale, renforce ses positions dans le parfum tandis que ses lignes de sacs à main « Saint Tropez » et « Kahala » remportent un vif succès.

Bottega Veneta a montré une remarquable croissance sur l'année. Les produits de maroquinerie ont notamment connu un succès exceptionnel, soutenu par les lignes de sacs à main « Veneta » et « Baby Bag ». À l'international, la marque a fait son entrée sur le marché allemand (Munich, Berlin et Hambourg) et inauguré son plus grand espace de vente en plein cœur de New York.

Chez Boucheron, les segments montres et joaillerie affichent de fortes croissances, notamment soutenu par le lancement de la nouvelle collection, les « Symboliques de Boucheron ».

#### ***Poursuite des développements dans la Distribution***

Avec des investissements opérationnels de 251,1 millions d'euros, les enseignes de Distribution ont poursuivi leur développement en France et à l'international, ouvrant un total de 22 points de vente.

Conforama a engagé la mise en œuvre de sa politique de développement durable, définissant des standards de qualité pour la conception des produits, le choix des matières premières, la sécurité et l'environnement. Sur le plan logistique, la montée en puissance du sourcing global de l'enseigne est marquée par une diversification des zones géographiques. Conforama a ouvert deux nouveaux bureaux de *sourcing* dont un en Europe de l'Est et un au Vietnam, et agrandi sa plateforme espagnole de Tarragone. Densifiant son réseau de magasins en France, Il a inauguré quatre sites à Paris, Marne-la-Vallée, Colomiers et Toulouse. À l'international, l'enseigne a ouvert deux magasins en Espagne et le premier magasin à l'enseigne Conforama en Italie. Conforama a également poursuivi son programme de rénovation de magasins au nouveau format. À fin 2004, l'enseigne comptait 42 magasins au nouveau format, comprenant magasins transformés et nouvelles ouvertures.

La Fnac a renforcé son leadership dans les nouvelles technologies où elle enregistre des parts de marché en croissance, tirées par les produits les plus innovants. L'enseigne a ainsi lancé son nouveau site de téléchargement musical, Fnacmusic, et créé de nouveaux services sur Fnac.com. La politique de développement des magasins Fnac hors de France s'est traduite par l'ouverture de trois magasins et la signature d'un accord de partenariat avec le groupe Marinopoulos destiné à développer l'enseigne en Grèce. En France, deux nouveaux magasins ont été inaugurés, à Lorient et à Perpignan, tandis que des travaux d'agrandissement et de rénovation prenaient place dans les Fnac de Lille, Tours et Nice. Chez Surcouf, l'année a été marquée par le lancement d'un catalogue, d'une nouvelle version du site Internet et d'une carte de fidélité. Cette filiale de la Fnac a inauguré un nouveau magasin boulevard Haussmann à Paris et renforcé son dispositif logistique avec l'ouverture d'une plateforme à Fresnes dans la banlieue parisienne.

Le Printemps a décliné son positionnement de prescripteur de mode, inscrit au cœur du monde contemporain sur l'offre, les concepts, les événements, les services. Cette nouvelle image s'est traduite notamment par une nouvelle identité publicitaire et des concepts forts d'événements ("Numéros de Charme", "Invasions Gourmandes"). L'enseigne a poursuivi sa politique de rénovation de ses magasins, tant à Haussmann que dans la Chaîne. Madélios, le magasin dédié à l'homme situé dans le quartier de la Madeleine à Paris, a été réaménagé et agrandi. Le pôle Sport a montré un remarquable dynamisme. Made In Sport a inauguré trois magasins en France tout en multipliant les accords de partenariat avec de grands acteurs du sport professionnel.

Chez Redcats, 2004 a été marquée par la poursuite de la forte croissance du commerce électronique ainsi que le succès des marques phare et des actions de clarification du positionnement, de renforcement des catalogues, de l'offre produits et des fichiers clients. Affinant sa segmentation, l'enseigne a lancé avec succès deux nouvelles marques, "Unité La Redoute" chez La Redoute et "La Vie" chez Empire. Redcats a également développé ses offres produits hors habillement avec les catalogues "So'Home" et "Brylane Home Essential" dans le secteur de la décoration et de la maison. Le pôle Enfant-Famille a réalisé un très bon exercice avec une progression toujours forte pour Vertbaudet et un très encourageant retournement pour Cyrillus, en particulier dans les magasins en France. Dans le commerce électronique, le rythme de développement surpasse celui des principaux acteurs du marché. À l'international, Redcats a acquis la société Jotex, spécialiste scandinave de vente à distance de textile de maison, et a ouvert un nouveau bureau d'achats au Brésil. Aux États-Unis, les marques se redressent sous l'effet des actions de renforcement des fichiers clients et des opérations de marketing direct.

Désireux d'offrir une image homogène dans l'ensemble des pays où il est présent, CFAO a poursuivi sa politique d'amélioration de la qualité de service client, la modernisation de ses infrastructures immobilières et l'adaptation de ses systèmes d'information. Pour renforcer la fidélisation de ses clients, l'enseigne a notamment développé le principe du "club" à destination des clients pharmaciens tandis qu'une Charte de qualité était mise en place dans le réseau de concessions automobiles. L'année a également été marquée par le renforcement des positions de CFAO dans tous ses secteurs d'activité en Afrique méditerranéenne.

### **Renforcement de la solidité financière du Groupe**

Le succès des émissions réalisées par PPR – mars 2004 emprunt obligataire de 650 millions d’euros (coupon 5,25 %, échéance mars 2011) porté en juillet à 800 millions d’euros, octobre 2004 emprunt obligataire de 400 millions d’euros (coupon Euribor 3 mois + 0,50 %, échéance octobre 2007) – a permis de renforcer la solidité financière du Groupe en allongeant la maturité de sa dette et en diversifiant ses sources de financement.

La cession de Rexel, confirmée en fin d’année, se traduit par un désendettement avant impôts du Groupe de l’ordre de 3 milliards d’euros (2,3 milliards d’euros de réduction de la dette consolidée et 750 millions d’euros de réduction de l’encours de créances titrisées). Suite à cette annonce, l’agence de notation Standard & Poor’s a confirmé les notes à long terme “BBB-” et à court terme “A-3” de PPR. La perspective “stable” attachée à la note à long terme est également confirmée.

La réalisation en deux phases de l’acquisition par Crédit Agricole SA de la participation résiduelle de PPR dans Finaref a encore renforcé la structure financière du Groupe. La première cession de 14,5 % du capital a été réalisée en mars pour un montant de 371,6 millions d’euros. Le 1<sup>er</sup> février 2005, PPR a annoncé, conformément à l’accord définitif signé le 30 décembre 2004, la cession des 10 % complémentaires pour un montant de 265,1 millions d’euros.

### **2005, Pinault-Printemps-Redoute devient PPR**

Depuis le 20 janvier 2005, le Groupe arbore une nouvelle identité visuelle, remplaçant le logo “Pinault-Printemps-Redoute” par un logo “PPR” plus simple et plus international. Un emblème unique pour le “Nouveau PPR” et ses deux pôles d’activité que sont la Distribution et le Luxe. Clair et concentré, le nouveau logotype fait de la nouvelle identité PPR un signe fort, servant le déploiement d’une marque puissante et attractive pour les collaborateurs du Groupe et son environnement. Il sera proposé lors de la prochaine Assemblée générale, le 19 mai 2005, de changer la dénomination du groupe Pinault-Printemps-Redoute en PPR.

Le 21 mars 2005, François-Henri Pinault prend la présidence du Groupe, succédant à Serge Weinberg qui a passé quinze ans au sein de PPR, dont dix ans comme Président du Directoire.

# Responsabilité sociale et

## La démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale de PPR

### 1. La mise en cohérence de la démarche RSE dans l'organisation et la stratégie du Groupe

Si 2003 avait marqué la première étape de formalisation de la politique de responsabilité sociale et environnementale de PPR, 2004 se caractérise par sa mise en cohérence dans l'organisation et la stratégie du Groupe.

Pour intégrer l'organisation décentralisée du Groupe qui est au cœur du succès économique de PPR, chaque enseigne a réalisé en 2004 son propre agenda de responsabilité sociale et environnementale, dans lequel elle a identifié ses enjeux sociaux et environnementaux et définit ses priorités d'actions dans tous ces domaines. Une brève présentation de ces agendas figure dans ce document, leur intégralité étant détaillée dans le rapport et le site Internet dédiés qui seront disponibles d'ici juin 2005. Ces agendas complètent l'organisation mise en place en 2003, avec la création d'un réseau de Managers « Responsabilité sociale et environnementale » en charge du déploiement de la démarche dans chaque enseigne. D'autres réseaux thématiques sur les ressources humaines, l'environnement, les relations fournisseurs permettent de mutualiser les idées et les ressources pour avancer concrètement et efficacement.

La politique de responsabilité sociale et environnementale de PPR se caractérise également par son inscription en profondeur dans la stratégie globale du Groupe.

Ainsi, le nouveau Code de Conduite des Affaires, finalisé en 2004 et en cours de déploiement, offre désormais une vision claire et synthétique des engagements du Groupe auprès de ses publics internes (collaborateurs, partenaires sociaux) et de ses publics externes (clients et consommateurs, partenaires commerciaux, actionnaires, communautés locales).

Parallèlement, une démarche de recherche systématique des meilleures pratiques des enseignes a été engagée, permettant, au-delà des convictions de chacun, de prendre conscience de ce que peut apporter une telle démarche, aussi bien dans le management au quotidien que dans les performances du Groupe. De nouveaux exemples chiffrés montrant le lien entre performance économique, sociale et environnementale sont présentés dans ce document.

Enfin, un important travail a été entrepris pour approfondir et élargir le reporting de PPR sur tous ces enjeux.

Nouveaux indicateurs sociaux, nouvel outil de reporting des performances environnementales du Groupe, présentation détaillée du résultat des audits sociaux des fournisseurs directs de PPR permettent désormais de donner à tous les publics internes et externes du Groupe intéressés par cette démarche, une vision exhaustive des politiques et des performances de PPR dans tous ces domaines.

### 2. Le Code de Conduite des Affaires

Répondre aux attentes des publics du Groupe et témoigner de ses convictions en matière d'éthique des affaires : voilà comment pourrait se résumer le travail de près de deux ans engagé par PPR pour élaborer et mettre en œuvre le nouveau Code de Conduite des Affaires du Groupe.

#### De la Charte Éthique au Code de Conduite des Affaires

La première Charte Éthique mise en place en 1996 démontre que le sujet central de l'éthique n'est pas nouveau pour PPR. Néanmoins, l'émergence de nouveaux enjeux éthiques comme le respect des droits humains chez nos fournisseurs de même que l'absence d'un système dynamique de suivi et de conseil pour les collaborateurs ont rendu nécessaire sa refonte dans un véritable Code de Conduite des Affaires.

Ce document structuré par « parties prenantes », c'est-à-dire les publics internes et externes concernés par les activités du Groupe, synthétise une vision exhaustive et cohérente des engagements que prend PPR vis-à-vis de chacun de ses publics : collaborateurs, clients et consommateurs, marchés financiers, partenaires commerciaux, environnement et communautés locales.

# environnementale (RSE)

Le Code de Conduite des Affaires se veut être une présentation des principes éthiques qui doivent guider les actions et les comportements de tous les collaborateurs de PPR. Plus largement, le Code de Conduite des Affaires met en place une structure d'écoute, de conseil et de suivi afin d'être un véritable outil de management et non un simple texte déclaratif.

Cette structure fonctionne à deux niveaux :

- Dans chaque enseigne, des « Correspondants éthiques des affaires » choisis pour leur connaissance de l'enseigne et leur réputation d'intégrité ont été spécialement formés pour assurer la remontée de tout problème ou de toute question des collaborateurs de leur enseigne sur ce thème. Ils doivent répondre à chaque sollicitation et doivent assurer leur mission en toute confidentialité, dans l'intérêt des collaborateurs et du Groupe. En fonction de sa taille et de son organisation, chaque enseigne a été libre de nommer des relais à ces correspondants par région, par filiale ou *business unit* de façon à garantir une proximité avec l'ensemble des collaborateurs.
- Au niveau du Groupe, un Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale a été constitué en 2004. Il rassemble une dizaine de membres, représentants des enseignes, du siège de PPR et expert extérieur au Groupe. Ce Comité a pour rôle d'être un garant de la bonne application du Code dans les enseignes, notamment en matière d'écoute, de conseil, de confidentialité et de réponse des correspondants éthiques. Il peut également être sollicité par tout collaborateur ou toute personne extérieure au Groupe qui ne souhaite pas s'adresser aux correspondants éthiques des affaires des enseignes. Une adresse e-mail spécifique et confidentielle a été mise en place à cet effet. Ce Comité se réunit 3 à 4 fois par an (une fois en 2004, année de sa constitution) pour suivre les différents dossiers sur lesquels il a été sollicité.

## Un déploiement en cascade

Le déploiement du Code de Conduite des Affaires a démarré en octobre 2004, lors de sa présentation aux 650 principaux responsables réunis à Lisbonne pour la Convention que le Groupe organise en moyenne une fois tous les deux ans. Cette présentation en avant-première reflétait l'importance que PPR attache à leur rôle dans le succès de la démarche. Une version plus étoffée du Code a également été réalisée à leur attention. Elle détaille les attentes spécifiques du Groupe à leur égard : exemplarité dans leurs comportements, rôle de promoteur du Code et de garant de son respect vis-à-vis des autres collaborateurs de PPR.

En parallèle, une importante procédure d'information/consultation des représentants du personnel a été mise en œuvre : 70 consultations (dont 42 en France) de Comités d'entreprise ou de structures équivalentes à l'étranger ont été réalisées entre l'automne 2004 et le printemps 2005.

En 2005, un dispositif de déploiement en cascade a débuté : 150 « Ambassadeurs du Code », managers opérationnels ou membres des ressources humaines nommés dans chaque enseigne ont été spécifiquement formés pour pouvoir eux-mêmes former 2 000 à 3 000 managers du Groupe, chaque manager devant à son tour sensibiliser ses équipes. Des kits d'information et d'animation ont pour cela été réalisés en huit langues pendant qu'une plateforme de travail collaborative via Internet était mise en place pour aider les managers dans ce déploiement. L'objectif est que l'ensemble des collaborateurs ait été sensibilisé et ait reçu le Code de Conduite des Affaires d'ici la fin 2005.

## 3. Les agendas de responsabilité sociale et environnementale des enseignes

Conjuguer la démarche de responsabilité sociale et environnementale du Groupe avec la nécessaire prise en compte du modèle décentralisé de PPR, qui est à la base de sa performance économique, voilà l'équation qui a donné naissance en 2004 aux agendas de responsabilité sociale et environnementale des enseignes.

Outil d'identification des enjeux extra-financiers de chaque enseigne, ils sont également l'affirmation des partis pris que chacune d'elle a choisis pour déterminer ses actions prioritaires sur ces enjeux. Ils sont également les reflets de la culture, de l'état des lieux des bonnes pratiques et de la prise en compte des attentes des différents publics de chaque enseigne. En ce sens, ces agendas ont conforté et renforcé en 2004 la cohérence de la démarche engagée par PPR après la nomination de managers « Responsabilité sociale et environnementale ». En effet, ils permettent, à partir de l'état des lieux réalisé en 2003

et présenté dans le premier rapport de responsabilité sociale du Groupe, de structurer ces actions pour en faire de véritables politiques et donner ainsi une image claire et synthétique de la vision de chaque enseigne sur ces enjeux.

Pour donner encore plus de cohérence à cette démarche et montrer le lien étroit entre la politique RSE du Groupe, le Code de Conduite des Affaires et les agendas RSE des enseignes, ces derniers sont tous présentés avec la même structure que le Code, en déclinant les engagements vis-à-vis des principaux publics de PPR. Ces agendas constitueront l'un des éléments essentiels du rapport et du nouveau site Internet, dédiés à la responsabilité sociale et environnementale du Groupe qui seront publiés et mis en ligne à la fin du premier semestre 2005.

## Les engagements du Groupe

### 1. Les collaborateurs

Devenir l'une des entreprises les plus admirées dans le monde et un employeur de référence, telle est l'ambition que s'est fixée PPR pour les années à venir. Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur une politique de ressources humaines innovante qui encourage la fierté d'adhérer à un projet commun, original et moderne. Le Groupe se veut exemplaire tant dans ses relations internes que vis-à-vis du monde extérieur, qu'ils s'agissent de futurs collaborateurs, de clients, de fournisseurs ou d'actionnaires.

Dans les métiers de la Distribution et du Luxe, sur lesquels PPR est désormais exclusivement centré, la satisfaction et la fidélisation des clients sont des challenges de tous les instants. Pour les relever avec succès, les collaborateurs doivent faire preuve d'un certain nombre de qualités personnelles et professionnelles. Développer les compétences, le talent et la motivation des salariés est au cœur des préoccupations de la politique de Ressources Humaines (RH) de PPR. Partagée par les enseignes, cette politique a doté le Groupe de fondamentaux solides et d'une vision commune. Elle est décrite en détail dans la brochure « Empreintes RH », qui a été publiée à l'automne 2004 et diffusée à plus de 13 000 collaborateurs dans le monde en fin d'année. En faisant mieux connaître auprès des collaborateurs la philosophie et la politique RH de PPR, les « Empreintes RH » contribuent à renforcer la Marque Employeur PPR en interne. Ce concept de Marque Employeur, lancé en 2004, est l'expression d'une politique d'ensemble qui détermine l'offre de vie professionnelle que le Groupe souhaite offrir à tous ses collaborateurs.

*Les effectifs<sup>(1)</sup> du Groupe à fin 2004 étaient composés de plus de 82 000 collaborateurs, en hausse de 1 % par rapport à 2003. 54 % sont des femmes et 46 % des hommes, données inchangées par rapport à 2003. Le poids des femmes dans les managers s'élève à 47,4 % contre 52,6 % pour les hommes, l'ensemble de la population des managers représentant 17 % des effectifs. En 2004, 5 743 collaborateurs ont été promus dans le Groupe, dont 81 % d'employés et 19 % de managers.*

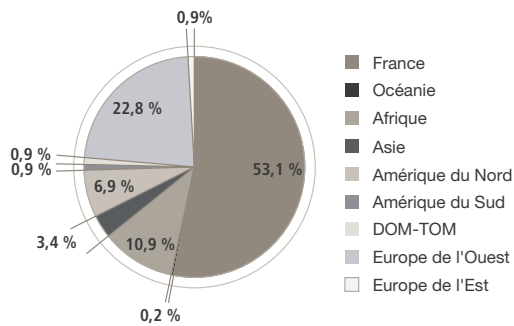
*Géographiquement, 77 % des effectifs sont situés en Europe dont 53 % en France, 11 % en Afrique, 7 % en Amérique du Nord, 4 % en Asie Océanie et moins de 1 % en Amérique du Sud ainsi que dans les DOM-TOM.*

*L'âge moyen des collaborateurs du Groupe est de moins de 36 ans, les non-managers étant plus jeunes (35 ans) que les managers (39 ans). L'ancienneté moyenne est de 8,6 ans, légèrement supérieure pour les managers (9,8 ans) que pour les non-managers (8,3 ans).*

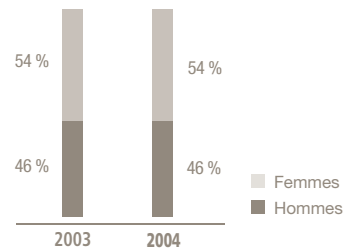
*Enfin, la durée hebdomadaire habituelle de travail a été en 2004 de 37,1 heures, avec des variations allant de 35 heures en France à 43,9 heures en Amérique du Sud.*

<sup>(1)</sup> Toutes ces données sont à périmètre comparable (pôles Luxe et Distribution).

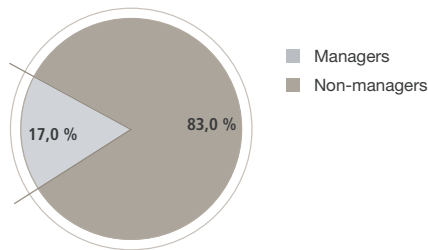
Répartition par zone géographique des effectifs inscrits au 31/12/2004 (tout contrat)



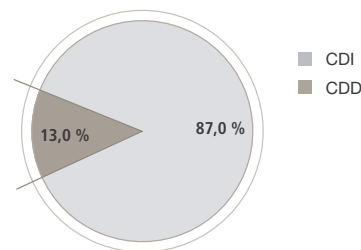
Répartition hommes / femmes des effectifs inscrits au 31/12/2004



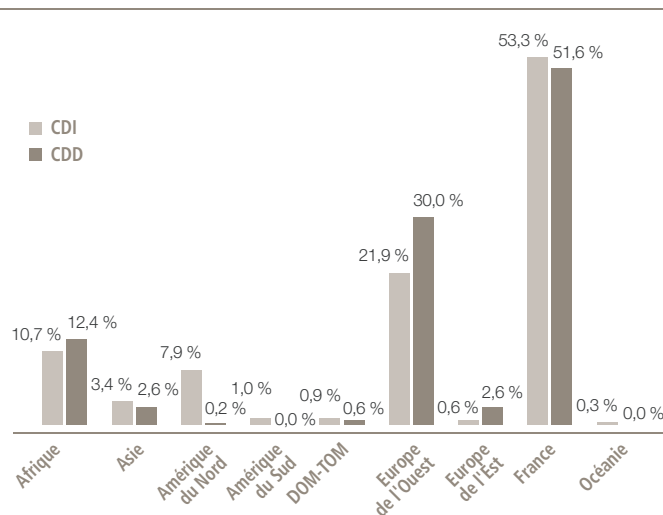
Répartition managers / non-managers des effectifs inscrits au 31/12/2004



Répartition CDI / CDD des effectifs inscrits au 31/12/2004



Répartition par zone géographique des CDI et CDD inscrits au 31/12/2004



## 1.1 Emploi

### a. Attirer et recruter

Pour attirer et recruter les meilleurs profils, le Groupe et ses enseignes développent des relations soutenues avec les écoles et universités en France et à l'international, s'appuient sur un outil performant de e-recrutement et veillent à la bonne intégration des nouveaux arrivants.

La volonté de devenir un employeur de référence s'est traduite en janvier 2005 par une nouvelle communication Relations Écoles, élaborée en 2004, afin de permettre à PPR de se distinguer des autres grandes entreprises et ainsi de « marquer sa différence ». C'est cette *baseline* que PPR a choisie pour sa communication de recrutement déployée auprès des futurs collaborateurs français et internationaux. Elle exprime la philosophie de PPR: respecter les différences, celles des individus comme celles des enseignes qui la composent, pour capitaliser sur cette richesse.

Fort également d'une nouvelle identité visuelle, PPR poursuit les actions déjà engagées pour tisser des relations encore plus étroites avec les écoles. Le club Relations Écoles interenseignes coordonne ainsi la présence aux forums et salons de recrutement (une trentaine en 2004-2005), les présentations métiers en amphithéâtre, les partenariats pédagogiques... En 2004 et en 2005, PPR a également participé au forum Équation à l'École Polytechnique et à HEC sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Les enseignes du Groupe développent également des partenariats pour tisser des liens durables avec les universités françaises et étrangères. C'est le cas notamment de Redcats. Après l'ESSEC et sa chaire d'entrepreneuriat social en 2003, l'université de Borås en Suède et celle de New York (NYU) aux États-Unis ont établi en 2004 des partenariats avec Redcats Nordic et Redcats USA, notamment pour la création aux États-Unis d'une bourse en marketing direct. Des partenariats plus ciblés ont également été engagés avec l'École Supérieure de Mode (ESMOD) ou le Fashion Institute aux États-Unis. L'un des objectifs de cette politique est l'intégration d'une vingtaine de jeunes diplômés qui pourront suivre un parcours international au sein de l'enseigne, avant de retourner dans leur pays d'origine.

Autre axe de cette dynamique de recrutement, la politique de stage et de contrat en alternance est restée très soutenue. Plus de 5300 stages et près de 900 contrats en alternance ont été offerts en 2004 dans les différentes enseignes de PPR.

PPR a également fait évoluer en profondeur son site Internet de recrutement pprjob.com en créant un nouveau portail RH: people@ppr.com. Ce nouveau site est une invitation à découvrir PPR au travers de rubriques qui plongent le candidat dans la réalité du Groupe. Grâce à des témoignages régulièrement actualisés, l'internaute découvre notamment les métiers et les projets du Groupe en partageant par exemple la journée d'un collaborateur. Une partie importante du site est également consacrée à un espace junior personnalisé afin de mieux répondre aux attentes de cette population. En 2004, plus de 62 000 candidatures ont été reçues pour des postes de managers et d'agents de maîtrise ouverts en France sur pprjob.com, qui devient une sous-rubrique de people@ppr. Depuis fin 2004, le site s'est également internationalisé avec la possibilité de postuler à des offres à pourvoir en Europe (Espagne, Royaume-Uni, Suède) et aux États-Unis. D'autres pays intégreront ce dispositif courant 2005.



En 2004, PPR est resté un recruteur important avec plus de 37 000 embauches principalement en France, en Europe de l'Ouest et aux États-Unis, dont 13 706 contrats à durée indéterminée et 23 342 contrats à durée déterminée. Le taux de transformation des CDD en CDI a progressé en 2004, passant à 9,1 % contre 8 % en 2003 (données hors Afrique et DOM-TOM).

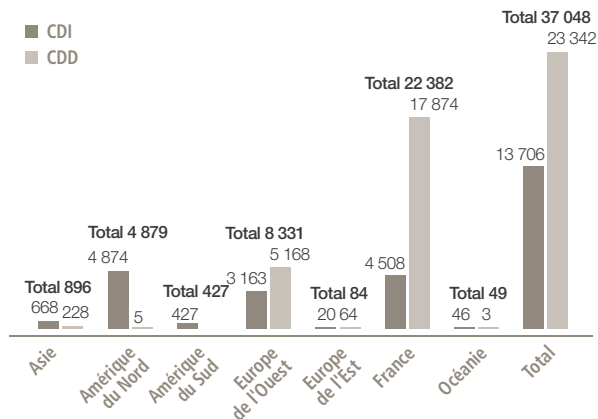
Plus qualitativement, les enseignes du Groupe rencontrent peu de difficultés de recrutement. Les quelques difficultés qui persistent dans le recrutement du Groupe sont liées soit à l'embauche de managers dans certaines régions ou dans des sites éloignés des grandes villes, soit à la nécessité de parler plusieurs langues dans des pays comme la Suisse, la Belgique, l'Estonie ou la Corée, soit à des besoins de compétences dans les produits techniques ou électroniques (Conforama Italie, Fnac Espagne et Portugal) ou à des expériences spécifiques pour l'ensemble des filiales du Luxe.

Enfin, la répartition des embauches montre que si les managers ne représentent que 5 % des embauches, ils sont recrutés à près de 84 % en CDI. Pour les non-managers, ils sont près de 35 % à être recrutés en CDI et 65 % en CDD.

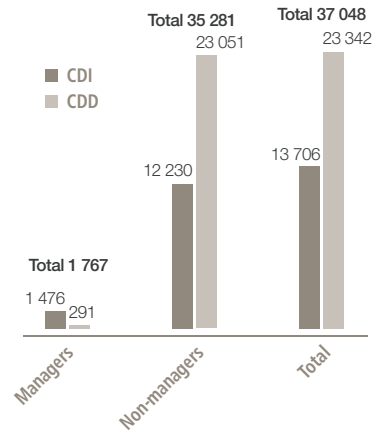
Concernant l'intérim, le nombre mensuel moyen d'intérimaires en équivalent temps plein a été de 3 965 collaborateurs en 2004, soit 5,1 % des effectifs mensuels moyens (CDD, CDI et intérimaires en équivalent temps plein). Les CDI représentent près de 86 % de cet effectif global et les CDD un peu plus de 9 %.

Quant au temps partiel (données non disponibles pour le Ghana et le Nigeria), il a concerné 14 118 collaborateurs CDI en 2004, dont 506 managers (3,6 %) et 13 612 employés (96,4 %). Il concerne près de 20 % des CDI et à 80 % des femmes contre 20 % d'hommes.

Répartition par zone géographique des embauches en CDI et CDD réalisées en 2004 (hors Afrique et DOM-TOM)



Répartition managers / non-managers des embauches en CDI et CDD réalisées en 2004



En 2004, 15 592 collaborateurs en CDI<sup>(1)</sup> ont quitté le Groupe, soit un « turn over » global de 23 % des effectifs mensuels moyens CDI. Hors États-Unis, où le contexte contractuel avec les contrats dits « at will » et le marché de l'emploi sont spécifiques, ce taux est à 17,4 %. Il est de 12 % en France.

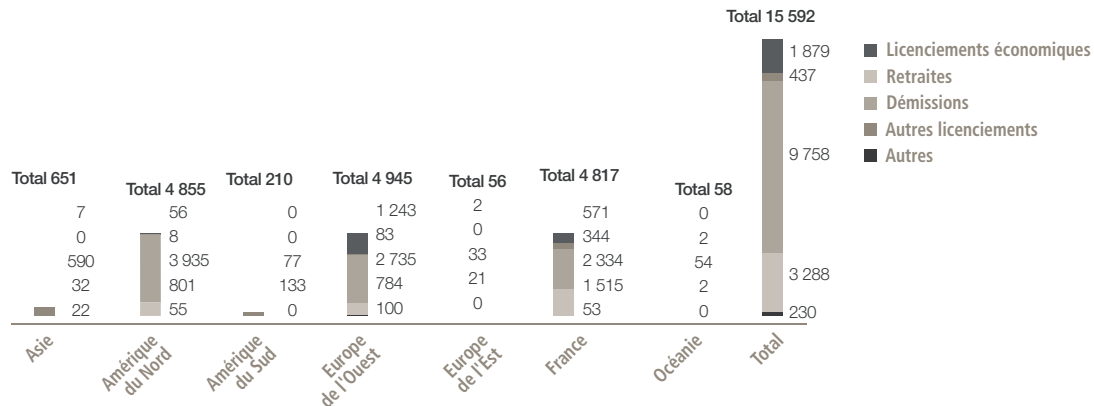
Sur ces départs, 9 758 démissions ont été enregistrées, soit un taux moyen de démission rapporté à l'effectif mensuel moyen de 14 %. Ce taux est de 9,4 % hors États-Unis et de 6 % en France.

230 licenciements économiques ont été engagés en 2004, ce qui représente 6,5 % du total des 3 518 licenciements réalisés. Le nombre plus élevé de licenciements économiques en 2003 (baisse de 71 % en 2004) s'expliquait principalement par un plan de réduction des effectifs de Redcats aux États-Unis et par des restructurations de magasins dans le Luxe, toujours aux États-Unis.

Enfin, le nombre de départs à la retraite a été de 437 collaborateurs, soit 2,8 % du total des départs en 2004.

<sup>(1)</sup> Hors Afrique et DOM-TOM.

Répartition des départs de CDI en 2004  
par motif de départ et par zone géographique (hors Afrique et DOM-TOM)



## b. Accompagner et reclasser

La politique active de recrutement de PPR doit permettre de doter le Groupe des capacités nécessaires pour assurer son développement, en attirant et en conservant les profils les mieux adaptés à ses activités. Pour cela, PPR a développé de nombreuses politiques de formation et de mobilité.

Mais un Groupe comme PPR doit également évoluer au gré de l'activité économique dans ses différents pays d'implantation et répondre aux attentes de ses clients ou au développement de ses concurrents.

Il arrive que le Groupe doive ainsi accompagner des réorganisations structurelles ou liées à des baisses d'activité. Au dispositif de mobilité interne déjà existant vient alors s'ajouter la Coordination Emploi, groupe de travail interenseignes, créé en 1999, qui a notamment pour mission de suivre et de faciliter le reclassement des personnes concernées par ces changements en France : priorité d'embauche, activation des réseaux internes, diffusion des postes, suivi personnalisé, voyage de reconnaissance, participation aux frais de déménagement et d'installation... ont permis en 2004 à 67,2 % des collaborateurs concernés par ces changements de retrouver un emploi au sein ou à l'extérieur du Groupe. 53,9 % de ces collaborateurs ont été reclassés dans le Groupe, soit près de 13,4 % de plus qu'en 2003. Cette amélioration se retrouve par ailleurs dans le nombre d'offres « valables »<sup>(1)</sup> de reclassement proposées. Pour 390 collaborateurs en reclassement, 402 offres ont été proposées, soit une offre en moyenne par collaborateur.

<sup>(1)</sup> Une offre valable est définie comme :

« Toute proposition au collaborateur en situation de reclassement, écrite ou non :  
- d'un poste similaire à son ancien poste (sans déménagement, avec ou sans une légère évolution de la fonction),  
- ou répondant à ses attentes validées par les RH. »

La Coordination Emploi organise également, depuis 2002 avec le Club Développement Ressources Humaines, les « Journées Mobilité et Emploi ». Ces journées régionales où se rencontrent managers opérationnels et responsables des ressources humaines des enseignes de PPR permettent de resserrer les liens qui vont faciliter la mobilité interenseigne et lutter contre les idées reçues, souvent liées au reclassement de collaborateurs dont l'activité a été arrêtée ou le poste reconfiguré. En 2004, deux « Journées Mobilité et Emploi » ont été réalisées, une à Strasbourg et l'autre à Marseille. Ces journées de sensibilisation se poursuivront en 2005.

Pour aller encore plus loin et offrir davantage d'opportunités aux collaborateurs, PPR ouvrira en France Moovenet (le site mobilité interne) aux non-managers d'ici la fin de 2005.

### 1.2 Univers de travail et développement personnel

Dans les principaux engagements du Groupe vis-à-vis de ses collaborateurs, l'un des plus fondamentaux pour sa réussite collective est d'offrir un univers de travail motivant et des opportunités de développement personnel pour s'épanouir professionnellement : intégration, formation, mobilité, évaluation et rétribution sont autant de thèmes qui traduisent concrètement cet engagement.

#### a. Intégrer et former

Un bon parcours professionnel commence par une intégration réussie. À l'échelon du Groupe, trois journées « Agora » se sont tenues à Paris en 2004 et ont réuni 336 nouveaux managers du Groupe, français et internationaux. Parrainée par un dirigeant de PPR, chaque journée est l'occasion de présenter les caractéristiques fondamentales du Groupe, de réfléchir sur les 6 attitudes et d'échanger.

Mais l'intégration commence avant tout dans chacune des enseignes du Groupe. Toutes ont développé des journées d'intégration et de découverte de leur enseigne et de leurs métiers. Certaines, comme la Fnac, ont mis en place de véritables parcours d'intégration avec des systèmes de parrainage ou de tutorat, assortis de kits dédiés de formation et d'intégration par métier ou par fonction.

Une fois les collaborateurs intégrés, un programme complet de formation leur est proposé dans le cadre de l'université interne du Groupe, l'UniverCité. Fondamentaux du métier de dirigeant sur le management, le marketing, les finances (Uknow), le développement des compétences métiers sur les achats ou le management de projet (Uknow how), le développement du leadership des hauts potentiels (Unext - University for the next generation), qui concerne une promotion de 20 managers chaque année, le cycle de conférences thématiques (Umap) (4 sur l'Europe en 2004), la formation en ligne (Ulearn) sont autant de façons de faire progresser le professionnalisme, la créativité et l'expertise des managers de PPR. Fin 2004, un nouveau programme baptisé Ugrow et destiné aux jeunes managers ayant obtenu d'excellents résultats dans leur fonction va leur permettre de mieux cerner leur potentiel et de bâtir avec eux un parcours de développement personnalisé à l'intérieur du Groupe. 5 sessions de 10 participants sont déjà programmées pour 2005. Enfin, au printemps 2005, un nouveau séminaire sur l'éthique et la responsabilité du dirigeant viendra appuyer le déploiement du Code de Conduite des Affaires dans les enseignes, dans le cadre du programme Uknow.

Plusieurs enseignes ont également mis en place des formations complémentaires :

- soit pour développer de nouvelles expertises techniques, comme l'exigent par exemple les métiers de la vente à distance : la nouvelle école de formation Redcats Speed ouverte en 2004 a ainsi formé 172 collaborateurs de différentes nationalités sur plusieurs modules de marketing de la marque ou de maîtrise des bases de données ;
- soit pour accompagner les managers nouvellement promus dans la maîtrise de leur future fonction en France ou à l'étranger : c'est l'objet du programme « pépinières magasins » développé par Conforama qui a concerné 19 managers en 2004 ;
- soit pour répondre à une pénurie de personnel qualifié : CFAO a ainsi créé à Madagascar une école intégrée et reconnue par l'éducation nationale de réparateurs automobiles. Une dizaine d'élèves ont été formés en 2004, dont 90 % ont été embauchés par CFAO, avec d'excellents résultats en terme de qualité de service pour les clients.

Quant à la Fnac, c'est parce qu'elle ne trouvait pas de formateurs au Brésil pour l'accueil et la vente qu'elle a décidé, en 2004, d'envoyer des managers portugais volontaires pour aller former leurs homologues brésiliens.

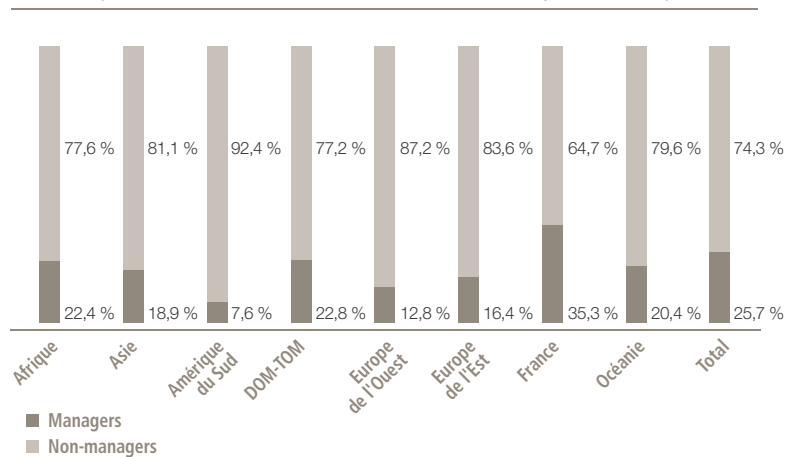
Au-delà, les managers du Groupe peuvent développer leurs réseaux internes et leurs compétences de façons différentes selon leur profil. Les journées « Entre Nous » regroupent tous les ans des jeunes managers de moins de 30 ans de tous les pays et de toutes les enseignes. En juin 2004, ils ont été 250 à se réunir à Montigny près de Paris pour développer leur réseau interenseigne et intermétier et pour exprimer leurs visions et leurs attentes aux dirigeants du Groupe.

Les conventions sont une autre façon de se rencontrer : conventions annuelles des enseignes pour les managers, journées Leadership pour les principaux dirigeants du Groupe qui se sont tenues en mars 2004 à Chantilly. Une convention PPR a par ailleurs réuni en octobre 2004, à Lisbonne, les 650 principaux managers du Groupe pour échanger sur la stratégie du Groupe, découvrir en avant-première le nouveau Code de Conduite des Affaires de PPR ainsi qu'un show-room spécialement réalisé pour l'occasion, témoignage de la créativité et du potentiel d'innovation des enseignes.

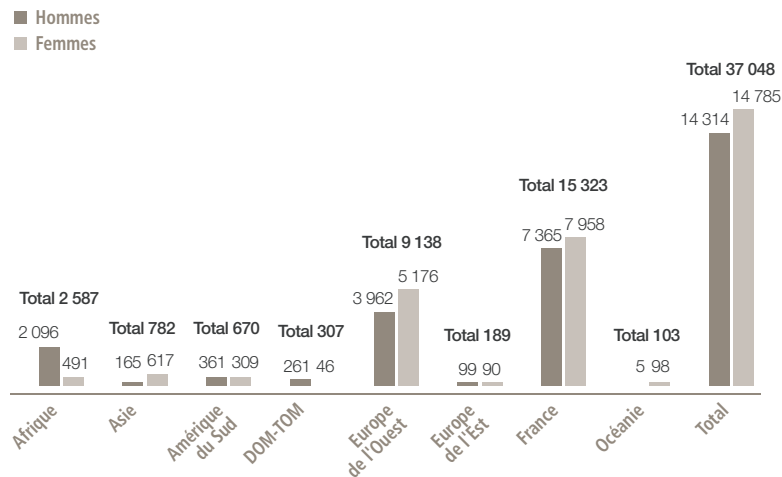
Enfin, les clubs métiers constituent un maillage important pour renforcer et diversifier les échanges au sein de PPR : Ressources Humaines, Immobilier, Achats, Marketing... sont autant de réseaux d'expertise et d'échanges des meilleures pratiques développées dans le Groupe.

*Hors formation à la sécurité, 840 787 heures de formation ont été dispensées en 2004 soit en moyenne 11,6 heures de formation par collaborateur (moyen CDI). Elles ont concerné près de 37 000 collaborateurs (hors États-Unis), soit 42 % des effectifs moyens CDI du Groupe. Les non-managers représentent 74,3 % des collaborateurs formés et les femmes 50,8 %. Le budget alloué à la formation, supérieur à 34 millions d'euros en 2004, représente en moyenne 2,11 % de la masse salariale.*

Répartition par zone géographique des managers et non-managers inscrits ayant reçu une formation en 2004, (hors formation à la sécurité et hors Amérique du Nord)



Répartition par zone géographique  
de la formation des hommes et des femmes inscrits en 2004,  
(hors sécurité et hors Amérique du Nord)



### b. Bouger et évoluer

Changer, découvrir un autre métier, une autre enseigne, un autre pays, constituent une dimension fondamentale d'un univers de travail motivant et donc une priorité pour PPR. Plus qu'une volonté, c'est une réalité vécue par davantage de collaborateurs chaque année, qui repose avant tout sur un dispositif structuré.

Deux outils complémentaires sont à la disposition des collaborateurs pour bouger et évoluer : le journal *Moove* et l'intranet *Moovenet*.

Le journal *Moove*, magazine de mobilité du Groupe, recense tous les postes de manager et d'agent de maîtrise à pourvoir en France. Avec ses onze numéros par an, il est édité à 12 000 exemplaires à chaque édition, soit 132 000 sur l'année 2004. Ces mêmes offres sont disponibles, en temps réel, sur *Moovenet*, l'intranet dédié à la mobilité au sein du Groupe. Grâce à cet outil, le collaborateur a la possibilité de postuler en toute confidentialité (il choisit les enseignes susceptibles de lire son CV), de gérer des alertes (il est prévenu par email des postes susceptibles de l'intéresser), de suivre l'état de sa (ses) candidature(s)... tout en sachant que ces annonces sont publiées entre 5 et 15 jours en interne avant leur diffusion à l'externe. L'intranet permet aussi d'accéder aux postes à l'international (États-Unis et Espagne depuis fin 2004 ; Suède et Royaume-Uni depuis avril 2005 ; d'autres pays sont prévus courant 2005) avec les mêmes règles de confidentialité et de primauté de l'annonce en interne avant l'externe. Cette internationalisation de la mobilité s'accompagne de la mise en place de politiques de mobilité nationale et d'une politique de mobilité « moover international ». Cette dernière permet d'élargir la politique de mobilité internationale (à destination des expatriés) déjà définie par le Club Mobilité Internationale. Courant 2005, la poursuite du déploiement de *Moovenet* en France donnera une plus grande visibilité sur les postes non managers du Groupe, en plus des postes managers et agents de maîtrise déjà diffusés.

Pour accélérer les mobilités, un Club Développement RH, où chaque enseigne est représentée, se réunit chaque mois lors de « Revues mobilité ». Chacun propose les postes à pourvoir dans son enseigne et présente les managers qui souhaitent bouger. Pour les managers en début de carrière, une « Revue Mobilité Junior » réunit chaque mois des représentants RH dédiés, un pour chaque enseigne, afin de mutualiser et examiner les opportunités offertes aux collaborateurs ayant plus de 18 mois d'ancienneté dans le Groupe.

Preuve de cette volonté et de l'efficacité du dispositif, la promotion interne a permis en 2004 de pourvoir 70 % des postes chez Conforama et 80 % des postes de manager à la Fnac.

Ce principe de promotion interne vaut également pour les dirigeants. Des plans de succession des postes de dirigeants sont établis annuellement pour préparer les mobilités et les recrutements éventuels. Pour chaque poste, la priorité est donnée aux candidats internes.

Plus largement, des comités Carrières sont organisés à chaque début d'année pour identifier les talents et les compétences dans chaque enseigne, depuis les jeunes managers jusqu'aux potentiels du Leadership Group. Une consolidation est réalisée au niveau du Groupe en juillet et des revues par filières métiers ont lieu à l'automne.

*En 2004, 2 455 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité intra-enseigne (dont 61,6 % de femmes et 38,4 % d'hommes) et 84 collaborateurs d'une mobilité inter-enseignes.  
À fin 2004, plus de 350 managers vivaient et travaillaient hors de leur pays d'origine. Ainsi chez Conforama, deux managers polonais et portugais, identifiés lors des comités Carrières, ont pu rejoindre en 2004 les équipes d'exploitation en France.*

### c. Évaluer et développer

Être évalué et pouvoir s'évaluer participe pleinement à cette dynamique d'évolution professionnelle promue par PPR.

L'outil le plus répandu est de loin l'entretien annuel d'évaluation. Si 65 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête d'opinion de 2003 ont affirmé avoir eu un entretien annuel, l'objectif est d'arriver rapidement à ce que tous les collaborateurs aient effectivement cette évaluation, comme c'est déjà le cas dans la plupart des enseignes. Le Printemps a sur ce point donné l'exemple. L'enseigne a mis en place en 2004 pour ses managers des entretiens dits intermédiaires, qui seront généralisés à l'ensemble de son encadrement d'ici fin 2005.

Pour les 150 dirigeants membres du Leadership Group, le « 360° Feedback », outil d'évaluation mis en place en 2004, permet à un dirigeant de connaître la perception qu'ont de lui ses équipes, ses pairs, ses supérieurs et ses partenaires extérieurs.

En 2004, l'UniverCité PPR a également lancé pour les jeunes managers à haut potentiel un nouveau programme intitulé Ugrow qui intègre un Centre de Développement des Compétences baptisé « Development Center ». Il permet au Groupe de mieux cerner le potentiel de ces jeunes managers sur la base des 6 attitudes PPR et leur donne l'opportunité de construire un véritable parcours de développement professionnel. En 2004, il a concerné 10 managers.

L'évaluation et la valorisation du travail fourni sont des éléments transverses de la politique de PPR. C'est pourquoi, lorsqu'une nouvelle législation en France a permis de valoriser les acquis de l'expérience professionnelle au travers de diplômes universitaires, la Fnac n'a pas tardé à réagir. Dès le début de 2004, elle a lancé un programme destiné à encourager les collaborateurs à faire reconnaître leur expérience professionnelle en les préparant et en les accompagnant dans l'obtention de leur diplôme, bac professionnel ou BTS. Sur les 22 collaborateurs engagés volontairement dans cette démarche, 20 ont obtenu leur diplôme en fin d'année. Un large succès qui va être élargi en 2005 et inciter d'autres enseignes du Groupe à suivre cet exemple.

### d. Rétribuer et associer

Les rémunérations et les avantages sociaux accordés aux collaborateurs dépendent des politiques de chaque enseigne. Néanmoins, PPR a développé plusieurs outils communs dans ces domaines.

Un plan d'actionnariat intitulé VIA (Value in Action) a été proposé aux salariés en 2000. Souscrit par 37 337 salariés, ce plan pouvait être investi soit de manière classique, soit sous forme d'un fonds accompagné d'une garantie minimum de rendement pour 5 ans. Ce plan viendra à échéance à l'été 2005. Dans ce cadre, la Direction des Ressources Humaines de PPR a préparé un programme d'information des salariés qui sera déployé au printemps 2005.

Autre outil très apprécié, la carte collaborateur PPR qui donne droit en France à des conditions privilégiées dans toutes les enseignes de Distribution du Groupe. En 2004, son bénéfice a été étendu aux collaborateurs retraités, aux conjoints des salariés ou à la personne de leur choix. Un programme d'internationalisation de la carte va être engagé en 2005. Le pôle Luxe dispose également d'une carte collaborateur pour les marques de Gucci Group. Elle est valable dans l'ensemble des pays dans lesquels le pôle Luxe est présent.

Des accords de participation ou d'intéressement ainsi que des plans d'épargne entreprise sont en place dans la plupart des enseignes. En 2004, le Conseil de surveillance des fonds d'investissement des salariés de Redcats en France a décidé que deux des fonds investis majoritairement en actions le seraient désormais selon des critères d'investissement socialement responsables.

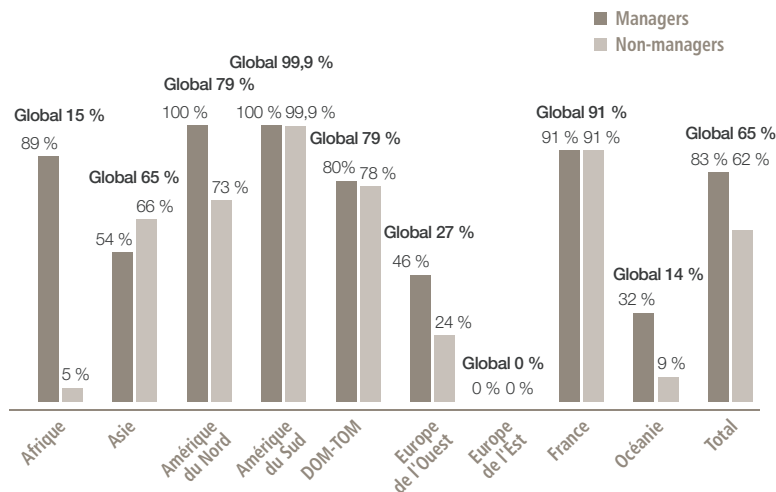
En matière de retraite et de prévoyance, PPR a mis en place en France pour les cadres du Groupe un contrat de retraite par capitalisation dit « art. 83 », auquel Conforama, Fnac, le Printemps et PPR holding ont adhéré.

Quant aux rémunérations des dirigeants membres du Leadership Group, elles sont définies sur la base de règles communes, en étroite concertation entre la Direction des Ressources Humaines du Groupe et les enseignes. Au-delà du salaire fixe, la rémunération variable représente 30 % du salaire fixe si les objectifs sont atteints et peut atteindre 40 % s'ils sont dépassés. Cette rémunération variable dépend pour 60 % au maximum d'objectifs financiers et pour 40 % au minimum d'objectifs non financiers comme l'innovation, le management ou le leadership. Elle est ensuite modulée de plus ou en moins de 20 % en fonction de la mise en œuvre par chaque manager des 6 attitudes PPR.

Enfin, des attributions de stock-options, correspondant à la contribution des managers aux résultats du Groupe, sont réalisées tous les ans avec l'accord du Conseil de Surveillance. En 2004, 847 managers de PPR ont bénéficié d'attribution de stock-options. Deux plans d'options, portant sur 565 970 actions aux prix de 85,57 euros et de 84,17 euros, ont été attribués en 2004.

*Dans le monde, 65 % des collaborateurs bénéficient d'une couverture sociale complémentaire au-delà des obligations légales (prévoyance, santé ou retraite), prise en charge au moins pour partie par l'employeur. La protection sociale complémentaire est assurée pour 83 % des managers et 62 % des non-managers du Groupe. Les rémunérations versées aux femmes sont en moyenne dans le Groupe inférieures de 8 % à celles versées aux hommes.*

Répartition par zone géographique des managers / non-managers inscrits au 31/12/2004  
bénéficiant d'une protection sociale complémentaire<sup>(1)</sup>



Global : Part des effectifs inscrits bénéficiant d'une protection sociale complémentaire.

<sup>(1)</sup> Hors prise en charge du dépistage et du traitement du VIH / SIDA assurée à 100 % en Afrique.

### 1.3 Diversité et égalité des chances

Si les efforts du Groupe pour intégrer, faire évoluer et promouvoir socialement ses collaborateurs sont réels (1 directeur de magasin sur 3 à la Fnac est un ancien vendeur), il est également nécessaire que PPR et ses enseignes soient attentifs au rôle fondamental qu'ils peuvent jouer dans l'intégration de toutes les composantes sociales de la société, quels que soient le niveau d'étude, le sexe, l'âge, la race ou le handicap des hommes et des femmes qui la composent.

En outre, PPR est conscient que l'élargissement des profils des collaborateurs du Groupe est une source de dynamisme, d'innovation, de développement et permet de mieux comprendre l'environnement et les attentes des clients du Groupe.

Les enseignes de PPR ont déjà montré au travers de programmes et d'actions leur volonté de prendre en compte cette dimension de leur responsabilité sociale. 2004 a néanmoins permis au Groupe de franchir une nouvelle étape qui a pris plusieurs formes.

La plus symbolique est la signature, en octobre 2004 par l'ancien Président du Directoire de PPR, Serge Weinberg, de la Charte de la Diversité. Cette Charte engage notamment le Groupe à agir à tous les niveaux de son organisation pour faire évoluer pratiques et mentalités et mettre en œuvre des actions permettant de juger de sa détermination à en faire un groupe ouvert et responsable.

Première traduction, cette affirmation se retrouve clairement inscrite dans les engagements pris par le Groupe dans son nouveau Code de Conduite des Affaires. Bénéficiant d'un très large plan de déploiement en 2005, ce Code permettra de sensibiliser l'ensemble des salariés à l'importance qu'attachent le Groupe et ses enseignes à refléter la société dans toute sa diversité. Le réseau de correspondants éthiques, qui va être mis en place pour assurer le suivi des engagements du Code de Conduite des Affaires, offrira un moyen supplémentaire pour identifier les éventuelles situations de discrimination qui existaient dans le Groupe et pour mettre en place des actions correctives adaptées.

Enfin, les Directions des Ressources Humaines du Groupe et des enseignes se sont structurées durant l'année 2004 pour cadrer leurs actions sur les publics internes les plus concernés par ce sujet.

Autre axe structurant, ce thème de la diversité et de l'égalité des chances par l'intégration sociale et professionnelle est devenu le thème central et fédérateur de l'association SolidarCité. Fondée en juillet 2001, cette association unit les collaborateurs et les enseignes du Groupe dans leurs actions de solidarité et l'intégration. SolidarCité a notamment financé le tournage d'un film sur la diversité, réalisé par Yamina Benguigui qui va servir en 2005 d'outil de sensibilisation à l'intérieur du Groupe.

#### a. L'égalité homme / femme

Ce point de l'égalité homme / femme est un sujet complexe à appréhender, compte tenu de l'importance du nombre de femmes dans le Groupe et de la diversité des situations rencontrées. C'est pourquoi l'année 2004 a avant tout été consacrée à l'élaboration d'un reporting spécifique permettant de disposer d'une vision exhaustive sur cette question.

Les femmes représentent 54 % des effectifs du Groupe. Ce pourcentage est stable à périmètre constant. La hausse de 6 points par rapport aux données publiées en 2003 s'explique par la sortie du Groupe des effectifs de Rexel qui, compte tenu de ses activités, a un taux de féminisation de 23 % de ses effectifs. La part des femmes dans l'effectif est très différente selon les régions, allant de 11 % en Afrique ou 25 % dans les DOM-TOM, à plus de 60 % en Asie, Amérique du Nord, Europe et Océanie. En France, cette part est de 56 %. Ce chiffre correspond par ailleurs au poids des femmes dans les embauches réalisées en 2004 (59 %).

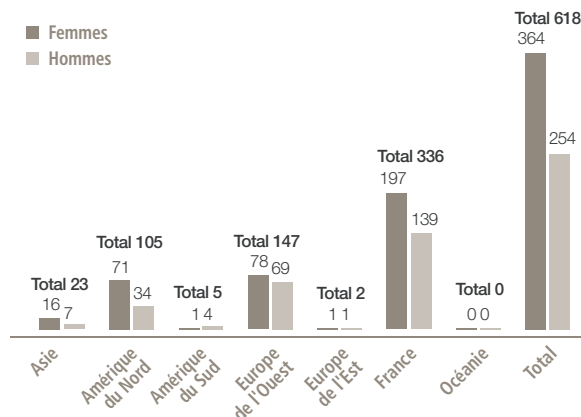
L'analyse des fonctions montre que 47,4 % des managers sont des femmes et 52,6 % des hommes. En ce qui concerne les 650 principaux managers présents à la Convention de Lisbonne en 2004, le taux de féminisation est de 20 %. Parmi les 173 dirigeants (hors Rexel) ayant participé aux Journées Leadership en 2004, 12 % étaient de femmes. Enfin, 7 femmes sont présentes dans les plus hautes fonctions de l'entreprise : Laurence Danon – Président du Printemps –, Patricia Barbizet – Président du Conseil de surveillance de PPR et de deux des trois Comités de gouvernance du Groupe –, Valérie Hermann – Président Directeur Général d'Yves Saint Laurent, Chantale Roos – Président d'YSL Beauté –, Isabelle Guichot – Directeur Général de Sergio Rossi –, Carole Balas – Président Directeur Général d'Orcanta et Sylvie Robin-Romet – Président Directeur Général de Kadeos.



Au-delà de ces premiers constats, la volonté de PPR de progresser sur ce thème peut tout d'abord être évaluée à partir des efforts de promotion des femmes en général et des femmes non managers en particulier pour occuper des fonctions managériales. Sur ce point, en 2004, 55 % des collaborateurs promus ont été des femmes : 3 131 femmes promues contre 2 612 hommes, soit un total de 5 743 collaborateurs. Une tendance confirmée pour les promotions de non-managers en managers, qui ont été à 59 % de femmes contre 41 % d'hommes.

Autre axe d'évaluation, l'analyse des actions mises en place pour que les jeunes femmes managers d'aujourd'hui puissent d'ici quelques années assurer des fonctions de direction ou de management stratégique. Sur ce point, une action a été menée au niveau du Groupe puisqu'en 2004, 40 % des managers haut potentiel intégrés dans le programme Unext étaient des femmes, contre 12 % deux ans plus tôt.

Répartition femmes / hommes par zone géographique des non-managers devenus managers en 2004 (hors Afrique et DOM-TOM)



#### b. Les collaborateurs en situation de handicap

Jusqu'en 2004, l'emploi de travailleurs handicapés était le fruit d'initiatives locales, parfois ponctuelles, non coordonnées. Dans le cadre de son engagement sur la diversité, le Groupe a souhaité créer et mettre en œuvre, en France dans un premier temps, une politique volontariste d'emploi de travailleurs handicapés et lui donner des moyens, des outils et un cadre.

La Mission Handicap a ainsi été créée en 2004, avec l'appui du Comité Exécutif du Groupe. Elle est composée d'un chef de projet dédié à temps plein et d'un groupe de travail interenseigne et interdisciplinaire (médecins du travail, Directeur d'exploitation, Responsable Ressources Humaines...).

Grâce à un budget de fonctionnement autonome et un partenariat avec l'Agefiph, organisme qui en France promeut l'intégration des handicapés dans l'entreprise, elle a mené une étude statistique et qualitative sur la place du handicap au sein du Groupe dans deux régions test représentatives des métiers et des enseignes (données sociodémographiques, entretiens). Pour accompagner sa démarche, la Mission Handicap a édité une brochure de présentation et conçu un kit destiné aux managers, leur permettant d'animer des réunions d'information/sensibilisation de leurs collaborateurs. Les entretiens avec les collaborateurs du Groupe ont en effet révélé une carence en information sur le projet, sur ce qu'est le handicap dans l'entreprise ainsi que de nombreuses interrogations. Mais ils ont également mis en exergue de belles expériences, une écoute, une adhésion à la démarche qui poussent aujourd'hui la Mission Handicap à élargir son champ d'action.

PPR s'est fixé comme objectif d'employer 6 % de travailleurs handicapés en France d'ici fin 2008, contre 3,2 % en 2003. Pour ce faire, la Mission Handicap, forte des enseignements de l'étude, a élaboré une politique d'emploi de travailleurs handicapés et l'a décliné en plans d'actions autour de 4 axes : la communication, l'embauche, le maintien dans l'emploi et la diversification avec le secteur protégé. 2005 sera l'année du déploiement de cette politique sur l'ensemble de la France, avec de nouveaux outils, de nouveaux moyens et un partenariat de 2 ans signé avec l'Agefiph.

*En 2004, 1 027 travailleurs handicapés travaillaient dans le Groupe (hors États-Unis où les données ne sont pas disponibles), en hausse de 14,7 % par rapport à 2003.*

*Un autre constat témoigne du souci de PPR de conserver les compétences et les talents lorsque le handicap survient dans la vie des collaborateurs : 75 % des collaborateurs travailleurs handicapés en France ont plus de 10 ans d'ancienneté.*

*Sur le site de la Martinoire de La Redoute, marque de Redcats, deux ateliers de colisage ont été spécifiquement adaptés aux collaborateurs handicapés. YSL Beauté a, pour sa part, été distingué fin 2004 par un prix lors de la Semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées. Les 38 travailleurs handicapés de l'usine de Bernay dans l'Eure font tous l'objet d'un encadrement spécifique, comprenant un accompagnement et des formations personnalisés ainsi que des appareillages adaptés à leur handicap.*

### c. Les seniors

Savoir transmettre l'expérience et le savoir-faire, répondre aux exigences des évolutions démographiques et reconnaître les atouts dans le professionnalisme des plus expérimentés sont autant de motivations pour faire évoluer mentalités et comportements vis-à-vis des seniors.

Pour définir les besoins et identifier les attentes des seniors dans l'entreprise, des diagnostics ont été engagés en 2004 avec un maître de conférence du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), expert sur ces questions. Ces diagnostics permettront de déterminer les actions prioritaires à mettre en œuvre à partir de 2005 pour faciliter l'allongement de la vie professionnelle et maintenir la motivation des collaborateurs les plus anciens.

### d. La diversité des origines

Lutter contre les discriminations liées aux origines commence là encore par des affirmations et des engagements au plus haut niveau. Pour PPR, la signature de la Charte de la Diversité et son inscription dans le Code de Conduite des Affaires du Groupe en 2004 témoignent de cet engagement sans ambiguïté. PPR a par ailleurs engagé fin 2004 une démarche de diagnostic avec l'association « IMS / Entreprendre pour la Cité », afin de réaliser un état des lieux de la diversité au sein de chaque enseigne.

Au-delà, ce sont encore une fois les cultures, les idées reçues et les comportements qu'il faut faire évoluer.

Redcats est, de ce point de vue, l'une des enseignes les plus actives. En France, elle organise chaque année, avec la Fnac et le Printemps, l'opération « un collégien, un jour, un métier » en partenariat avec le collège de l'Alma à Roubaix.

29 nationalités sont représentées dans ce collège, dont 96 % des élèves sont boursiers et la moitié des familles vivent en dessous du seuil de pauvreté. Cette initiative permet à la fois de faire découvrir à ces jeunes le monde de l'entreprise qui leur semble hors de portée, et à l'inverse à sensibiliser les collaborateurs de l'enseigne à la nécessité d'intégrer ces populations.

Redcats a par ailleurs signé en 2004 un partenariat avec l'association Alliances pour l'intégration de managers issus de minorités. L'objectif pour 2005 est de proposer 15 stages, dont 5 qui se transformeront en CDI. En Angleterre, Redcats UK développe, pour sa part, une action avec l'Equal Opportunities Commission de Bradford pour élaborer des formations à la diversité culturelle pour les principaux managers de l'enseigne. Ces formations seront mises en place à partir de 2005. Enfin, Redcats US propose des cours d'espagnol aux managers américains et des cours d'anglais aux employés hispaniques, en partenariat avec deux ONG : l'Urban League et la NAACP (National Association for the Advancement of Colored People).

### 1.4 Libre expression et dialogue social

Parler vrai est une des 6 attitudes qui fondent le management de PPR, d'où la nécessité d'être bien informé sur les événements qui jalonnent la vie du Groupe et avoir des occasions pour s'exprimer et échanger dans son enseigne, avec d'autres managers ou experts métiers ou encore avec les dirigeants qui définissent la stratégie.

#### a. Informer et partager

L'information dans le Groupe est assurée par de multiples canaux. Magazine interne édité en français et en anglais et distribué tous les trimestres à 20 000 collaborateurs, lettre d'information dédiée aux managers, intranet proposant un annuaire, des informations en temps réel, un accès à des plateformes collaboratives métiers ou projets, permettant de donner à chaque collaborateur des informations plus ou moins détaillées sur la vie du Groupe et des enseignes. Ce dispositif est complété par un ensemble de supports internes spécifiques à chaque enseigne et par des conventions annuelles pour les managers.

L'expression des collaborateurs prend, elle aussi, de multiples formes. La plus étendue est l'enquête d'opinion « Quel temps fait-il chez vous ? » qui est réalisée tous les 2 ans. En 2003, c'est 77 000 questionnaires en 13 langues envoyés dans 21 pays et 55 000 réponses, qui ont permis de dresser un état des lieux social des atouts et des axes de progrès sur lesquels le Groupe devait s'engager. 2004 a donc été une année d'information sur les résultats de cette enquête et de définition d'actions pour améliorer la satisfaction des collaborateurs et la qualité managériale. Les résultats à l'échelon du Groupe et de chaque enseigne ont été communiqués à tous les collaborateurs. Par ailleurs, les enseignes ont organisé des réunions d'information dans tous les pays, relayées par des publications dans leurs journaux internes. La communication sur les plans d'actions, qui a commencé en 2004, se poursuivra sur 2005, avant la réalisation de la nouvelle enquête à l'automne. Cet engagement de retour sur les résultats et les actions mises en œuvre est une condition fondamentale de la pérennité du succès de cette enquête. Le Printemps, qui a multiplié les réunions d'information et d'échange avec ses collaborateurs, a ainsi vu une progression de la satisfaction de ses collaborateurs sur la communication interne passer de 43 à 51 % en 2 ans.

Autre moment d'échange et de partage, le « Shadow Comex » réunit 4 fois par an, autour du président de PPR, une quinzaine de managers trentenaires français et internationaux, qui réfléchissent avec lui sur des sujets stratégiques pour le Groupe.

La convention des principaux managers du Groupe qui se tient tous les 2 ans permet également des échanges interenseignes, comme ce fut le cas en octobre 2004 à Lisbonne, notamment au travers du show-room dédié à la créativité des enseignes ou aux prix innovation remis pour la première fois lors de cette convention.

Enfin, 2004 a également été l'année des premières « Rencontres Affaires Sociales » qui ont permis de confronter les expériences vécues par plus de 80 managers affaires sociales au travers d'études de cas provenant de toutes les enseignes. Ces rencontres vont être étendues à toutes les fonctions ressources humaines via l'organisation en mai 2005 d'une Convention RH.

#### b. Échanger et dialoguer

L'expression des collaborateurs passe également de façon plus formelle par les instances de dialogue social mises en place au sein du Groupe.

Dans les enseignes, en 2004, plus de 275 comités d'entreprise ou d'établissement en France, représentant 1 868 élus, ont participé au dialogue social. En Belgique, Espagne, Grande-Bretagne, Italie et Suède, 227 représentants du personnel, issus du pôle Distribution de PPR, ont contribué à ce dialogue. 302 accords collectifs d'entreprise ont été signés en 2004 dans le Groupe, contre 166 en 2003. Cette forte hausse s'explique principalement par le fait que 2004 a été dans plusieurs enseignes une année d'élections, nécessitant la signature de nombreux accords préélectorales préalables à la tenue des élections des représentants du personnel et de renégociations d'accords arrivant à échéance.

Ce dialogue social est structuré au niveau du Groupe, en France et en Europe, par deux comités d'entreprise. Le Comité d'entreprise français a été créé en 1993. Il comporte 30 membres représentant les enseignes et se réunit 2 fois par an. En 2004, il a notamment abordé la stratégie du Groupe et des enseignes et l'intégration des handicapés. À une échelle plus large, PPR a mis en place en 2000 un Comité d'entreprise européen constitué de 19 membres et observateurs issus de 14 pays. 2004 a été l'année de l'intégration des nouveaux pays rentrés dans l'Union Européenne, avec l'arrivée de nouveaux membres venus d'Estonie, de Hongrie, de Pologne, de République Tchèque, de Slovaquie et de Chypre. À l'issue de cette intégration, le Comité d'entreprise européen est désormais constitué de 24 membres et d'un observateur, issus de 20 pays. Un bureau de 4 membres, représentatifs des membres du Comité, se réunit 6 fois par an, tandis que l'ensemble des membres du comité se réunit en assemblée plénière 2 fois par an. Le Comité est informé sur les projets transnationaux et consulté sur ceux qui ont un impact négatif sur l'emploi. Il dispose d'un budget annuel de 100 000 euros pour mener des études ou des expertises indépendantes. En 2004, il a ainsi réalisé une étude sur l'examen et l'analyse des comptes de PPR et une autre sur les indicateurs sociaux du Groupe. Dans les nouveaux sujets également abordés, la politique de responsabilité sociale et le Code de Conduite des Affaires du Groupe ont été présentés lors des réunions plénières. À la suite de ces présentations, la Secrétaire du Comité d'entreprise européen a pris part à un voyage d'étude en Inde sur le respect des droits sociaux chez les fournisseurs du Groupe. Un bilan de ce voyage a été présenté au bureau du Comité en début d'année 2005. Le pôle Luxe, dont l'intégration opérationnelle a été réalisée en 2004, disposait lui aussi d'un comité d'entreprise européen qui sera conservé. Dans le cadre du renouvellement de l'instance en 2005, des membres du pôle Luxe pourront également intégrer le Comité d'entreprise européen du Groupe.

Parallèlement, la marque Gucci s'est engagée dans un processus social innovant avec la création, en septembre 2004, d'un Comité paritaire sur la Responsabilité Sociale et Environnementale de l'enseigne. Composé pour moitié de représentants des principaux syndicats et pour l'autre par des managers de l'enseigne, il s'est fixé comme objectif de mener Gucci vers une double certification sociale (SA 8000) et environnementale (ISO 14001) en partenariat avec la région de Toscane et le bureau de contrôle BVQI.

*Les heures de grève ont été plus que divisées par 2 en 2004, passant de 31 774 heures à 15 164 heures. Concentrées sur la France, l'Italie et la Belgique, ces heures de grève relèvent en grande partie de mouvements de solidarité à des revendications nationales, sans lien direct avec l'entreprise. Le principal conflit social, avec des revendications liées aux conditions salariales ou de travail dans l'entreprise, a notamment concerné un magasin Conforama en France qui a connu 5 semaines de grève en 2004 (plus de 5 000 heures de grève).*

### 1.5. Santé et sécurité

Assurer la santé et la sécurité des collaborateurs du Groupe dans leurs activités professionnelles est un des devoirs fondamentaux de PPR et de ses enseignes. L'objectif en la matière est de déployer des actions dans les enseignes, au plus près du terrain et en priorité là où les risques sont les plus importants.

#### Protéger et prévenir

Depuis fin 2002, Conforama a ainsi mis en place un plan d'investissement sur 5 ans pour améliorer les conditions de sécurité et de travail dans les sites de l'enseigne, et en particulier dans ses entrepôts.

Un premier investissement de 2,5 millions d'euros en 2003, essentiellement axé sur la prévention des chutes et des lombalgies d'une part, et sur la formation aux risques électriques et aux risques incendie d'autre part, a permis de faire baisser les accidents du travail en France de plus de 20 %.

Cet investissement a été poursuivi et amplifié en 2004 (+ 10 %), en privilégiant cette fois les conditions de travail et l'aménagement des locaux (55 % du budget). L'amélioration de la ventilation, du chauffage et de l'éclairage des locaux, la rénovation des vestiaires et des salles de repos a permis de diminuer à nouveau de 4,8 % les accidents du travail dans l'enseigne. L'élaboration en 2004 d'un reporting spécifique très structuré va permettre à Conforama de mieux sensibiliser les managers sur ces enjeux, avec notamment des visites spécifiques dans les magasins les moins performants et la mise en place de plans d'actions dédiés.

Une démarche identique a été adoptée par Redcats dans le centre logistique de La Redoute, situé dans le Nord de la France, qui prépare tous les colis qui sont envoyés aux clients de l'enseigne.

Un Système de Management de la Prévention (SMP) a été mis en place dans la division Expéditions en 2003 après un audit approfondi d'identification et d'évaluation systématique des risques, mené en partenariat avec un cabinet de conseil spécialisé. Espace d'affichages spécifiques, *briefings* et infos flash prévention, livret d'accueil, comité de suivi et comité Directeurs Prévention ont permis en 2003 de diminuer d'un tiers le taux de fréquence des accidents et de moitié le taux de gravité.

Ce système a été étendu en 2004 aux divisions ramassages et emballages avec des débuts prometteurs. Les divisions réserves et retours vont à leur tour adopter ce système à partir d'avril 2005. L'ensemble du site sera ainsi « sous SMP » phase 1, c'est-à-dire en sensibilisation du personnel sur les risques d'accident du travail, des maladies professionnelles et de l'absentéisme. La division Expéditions, qui était la pionnière, est entrée dans la phase 2 du système depuis fin 2004. Succédant à la phase de sensibilisation, cette seconde phase doit rendre les employés plus actifs et plus acteurs dans la prévention, en identifiant les risques par anticipation. Les tableaux de bord commentés lors des briefings comprennent les actions concernant les accidents du travail ainsi que l'absentéisme afin de ne pas avoir deux plans d'action différents.

Les sites de production du pôle Luxe (Gucci et YSL Beauté) ont mis en œuvre depuis plusieurs années une démarche très structurée dans la gestion des risques d'activité et de leurs conséquences sur le personnel.

Chez YSL Beauté, les deux sites de fabrication de parfums et de cosmétiques de Bernay et de Lassigny en Normandie ont adopté depuis plusieurs années une démarche de triple certification Qualité, Sécurité, Environnement. Celle du site de Bernay s'est achevée à la mi-2004 avec l'obtention de la certification OHSAS 18001 sur la sécurité, après avoir obtenu les deux certifications ISO 9001 (qualité) et 14001 (environnement) en 2002. Le site de Lassigny devrait être triplement certifié d'ici 2006.

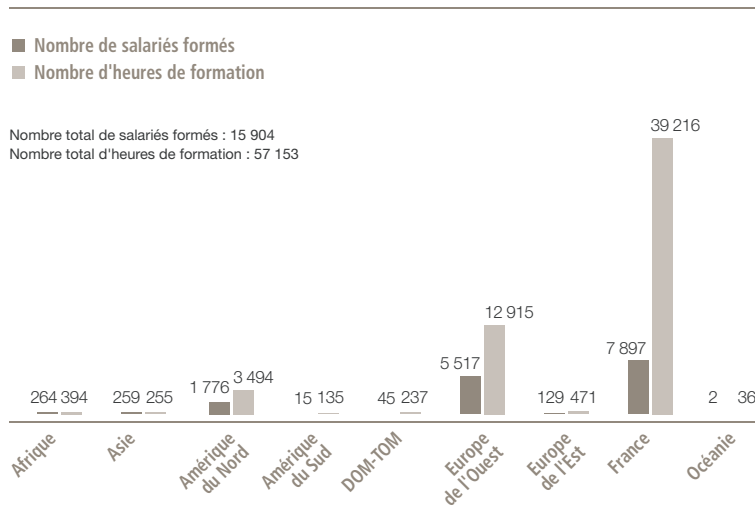
En 2004, un accent particulier a été mis sur l'amélioration des conditions de travail. En partenariat avec l'Agence Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail, un ergonomiste a analysé pendant 8 mois tous les postes de travail et établi avec les employés concernés des plans d'amélioration, qui ont été progressivement mis en place. Deux prix régionaux et nationaux de l'Agence Nationale de l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) sont venus récompenser la démarche d'YSL Beauté en 2004.

Quant à la marque Gucci, une démarche santé/sécurité a été formalisée et systématisée depuis 2001. Une équipe dédiée de 4 personnes évalue chaque année les risques pour le personnel (produits dangereux, machines, bruit, ergonomie des postes de travail...). Une formation générale est assurée à tous les employés des sites de production et des magasins de la marque. Des formations spécialisées en fonction des types de risques sont également réalisées. En 2004, 300 personnes ont par exemple suivi une formation sur les produits dangereux et les risques de pollution associés. L'objectif fixé est d'assurer une formation régulière de l'ensemble des collaborateurs tous les 2 ans. Un processus de certification sécurité OHSAS 18 001 a par ailleurs été engagé en 2004 et devrait aboutir d'ici 2006.

À l'échelle du Groupe, une présentation de la démarche mise en œuvre chez Conforama en France en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail a été effectuée en novembre 2004, au cours d'une séance de l'Observatoire Social, réseau de veille et d'échanges des responsables affaires sociales du Groupe. Cet échange a fait apparaître l'intérêt de réaliser une démarche similaire dans chaque enseigne du Groupe.

Dans l'ensemble du Groupe, 15 904 collaborateurs ont reçu une formation à la sécurité en 2004, soit 57 153 heures de formation. Le nombre d'accidents du travail s'est élevé à 3 054 pour l'année. Un seul accident mortel est à déplorer. Il s'agit d'un collaborateur de CFAO, qui est décédé au Maroc d'un accident de voiture, lors d'un déplacement professionnel. Le taux d'absentéisme global est de 5,4 % des effectifs. Sur ce total, 3,7 % concernent l'absentéisme pour maladie, 1,7 % pour d'autres motifs (congé maternité et/ou paternité, absences injustifiées).

Formation à la sécurité  
par zone géographique en 2004

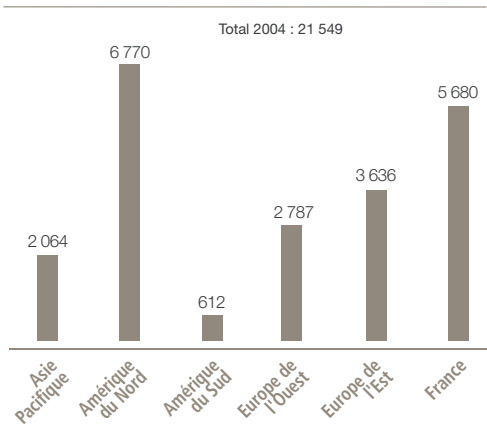


### 1.6 Données sociales de Rexel

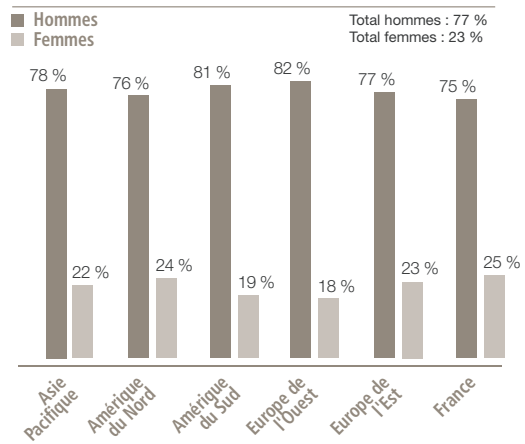
PPR ayant annoncé l'accord définitif pour la cession de sa participation dans la société Rexel fin 2004, les données de cette enseigne n'ont pas été consolidées dans le reporting social de PPR du présent document. En tant que société cotée, Rexel a réalisé un document de référence dans lequel figure l'ensemble de ses données sociales.

PPR a néanmoins décidé de publier les principaux indicateurs sociaux de Rexel en 2004 présentés ci-contre.

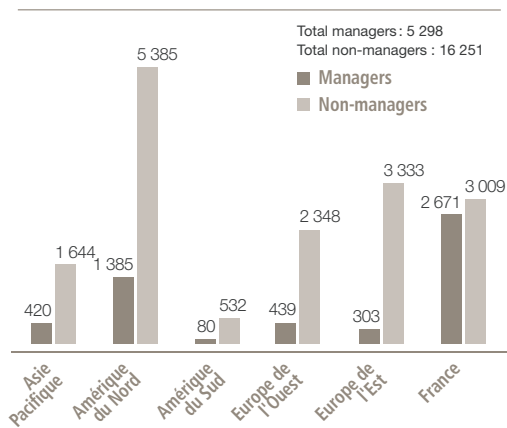
Répartition des effectifs inscrits (tout contrat) par zone géographique en 2004



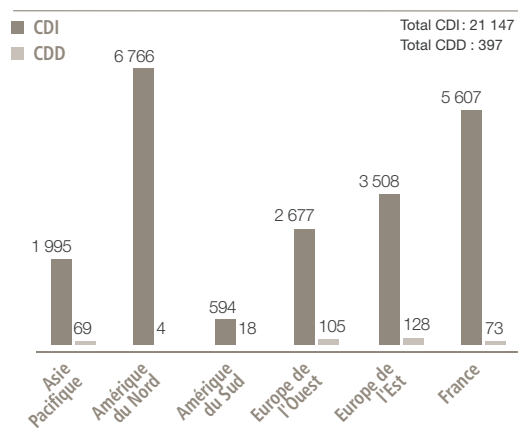
Répartition des hommes / femmes par zone géographique en 2004



Répartition des managers / non-managers inscrits au 31/12/2004 par zone géographique



Répartition des CDI / CDD inscrits au 31/12/2004 par zone géographique



## 2. L'environnement

### 2.1. Un premier reporting structuré et exhaustif pour le Groupe

PPR s'est doté en 2004 d'une nouvelle structure de reporting environnemental, afin d'améliorer de façon continue ses performances environnementales et de pouvoir présenter des résultats représentatifs pour l'ensemble du Groupe.

#### Définition des indicateurs

Tout au long de l'année 2004, un groupe de travail constitué des membres du réseau environnement des enseignes s'est consacré à l'élaboration de cette nouvelle structure de reporting. Pour définir les indicateurs les plus appropriés pour PPR, une plateforme de reporting a été élaborée et adoptée par toutes les enseignes. Elle est composée de sept thématiques :

- cinq thématiques quantitatives (consommation de matières, transports, production de déchets, consommation d'énergie, consommation d'eau),
- et deux thématiques qualitatives (politiques produits et management environnemental).

Ces thèmes sont développés ci-dessous pour rendre compte des performances environnementales de PPR.

#### Développement de l'outil de reporting

Après avoir identifié les indicateurs pertinents, le Groupe s'est ensuite doté d'un nouvel outil de reporting. L'outil choisi a été développé et déployé suivant une double vocation : d'une part permettre la consolidation des données des sites au niveau Groupe, via les enseignes, et d'autre part, donner aux enseignes les moyens de réaliser un pilotage de leurs performances environnementales à tous les niveaux de leur organisation (magasin, entrepôt, région, pays...).

#### Test et déploiement du système

Afin d'assurer la fiabilité de cet outil, un test a été effectué sur un périmètre restreint, en septembre et octobre 2004. Celui-ci s'étant avéré satisfaisant, le système a été déployé dans l'ensemble du Groupe à la fin de l'année 2004. La collecte des données 2004 a pu être réalisée en janvier 2005 dans toutes les enseignes engagées dans ce reporting.

### 2.2. Périmètre effectif de reporting

Grâce à cette nouvelle structure de reporting, PPR peut communiquer des données sur l'ensemble de ses enjeux environnementaux et sur un large périmètre, représentatif du Groupe. Le périmètre effectif pour lequel des données sont présentées recouvre plus de 80 % du chiffre d'affaires de PPR (hors Rexel et hors activités du pôle Luxe autres que YSL Beauté). De ce fait, il peut être considéré comme réellement représentatif.

En raison de la nouveauté du système mis en place, le périmètre peut toutefois varier pour certains des indicateurs considérés. Dans ce cas, le périmètre modifié considéré est précisé dans le texte.

Les données saisies dans l'outil et présentées dans ce document concernent les enseignes suivantes :

Enseigne / Marque	Périmètre
Conforama	62 % du chiffre d'affaires des magasins (indicateurs/magasins).
Fnac	Fnac Europe, soit 97 % du chiffre d'affaires (sauf sur certains périmètres).
Printemps	95 % du chiffre d'affaires de France Printemps (hors Made In Sport et Madélios).
Redcats	100 % du chiffre d'affaires.
CFAO	51 % du chiffre d'affaires incluant le chiffre d'affaires entre le siège de CFAO et ses filiales. Les données concernent le Burkina Faso, le Congo, le Cameroun, les DOM-TOM, la France métropolitaine et le Maroc.
YSL Beauté	Sites de Lassigny et Bernay (France) : 100 % du chiffre d'affaires lié à la fabrication des produits.

Sur chaque entité faisant partie du périmètre considéré, 100 % de la valeur d'un indicateur sont consolidés pour le groupe PPR.



### 2.3. La consommation de matières

#### a. Consommation de papier et de bois

PPR est un important consommateur de papier au niveau mondial, notamment pour l'impression de ses catalogues. De ce fait, PPR prête une attention particulière à l'origine du bois utilisé pour la fabrication du papier. La politique d'approvisionnement papier repose sur le suivi centralisé des achats et de la consommation. Elle met en avant le principe de certification forestière et la traçabilité maximum de l'origine du bois. Elle s'appuie pour cela sur des relations de partenariats avec les fournisseurs du Groupe, avec comme objectif l'amélioration des taux de papier issu de bois provenant de forêts certifiées.

#### Bilan 2004

Sur le périmètre considéré, PPR a consommé en 2004 plus de 257 000 tonnes de **papier**.

Cette consommation se répartit suivant les utilisations suivantes :

- achats directs pour les activités commerciales, principalement impression des catalogues, magazines et imprimés à usage commercial (77 %),
- achats indirects (via les imprimeurs) pour l'impression des catalogues, magazines et imprimés à usage commercial (21 %),
- papiers de bureaux (2 %).

Consommation de papier en 2004 (en tonnes)	Conforama	Fnac	Printemps	Redcats	CFAO	YSL Beauté	PPR
Achats directs	28 045	2 382	1 527	181 909	-	-	213 863
Achats indirects	19	838	-	33 769	315	-	34 941
Bureaux	3 603	809	28	2 316	2 308	79	9 143
<b>Total hors emballage</b>	<b>31 667</b>	<b>4 022</b>	<b>1 555</b>	<b>217 995</b>	<b>2 623</b>	<b>79</b>	<b>257 941</b>

Redcats est le principal consommateur de papier, avec 79 % de la consommation totale, soit 218 000 tonnes (dont plus de la moitié hors de France pour Redcats USA, Nordic et UK), et 85 % de la consommation directe. C'est la raison pour laquelle la responsabilité des achats papier pour les enseignes de Distribution du Groupe a été centralisée chez Redcats.

Les deux autres consommateurs importants pour le Groupe sont Conforama et la Fnac. Conforama a consommé 31 667 tonnes de papier, à plus de 90 % sous forme d'achats directs. La Fnac a consommé 4 022 tonnes de papier, dont 2 382 dans ses achats directs.

Environ 53 % des achats directs de papier proviennent de forêts dont la gestion est certifiée pour ses pratiques de développement durable (par le Forest Stewardship Council (FSC), le Pan European Forest Certification (PEFC) et d'autres organismes de certification officiels).

	Conforama	Fnac	Printemps	Redcats	CFAO <sup>(2)</sup>	YSL Beauté <sup>(2)</sup>	PPR <sup>(1)</sup>
Consommation de papier issu de forêts certifiées (FSC ou PEFC)/consommation totale en 2004	57 %	57 %	57 %	53 %	-	-	53 %

<sup>(1)</sup> Pour le groupe PPR, le pourcentage indiqué est la somme des pourcentages/enseigne, pondérée par la consommation de papier.

<sup>(2)</sup> Ces deux enseignes n'ont pas été associées à la politique mise en place par le Groupe (faible consommation pour CFAO, intégration trop récente pour YSL Beauté).

### Plans d'actions

Pour assurer une gestion responsable de sa consommation de papier, Redcats a mis en place pour l'Europe, en 2003, un plan à trois ans avec ses fournisseurs de catalogues et d'imprimés pour le marketing direct (brochure, prospectus...).

En 2004, les effets de ce plan sont déjà visibles : la consommation de papier de Redcats provient de forêts certifiées FSC / PEFC à 56,7 % en Europe et à 48,6 % aux États-Unis. L'objectif à fin 2007 est d'élever ce niveau : le papier consommé par Redcats devra provenir à 65/70 % de fibres issues de forêts certifiées, c'est-à-dire gérées selon les principes du développement durable.

D'autre part, le papier recyclé est de plus en plus utilisé par les enseignes du Groupe. En 2005, deux enseignes vont approfondir cette démarche. Le Printemps va désormais faire imprimer tous les dépliantes qui sont distribués aux touristes dans les hôtels en papier recyclé. Pour sa part, la Fnac va éditer sur du papier recyclé l'ensemble de ses dossiers techniques ainsi que son magazine « Contact » destiné aux adhérents, soit près de 10 millions d'exemplaires par an.

De son côté, PPR Buyco, structure qui joue le rôle d'une Direction des achats indirects (achats non marchands) pour le Groupe, a initié avec La Redoute, marque de Redcats, un projet baptisé « Print », destiné à réduire les coûts d'impression (fax, copieurs et imprimantes) et la consommation de papier de La Redoute.

En 2004, l'audit réalisé sur les consommations de 2300 collaborateurs de La Redoute a montré que chaque collaborateur consommait en moyenne près de 6000 feuilles de papier par an (soit 12 ramettes).

Un plan d'action sur 3 ans a été élaboré avec trois axes de progrès :

- Le matériel à travers la convergence vers des matériels multifonctions (imprimante, photocopieuse, scanner et fax),
- l'organisation à travers l'optimisation de la chaîne logistique,
- les utilisateurs à travers des programmes de sensibilisation sur les différents types d'impression et la mise en place d'une « politique impression » (recto/verso, 2 pages par feuille...).

L'objectif d'ici fin 2007 est de diminuer la consommation de 20 %, pour une économie attendue de près de 380000 euros.

En ce qui concerne le bois d'ameublement utilisé pour la fabrication des meubles vendus par les marques de Redcats, la politique du Groupe consiste à privilégier les certifications locales et la traçabilité des bois.

Parallèlement, Redcats utilise du pin de plantation au Brésil et contribue de ce fait localement à la reforestation. Redcats a signé en 2002 un partenariat avec l'organisation non gouvernementale ESSOR, partenariat qui a été reconduit en 2004. L'accord stipule que les marques de Redcats et leurs fournisseurs brésiliens reversent 0,1 % des achats effectués dans le pays à un programme de reforestation, qui prévoit que soient replantés 50000 arbres (essences fruitières et forestières) sur 2 ans dans le Nord-Est du Brésil. Les résultats ont dépassé les objectifs : 130000 arbres ont été plantés depuis 2003, permettant à environ 1100 familles de retrouver des moyens de vivre.

### b. Consommation d'emballages

Ce thème est également important pour PPR, car les diverses enseignes du Groupe utilisent des volumes significatifs de cartons et de plastiques pour emballer les produits qui sont distribués directement dans les magasins des enseignes ou par la vente à distance.

Sur le périmètre considéré, PPR a consommé environ 2000 tonnes de **sacs de caisse** en 2004, dont 84 % en plastique et 16 % en papier. Sur ce total, la Fnac représente 70 % des consommations de sac de caisse en plastique, les 30 % restants se partageant entre Conforama, le Printemps et Redcats. Le Printemps est, quant à lui, à l'origine de 99 % des consommations de sacs de caisse en papier.

La Fnac et Conforama ont engagé un programme de réflexion pour étudier les alternatives possibles au sac plastique. Des premiers résultats devraient voir le jour en 2005.

Le groupe PPR a également consommé sur le périmètre considéré 7700 tonnes **d'emballages plastiques** et 32800 tonnes de **cartons** en 2004. Concernant les emballages plastiques, 58 % sont consommés par Redcats et 60 % par le Printemps. Les cartons sont, quant à eux, consommés à 60 % par Conforama et à 29 % par Redcats.

Le tri et le recyclage des cartons font l'objet de politiques déjà très structurées dans plusieurs enseignes du Groupe. Conforama, qui a complètement réorganisé la gestion de ses déchets depuis 3 ans, trie et recycle près de 60 % des cartons qu'il utilise. Pour sa part, Redcats recycle non seulement ses propres cartons mais aussi tous ceux reçus par ses fournisseurs avant la préparation des colis commandés par catalogue ou via Internet par les clients de l'enseigne.

Consommation d'emballages en 2004 (en tonnes)	Conforama	Fnac	Printemps	Redcats	CFAO	YSL Beauté	PPR
Consommation de sacs de caisse en plastique	78	1 170	113	305	NC	ND	1 666
Consommation de sacs de caisse en papier	-	-	309	3	-	ND	312
Consommation d'emballages plastiques (polyéthylène, polypropylène...)	13 871	233	2 207	4 463	479	334	21 587
Consommation de cartons	19 678	1 225	251	9 640	81	1 925	32 800

ND : donnée non disponible.

NC : enseigne non concernée.

### c. Consommation de matières premières industrielles

Pour PPR, les consommations de matières premières industrielles concernent uniquement les enseignes qui possèdent des sites de production industriels telles que YSL Beauté, qui utilise du flaconnage en verre et en plastique pour ses activités cosmétiques et parfums, et CFAO, qui produit des stylos bille, des emballages plastiques et des cagettes pour les agrumes, des bouteilles de bière et de boissons gazeuses.

La consommation de **métaux** de PPR pour le périmètre considéré s'est élevée en 2004 à 1 934 tonnes. Elle correspond notamment à des achats d'aluminium pour des aérosols YSL Beauté ou des capsules pour CFAO ou bien encore de l'acier entrant dans la fabrication de cagettes produites par CFAO. Ces deux entités représentent à elles deux la totalité de la consommation de métaux du Groupe, avec 75 % pour CFAO et 25 % pour YSL Beauté.

En ce qui concerne le **plastique** (hors sacs de caisse et films), YSL Beauté et CFAO sont également les uniques consommateurs du Groupe et totalisent 2 480 tonnes soit 56 % pour YSL Beauté et 44 % pour CFAO, là encore pour du flaconnage.

Le Groupe a également consommé, via CFAO et YSL Beauté, 4 290 tonnes de **verre** en 2004. Les flacons d'YSL Beauté représentent 80 % de la consommation du Groupe.

Enfin, pour le **bois**, 100 % de la consommation de PPR, soit 38 800 tonnes, sont dus à CFAO pour sa fabrication de cagettes dans une usine que l'enseigne possède au Maroc.

Consommation de matières premières industrielles en 2004 (en tonnes)	Conforama	Fnac	Printemps	Redcats	CFAO	YSL Beauté	PPR
Consommation de métaux (acier, aluminium...)	NC	NC	NC	NC	1 446	488	1 934
Consommation de plastique (total hors sacs et films)	NC	NC	NC	NC	1 103	1 377	2 480
Consommation de verre (flaconnage)	NC	NC	NC	NC	860	3 426	4 286
Consommation de bois	NC	NC	NC	NC	38 808	0,4	38 808

NC : enseigne non concernée.

## 2.4. Les transports

### Périmètre de reporting

À l'instar des consommations de matières premières, les transports sont également un enjeu environnemental important pour PPR, compte tenu de son impact dans la production de gaz à effet de serre. C'est néanmoins un domaine très complexe à définir pour établir un reporting détaillé et pertinent des impacts du Groupe dans ce domaine.

À cette fin, un périmètre détaillé a été défini pour savoir quels trajets prendre en compte. Les données indiquées ci-dessous concernent les trajets de PPR destinés à la vente. Ce sont les flux suivants qu'on appelle communément « transport aval » :

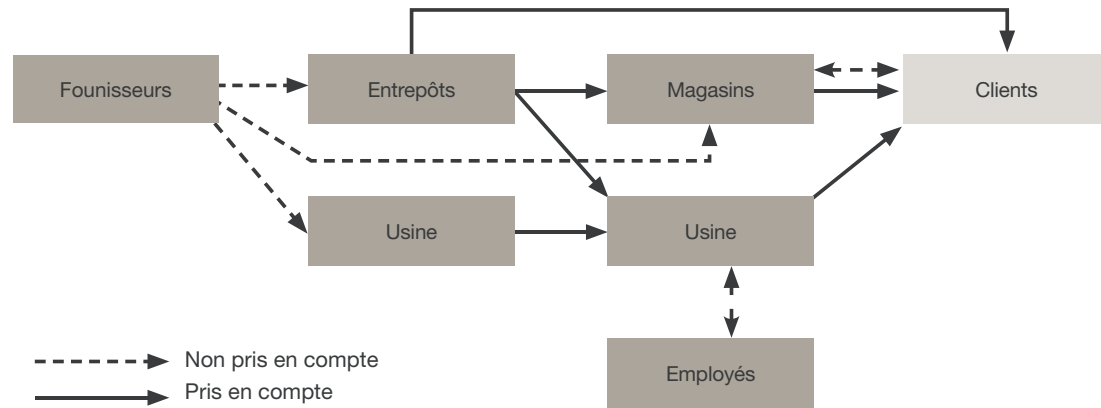
- transports des flottes captives (SOGEP chez Redcats, Fnac...),
- transports entre usines (CFAO),
- transports entre entrepôts et magasins,
- transports d'approvisionnement des entrepôts et magasins,
- transports des livraisons aux clients finaux (vente à distance, CFAO).

Ces transports peuvent être effectués :

- soit par des flottes de camions appartenant aux enseignes : c'est le cas en France pour Redcats avec la SOGEP, société de transport routier,
- soit par des prestataires externes : dans ce cas, les enseignes ont recueilli les données auprès de ces prestataires.

En revanche, les transports suivants ont été exclus du périmètre :

- l'approvisionnement en produits,
- les trajets des employés (déplacements journaliers domicile/travail, commerciaux en voiture de location/avion/train),
- les trajets des clients, y compris les véhicules loués par les clients pour transporter leurs marchandises.



### Bilan 2004

#### • Transport routier

Sur le périmètre défini ci-dessus, les véhicules utilisés par PPR (hors Redcats UK) ont parcouru en 2004 un peu plus de 74 millions de km par la route. Cela a engendré la consommation, en partie estimée, de plus de 25 millions de litres de carburant, émettant environ 66 900 tonnes de CO<sub>2</sub>.

Sur ce total, 44 % proviennent de la SOGEP, société de transport routier de Redcats en France qui livre les colis commandés à distance par ses clients.

Pour réduire ses impacts environnementaux dans ce domaine, Redcats a été à l'origine d'une initiative innovante, en étroite partenariat avec ses fournisseurs, destinée à optimiser la gestion des flux liés aux différentes étapes de réalisation de ses catalogues en Europe. L'enseigne a réorganisé sa politique de livraison, en incitant ses fournisseurs de papier finlandais à travailler sur les itinéraires les plus courts, toute économie réalisée étant partagée à moitié avec les fournisseurs. En deux ans, Redcats a réussi à réduire de 18 % les distances parcourues, soit plus de 450 000 km, avec comme conséquences une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de plus de 300 tonnes par an et une économie de plus d'un million d'euros.

### Autres modes de transport

En ce qui concerne les autres modes de transport, sur un périmètre comprenant Conforama, Redcats, CFAO et YSL Beauté, près de 452 000 tonnes ont été transportées par bateau en 2004, 16 626 tonnes par avion et plus de 11 600 tonnes par train. 66 % et 19 % des transports maritimes ou fluviaux réalisés sont dus respectivement à Conforama et à Redcats. 91 % des transports par avion sont dus à Redcats et 6,5 % à YSL Beauté.

Transports aval routier	Conforama	Fnac	Printemps	Redcats	CFAO	YSL Beauté	PPR
Distance parcourue (route) (km)	14 218 500	8 331 454	4 595 412	45 279 667	16 497 219	227 264	74 301 516
Consommation de carburant (m3) pour le transport routier	4 920	2 007	1 492	11 055	5 774	48	25 240
Émissions de gaz à effet de serre (transport route) (t.CO <sub>2</sub> )	13 037 <sup>(3)</sup>	5 320 <sup>(2)</sup>	3 953 <sup>(4)</sup>	29 295 <sup>(5)</sup>	15 301 <sup>(1)</sup>	126 <sup>(6)</sup>	66 883 <sup>(7)</sup>
Consommation de diesel (l/100 km) pour le transport routier	35 <sup>(9)</sup>	24	32	24	35 <sup>(8)</sup>	21	29

<sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup> <sup>(4)</sup> <sup>(5)</sup> <sup>(6)</sup> Pour toutes les enseignes, le résultat a été recalculé à partir des facteurs d'émission donnés.

<sup>(7)</sup> Pour PPR, le résultat a été recalculé à partir des facteurs d'émission donnés.

<sup>(8)</sup> <sup>(9)</sup> Pour CFAO et Conforama, le résultat est basé sur une consommation estimée.

Autres Transports Aval	Conforama	Fnac	Printemps	Redcats	CFAO	YSL Beauté	PPR
Utilisation du transport par rail (t)	1 350	-	-	-	9 575	713	11 638
Utilisation du transport par bateau (t)	299 052	-	-	85 300	63 000	4 548	451 600
Utilisation du transport aérien (t)	-	-	-	15 110	438	1 078	16 626

### Facteurs d'émission

Fuel	280 géq CO <sub>2</sub> = 1 kWh
Gaz naturel	200 géq CO <sub>2</sub> = 1 kWh
Vapeur	
à partir de gaz	260 géq CO <sub>2</sub> = 1 kWh
à partir de fuel	350 géq CO <sub>2</sub> = 1 kWh
à partir de charbon	425 géq CO <sub>2</sub> = 1 kWh
à partir d'ordures ménagères	360 géq CO <sub>2</sub> = 1 kWh
Transport routier	2 650 géq CO <sub>2</sub> = 1 L

### Plans d'actions

Sur un plan qualitatif, les enseignes cherchent à optimiser leurs distances de transport, grâce à diverses méthodes, notamment :

- l'intégration de critères obligatoires de liaisons ferroviaires pour le choix d'implantation des entrepôts pour Conforama,
- la livraison conjointe de plusieurs magasins par un même camion (livraisons « multidrop ») pour Fnac Service et SOGEP, la filiale de Redcats,
- le feroutage pour YSL Beauté et SOGEP,
- l'harmonisation des politiques de transport entre les deux sites de Bernay et Lassigny pour YSL Beauté (notamment le regroupement d'expéditions à l'export),
- le regroupement des livraisons clients par destination pour le Printemps,
- la réduction du nombre de navettes entrepôts/magasins pour le Printemps et la Fnac Suisse,
- le développement de coursiers utilisant des véhicules électriques avec l'entreprise Lungta pour les magasins parisiens de la Fnac.

Dans le domaine du transport fluvial, Conforama a beaucoup fait évoluer ses pratiques. Entre le port de Fos Sur Mer près de

Marseille et son entrepôt de Vénissieux près de Lyon, Conforama a multiplié par 4 en quatre ans le nombre de conteneurs transportés par des barges à la place des camions. Avec 4 000 conteneurs transportés, Conforama est ainsi devenu en 2004 le premier affréteur du Port Édouard Herriot de Lyon. La part du transport routier chez Conforama sur cet itinéraire est ainsi passée de 100 % à fin 2000 à 2 % quatre ans plus tard. En 2004, la Direction des transports de Conforama a calculé que ce mode de transport avait ainsi épargné la production de plus de 800 tonnes de CO<sub>2</sub>, faisant économiser à l'enseigne 20 % de ses coûts, soit plus de 500 000 euros.

Devant de tels résultats, Conforama a décidé de lancer fin 2004 un deuxième itinéraire fluvial entre les ports de Rouen (76) en Normandie et Gennevilliers (93) près de Paris pour approvisionner son entrepôt de Brétigny-sur-Orge (91) qui alimente les magasins parisiens de l'enseigne.

### **2.5. Production de déchets**

Même si les enseignes du groupe PPR ne produisent que de très faibles quantités de déchets dangereux par rapport au secteur industriel, les réglementations sur la valorisation des emballages industriels, les piles et en 2005 sur les déchets des équipements électriques et électroniques (D3E) ont conduit PPR à disposer d'un reporting précis dans ce domaine. Par ailleurs, la valorisation des déchets permet de diminuer un poste de coûts non négligeable.

#### **Bilan 2004**

Le périmètre de reporting pour les déchets exclut cette année la Fnac. En effet, la plupart des magasins Fnac ne disposent pas de données précises concernant leurs déchets, en raison de leur situation en centre commercial, où la gestion des déchets est assurée en commun pour tous les magasins.

Sur le périmètre considéré, le groupe PPR a généré, en 2004, 6,1 millions de tonnes de déchets divers, dont :

- Moins de 0,02 % sont des déchets industriels spéciaux (1 404 tonnes) autrement appelés déchets dangereux,
- Plus de 90 % sont des drèches (composées d'écorces de grains de malt) provenant de l'activité brassicole de CFAO au Congo,
- Les déchets restants sont principalement des cartons.

Les déchets dangereux proviennent pour 78 %, soit 1 090 tonnes, des sites YSL Beauté, qui génèrent des solvants de laboratoire, des aérosols et des néons, et sont composés à 90 % de rebuts de production, de produits obsolètes ou de produits défectueux. Un faible pourcentage (300 tonnes) rassemble les déchets dangereux des autres enseignes, constitués de néons et de batteries.

Production de déchets en tonnes	Conforama	Fnac	Printemps	Redcats	CFAO	YSL Beauté	PPR
<b>Déchets industriels banals (non dangereux)</b>	<b>19 893</b>	<b>8 462 <sup>(1)</sup></b>	<b>3 675 <sup>(2)</sup></b>	<b>21 897</b>	<b>6 019 816</b>	<b>1 812</b>	<b>6 075 555</b>
- dont cartons dirigés vers les filières de valorisation matière (réemploi, réutilisation, recyclage)	16 136	180 <sup>(4)</sup>	831	11 457	309	887	29 800
- dont palettes dirigées vers les filières de valorisation matière (réemploi, réutilisation, recyclage)	1 200	700	102	493	170	129	2 794
<b>Déchets industriels spéciaux (dangereux)</b>	<b>9 <sup>(3)</sup></b>	<b>278</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>1 086</b>	<b>1 404</b>
- dont déchets électriques et électroniques (D3E) dirigés vers les filières de recyclage	7 <sup>(5)</sup>	7	3	5	-	3	25
- dont piles et batteries collectées et dirigées vers les filières de recyclage	1	25 <sup>(6)</sup>	-	4	1	-	31
- dont cartouches d'encre dirigées vers les filières de recyclage et de reconditionnement	1	4	1	1	-	1	7

<sup>(1)</sup> Pour la Fnac, le résultat a été calculé avec extrapolation par moyenne des magasins (à partir de la surface et du chiffre d'affaires).

<sup>(2)</sup> Pour Le Printemps, le résultat est la somme des déchets industriels banals de France Printemps (les données de 4 magasins sur 17 ont été extrapolées).

<sup>(3)</sup> Pour Conforama, le résultat est la somme des D3E + piles et batteries + cartouches d'encre.

<sup>(4)</sup> Pour la Fnac, le périmètre pris en compte est uniquement Fnac France.

<sup>(5)</sup> Pour Conforama, le périmètre pris en compte est hors Conforama Suisse.

<sup>(6)</sup> Pour la Fnac, le résultat est hors 4 magasins en France dont les données étaient non disponibles.

## Plans d'actions

L'ensemble des enseignes du Groupe mène des politiques actives de tri et de recyclage de leurs déchets.

### • Gestion des déchets industriels banals

Parmi les déchets industriels banals, près de 30 000 tonnes de cartons et 2 800 tonnes de palettes sont envoyées vers des filières de valorisation.

Les 5,5 millions de drèches produites en 2004 par les deux brasseries qu'exploite au Congo BRASCO, filiale à 50 % de CFAO Congo Industries Trading et d'Heineken (CFAO en assumant la gestion opérationnelle), ont été valorisés à 100 % en alimentation pour bétail.

A la Fnac, plus de 30 magasins (dont les déchets valorisés n'ont pas été pris en compte dans le décompte total ci-dessus) trient leurs déchets (carton, plastique, emballages, bois, ferraille) par le biais des centres commerciaux auxquels ils appartiennent. En Suisse, une étude réalisée en 2004 a montré que cette politique active de tri et de recyclage avait permis d'économiser 83 000 francs suisses soit plus de 53 500 euros en un an.

Conforama a également structuré depuis plusieurs années l'ensemble de sa politique de gestion de déchets. Cette politique repose essentiellement sur l'optimisation des bennes, sur la rationalisation des rotations de camions et sur la négociation d'un prix de valorisation avec les sociétés de recyclage. La mise en place de ce processus a permis d'économiser, en 2004, 140 000 euros en France et 60 000 euros en Suisse. Enfin, la sensibilisation, notamment par le biais de la formation des chefs de dépôts réalisée en 2004, permet d'assurer et d'améliorer sur le long terme la gestion de ces déchets.

Les filiales nordiques de Redcats collectent, quant à elles, près de 90 % de leurs déchets pour les envoyer vers des filières de valorisation. Par ailleurs, en France, dans le processus de colisage des différents articles commandés via les catalogues ou Internet, l'ensemble des cartons provenant des fournisseurs est recyclé à 100 %, soit près de 5 000 tonnes.

• *Gestion des déchets industriels spéciaux*

- Les déchets électriques et électroniques (D3E)

Parmi les déchets dangereux, appelés ainsi car contenant notamment des métaux lourds, les déchets électriques et électroniques ont déjà fait l'objet de plusieurs initiatives pour assurer leur bonne gestion dans le Groupe. PPR a ainsi devancé la directive européenne les concernant, qui ne sera applicable qu'à partir de fin 2005.

En France, au moins 7 magasins Fnac ont un traitement spécifique pour les D3E. Fnac Logistique, Fnac Suisse et Fnac Belgique les trient également.

Conforama assure déjà le tri et le recyclage de l'ensemble de ce type de déchets en Suisse avec 428 tonnes de D3E recyclés en 2004. L'enseigne a lancé en juillet 2004, pendant la Semaine du Développement Durable, une opération de reprise promotionnelle des vieux appareils électroménagers en s'engageant sur la prise en charge de leur recyclage. Près de 400 réfrigérateurs, soit environ 7 tonnes de déchets, ont ainsi été collectés et recyclés.

Enfin, les filiales d'Europe du Nord de Redcats collectent également ce type de déchets dans le cadre d'un dispositif national de gestion.

- Les autres déchets industriels dangereux

Sur le périmètre considéré, la Fnac a collecté au moins 25 tonnes de piles et de batteries pour les diriger vers les filières de recyclage (57 magasins ont fourni des informations à ce sujet en Europe).

Les cartouches d'encre sont également récupérées dans pratiquement tous les magasins Fnac. Ainsi, plus de 4 tonnes en 2004 ont été envoyées au recyclage par le biais de divers organismes. À partir de 2005, la Fnac a décidé, de confier en France l'ensemble de la collecte et du recyclage de ses cartouches à l'association Emmaüs, afin de promouvoir l'économie sociale et solidaire.

Pour sa part, CFAO a assuré en 2004 le recyclage de près d'une tonne d'huiles usagées produites par sa filiale BRASCO au Congo, en les réutilisant dans la chaudière de l'usine, pour produire de la vapeur.

## **2.6. Consommation d'énergie**

### **Périmètre de reporting**

La consommation d'énergie est un point clé de l'impact environnemental d'une entreprise. Élément essentiel du confort des magasins du Groupe et de la valorisation des produits distribués par ses enseignes, elle représente également une part significative des charges structurelles des magasins.

Le périmètre considéré n'inclut pas les consommations de fuel et de gaz naturel des magasins Fnac, non disponibles au moment du reporting, mais considérées comme mineures par rapport aux autres consommations du Groupe.

### **Bilan 2004**

Sur ce périmètre, la consommation totale d'énergie du groupe PPR s'est élevée en 2004 à 623 GWh, dont 431 GWh d'électricité, 90 GWh de gaz naturel, 71 GWh de fuel, et 30 KWh de vapeur (chauffage urbain).

Toutes les enseignes consomment de l'électricité, en particulier pour l'éclairage des surfaces de vente. Les principaux consommateurs sont la Fnac (32 % de la consommation du Groupe), Conforama (23 %), Redcats (21 %) et le Printemps (18 %). La consommation moyenne d'électricité s'élève à 411 KWh par m<sup>2</sup> de surface de vente (hors YSL Beauté et CFAO). Le principal consommateur de gaz naturel est Conforama, avec 43 GWh, soit quasiment la moitié de la consommation du Groupe.

Le principal consommateur de fuel est CFAO, qui en a consommé 54 GWh en 2004, principalement liés à ses activités industrielles.

La consommation d'énergie en fuel, gaz naturel et vapeur du Groupe induit une émission directe de près de 48 000 tonnes de CO<sub>2</sub>, dont plus de 15 000 tonnes concernent CFAO et Redcats, et environ 10 000 tonnes Conforama.



## Consommation d'énergie

en 2004 (en KWh)	Conforama	Fnac	Printemps	Redcats	CFAO	YSL Beauté	PPR
Consommation d'électricité	96 489 128	133 119 391	73 575 707	90 037 330	25 932 000	12 201 883	431 355 439
Consommation de fuel	3 263 484	ND	3 649 693	9 535 018	54 147 443	99 522	70 695 160
Consommation de gaz naturel	43 305 044	ND	5 370 801	24 771 227	79 991	16 306 516	89 833 579
Consommation de vapeur - (réseau de chaleur)	ND	7 684 425	22 355 821	-	-	-	30 040 246
<b>Consommation totale d'énergie</b>	<b>143 057 656</b>	<b>133 119 391</b>	<b>90 280 626</b>	<b>146 699 396</b>	<b>80 159 465</b>	<b>28 607 92</b>	<b>623 813 258</b>

Consommation d'énergie  
en 2004 par surface de vente

(en KWh/m <sup>2</sup> )	Conforama	Fnac	Printemps	Redcats	CFAO	YSL Beauté	PPR
Consommation d'énergie	304	567	533	301	519	-	572 <sup>(1)</sup>
Consommation d'électricité	205	567	434	437	2 389	-	384
Consommation de fuel	7	-	22	46	4 989	-	65
Consommation de gaz	92	-	32	120	7	-	82
Consommation de vapeur	-	-	45	108	-	-	28

(en t.CO <sub>2</sub> )	Conforama	Fnac	Printemps	Redcats	CFAO	YSL Beauté	PPR
Émissions de gaz à effet de serre (total consommation d'énergie hors électricité)	9 575 <sup>(2)</sup>	ND <sup>(3)</sup>	4 786 <sup>(4)</sup>	15 449 <sup>(5)</sup>	15 177 <sup>(6)</sup>	3 289 <sup>(7)</sup>	48 279 <sup>(8)</sup>

ND : donnée non disponible.

<sup>(1)</sup> Pour le Groupe PPR, le résultat est égal à la consommation d'énergie totale (hors YSL qui n'a pas de magasin géré en propre) divisée par la surface de vente totale.

<sup>(2)</sup> <sup>(3)</sup> <sup>(4)</sup> <sup>(5)</sup> <sup>(6)</sup> <sup>(7)</sup> Pour CFAO, Conforama, Printemps et Redcats, le résultat a été recalculé à partir des facteurs d'émission donnés dans le tableau ci-dessous : utilisation de vapeur à partir de fuel en l'absence de données ; pour YSL Beauté, le résultat a été recalculé à partir des facteurs d'émission donnés.

<sup>(8)</sup> Pour le Groupe PPR, le résultat a été recalculé à partir des facteurs d'émission donnés : utilisation de vapeur à partir de fuel en absence de données.

## Facteurs d'émission

Fuel	280 géq CO <sub>2</sub> = 1 KWh
Gaz naturel	200 géq CO <sub>2</sub> = 1 KWh
Vapeur	
à partir de gaz	260 géq CO <sub>2</sub> = 1 KWh
à partir de fuel	350 géq CO <sub>2</sub> = 1 KWh
à partir de charbon	425 géq CO <sub>2</sub> = 1 KWh
à partir d'ordures ménagères	360 géq CO <sub>2</sub> = 1 KWh
Transport routier	2 650 géq CO <sub>2</sub> = 1 L

### Plans d'actions

En 2004, les enseignes ont mis en place différents types d'actions visant à réduire leur consommation d'énergie.

À la Fnac, une vingtaine de magasins ont remplacé ou amélioré leurs équipements climatiques, tandis qu'une cinquantaine de magasins en France et en Belgique et 15 magasins au Portugal et en Espagne utilisent des ampoules basse consommation. Cette dernière pratique a également été mise en œuvre par Redcats US et Redcats Nordic.

Conforama a initié une réflexion en 2004 sur la construction durable. Deux nouveaux magasins ont bénéficié de la mise en place d'une installation de climatisation dite en *free cooling*, qui utilise l'air extérieur lorsque sa température est moins élevée. D'autre part, le magasin de Toulouse a été construit avec un toit végétal, permettant de le rafraîchir naturellement en été. Des études sont en cours pour privilégier l'éclairage naturel, notamment via des *skydomes* (bulles en plexiglas), et optimiser l'éclairage artificiel.

Redcats Nordic utilise pour sa part de l'énergie éolienne (non quantifiée) et participe à un projet de diminution de la consommation d'électricité avec une université suédoise.

En France, Redcats a demandé fin 2004 à EDF de réaliser un audit énergétique des sites de La Redoute afin d'identifier les zones de consommation excessive et de déterminer des plans d'action qui seront mis en œuvre en 2005.

Enfin, l'ensemble des enseignes du Groupe s'est engagé en France à partir de 2005 sur des contrats « verts », qui garantissent qu'un minimum de 10 % de l'électricité consommée dans les magasins du Groupe provienne d'énergies renouvelables (éoliennes, barrages...).

## 2.7. Consommation d'eau

### Périmètre de reporting

La consommation d'eau ne constitue pas un indicateur très représentatif des activités de PPR, hormis pour les activités de brasserie de CFAO et de cosmétiques pour YSL Beauté. Néanmoins, il fait partie des indicateurs fondamentaux du reporting environnemental et permet une sensibilisation des salariés de PPR dans ce domaine.

La consommation d'eau pour 2004 est mesurée sur le périmètre considéré, Fnac exclue (de nombreux magasins étant implantés en centre commercial, la consommation d'eau est incluse de façon forfaitaire dans les charges locatives et donc non disponible pour le reporting).

### Bilan 2004

Sur ce périmètre, PPR a consommé 1,4 million de m<sup>3</sup> d'eau en 2004. Sur ce total 55 % concernent CFAO, parmi lesquels 683 000 m<sup>3</sup> sont consommés par la brasserie que l'enseigne exploite au Congo en partenariat avec Heineken.

Consommation d'eau en 2004	Conforama	Fnac	Printemps	Redcats	CFAO	YSL Beauté	PPR
Consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	133 216	56 748 <sup>(1)</sup>	137 629	247 275	786 417	136 557	1 497 842
Consommation d'eau / surface utile (m <sup>3</sup> / m <sup>2</sup> )	0,28	0,14	0,40	0,21	4,37	1,88	0,56

<sup>(1)</sup> Pour la Fnac, le périmètre pris en compte inclut Fnac France et Fnac Espagne.

### Plans d'actions

#### - Économies dans les consommations d'eau

Sur les sites de production d'YSL Beauté, d'importants investissements réalisés en 2004 ont permis de réaliser des économies significatives dans les consommations.

Le site de production de Bernay a consommé 25 000 m<sup>3</sup> d'eau, soit 20 % de moins qu'en 2003. Cette diminution est liée à la suppression d'une tour réfrigérante vétuste, à la mise en place de temporisation sur les cycles de lavage pour utiliser uniquement la quantité d'eau nécessaire, et également à la mise en place d'un système de télé-relevé des compteurs d'eau :

ce système analyse la consommation d'eau toutes les 15 minutes et a permis en 2004 de détecter 3 fuites. Sur le second site de l'enseigne à Lassigny, un investissement de 300 000 euros a permis en 2004 la mise en circuit fermé de l'eau glacée pour le rafraîchissement des locaux, aboutissant à la réalisation d'une économie de 200 000 m<sup>3</sup> d'eau. BRASCO, filiale de CFAO au Congo a également réalisé d'importants efforts pour diminuer ses consommations d'eau en améliorant son processus de fabrication. Elle a divisé par 3 (de 20 à 7 hectolitres d'eau pour 1 hectolitre de bière) sa consommation d'eau en 5 ans.

#### - Gestion des rejets d'effluents

L'autre axe de progrès concerne les rejets d'effluents, axe sur lequel plusieurs enseignes ont également beaucoup investi en 2004.

Au Congo, CFAO Industries Trading est en train de construire, dans l'usine qu'elle exploite avec Heineken, une station de traitement des eaux usées, dont la mise en service est prévue en septembre 2005, grâce à un investissement d'un montant de 3 millions d'euros. Cet important investissement, dimensionné pour traiter près de 5 millions d'hectolitres d'eaux usagées par an, va permettre de filtrer et de réguler le PH de l'eau avant rejet dans l'environnement. Des systèmes de protection contre les odeurs ont également été installés.

Le site YSL Beauté de Bernay a, pour sa part, mis en place des containers pour récupération des reliquats de production en fond de cuve avant lavage. Un investissement de 112 000 euros en 2003 en 2004 a également été réalisé sur le site pour la mise en place de débourbeurs déshuileurs et l'installation d'une vanne électrique de barrage des eaux pluviales. L'ensemble de ces dispositifs permet à la fois de garantir la qualité des eaux qui retournent dans l'environnement et de prévenir toute pollution liée à un éventuel accident.

En France et en Espagne, 11 magasins Fnac sont équipés de laboratoires photo avec traitement des eaux usées en interne ou sous-traité.

Enfin, Redcats Nordic dispose d'un équipement d'épuration de l'eau pour la cuisine d'un restaurant ainsi que pour les ateliers.

### **2.8. La politique « produits »**

La politique « produits » de PPR est organisée au niveau des enseignes. Elle recoupe des actions comme l'achat de produits issus du commerce équitable ou l'élaboration de cahiers des charges produits, incluant des critères environnementaux.

#### **Conforama**

Conforama est pionnier chez PPR dans la mise en place d'une politique produits incluant des critères de développement durable. L'enseigne a défini un certain nombre de standards minimums obligatoires à partir de 2005 (ou 2006 dans certains cas) qui sont relatifs à la qualité, à la sécurité et à l'environnement (QSE). Ces minima qualité sont applicables à l'ensemble des produits de l'enseigne et servent de base à la rédaction de tout cahier des charges. Ils sont fondés sur les directives européennes ou sur la réglementation des pays concernés, si cette dernière est plus exigeante en matière environnementale. En l'absence de réglementation spécifique, ils sont fondés sur les règles de l'art de l'industrie. Ils témoignent également de la volonté de Conforama d'anticiper la réglementation et d'agir en amont pour limiter ses impacts environnementaux. Ils abordent tous les aspects du produit : sa fonctionnalité, les matières premières qui le composent, et sa « périphérie » (emballage, notice d'emploi, étiquetage produit).

En tant qu'objectifs globaux de l'enseigne Conforama, les minima QSE sont diffusés à un large ensemble d'acteurs tant en externe (tous les fournisseurs) qu'en interne (départements qualité et commerciaux, bureaux d'achats et d'approvisionnement...). Ils comprennent :

- des interdictions de certaines substances (emballages en PVC, cuivre ou zinc dans l'alimentaire, amiante, CFC (gaz chloro-fluorocarbène), halon (gaz CFC) ou bois protégé dans tous les produits...),
- des utilisations de substances limitées par des seuils précis et adaptés (téflon, cadmium, plomb, chrome, formaldéhyde...).

Conforama a aussi mis en place une *check-list* de spécifications et de produits design (choix des matériaux, des emballages, traçabilité des matières, poids et tailles des colis...).

Enfin, Conforama sensibilise également ses fournisseurs à son engagement environnemental global, via un site Internet, sur les minima QSE de la politique produits qui renseigne sur les engagements environnementaux à prendre en compte. Principalement fondés sur les directives européennes, les minima QSE incitent les fournisseurs situés en dehors de l'Union Européenne à appliquer des mesures souvent plus contraignantes que les législations locales. L'enseigne a également pour objectif de développer la sensibilisation aux thèmes environnementaux via un manuel fournisseur (« Supplier Handbook ») qui sera diffusé en 2005. Enfin, les événements qui rassemblent les fournisseurs de l'enseigne du type « Supplier Day » qui avaient réuni 600 fournisseurs du monde entier en 2003 sont l'occasion de promouvoir la politique environnementale de Conforama et d'y sensibiliser les fournisseurs.

#### Redcats

Redcats a également mis en place une politique produits.

Dans sa division Nordic, Redcats suit ainsi les recommandations de l'Autorité de la Consommation Suédoise pour l'emploi de colorants textiles non dangereux.

Redcats a également conclu fin 2004 un partenariat avec l'ONG Max Havelaar, afin de mettre en place une filière de produits textiles à base de coton équitable en provenance d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale. Commercialisés sous la marque La Redoute, ce sont plus de 200 000 tee-shirts qui seront proposés dans le prochain catalogue Automne-Hiver 2005-2006 de la marque, à travers une gamme de 12 références. Max Havelaar assure des revenus supérieurs en moyenne de 20 à 30 % aux petits producteurs de coton par rapport à une filière traditionnelle.

Dans le même esprit, la marque Somewhere, autre marque de Redcats en France, a proposé dans son catalogue Printemps-Été 2005 une nouvelle ligne de sous-vêtements en coton biologique baptisé BIO (Believe In Origins). Ce coton, qui provient du Mali, du Sénégal et du Cameroun, est garanti sans traitement chimique et n'utilise que des teintures exemptes de métaux lourds. Il est certifié par le label indépendant suisse IMO. Une présentation spécifique, expliquant les caractéristiques du coton biologique, ses origines, sa certification a été intégrée dans le catalogue de la marque.

#### Citadium (Printemps)

Citadium, enseigne du pôle Sport du Printemps, a pour sa part conclu un partenariat de distribution avec la société VEJA, pour distribuer en 2005 des baskets produites au Brésil à partir de caoutchouc et de matériaux naturels et réalisées selon les règles du commerce équitable. Grâce à ces actions, Citadium participe à la valorisation de la production de la forêt par l'achat de caoutchouc à des petits producteurs à des prix garantissant des conditions de vie décentes. VEJA investit par ailleurs dans des programmes éducatifs de santé et travaille avec EcoAmazon, une ONG locale sur l'agriculture durable.

### **2.9. Le management de l'environnement et la gestion des risques tout au long de la chaîne d'approvisionnement**

Le management environnemental correspond, au-delà du reporting annuel, à des actions globales menées par les enseignes de PPR afin d'améliorer leurs performances environnementales.

#### La gestion des déchets électriques et électroniques

Après la mise en place d'un « réseau environnement PPR » fin 2003, qui a permis de réaliser un premier exercice de reporting environnemental structuré et exhaustif, l'accent a été mis en 2004 sur un thème particulier, la gestion des déchets électriques et électroniques, enjeu significatif pour le Groupe.

La mise en œuvre d'ici fin 2005 de la Directive européenne sur la gestion de ce type de déchets va en effet avoir un impact important pour PPR. Celle-ci concernera :

- les systèmes d'information (référencement, encaissement...) pour la prise en compte de la nouvelle taxe qui devra être visible pour le consommateur,
- l'organisation de la collecte et du tri, qui devra être optimisée pour bénéficier d'économies d'échelle entre les enseignes.

Pour permettre à la fois une anticipation suffisante et une optimisation de l'organisation et des coûts, un Comité de Pilotage inter enseigne dédié et coordonné au niveau du Groupe a été créé en 2004. Dix groupes de travail déclinant les principaux enjeux liés à la gestion de ces déchets ont été mis en place. PPR a également intégré le Comité Stratégique, composé de la Fédération du Commerce et de la Distribution et des syndicats professionnels concernés par ces produits, qui a travaillé à l'élaboration de l'éco-organisme qui coordonnera la prise en charge en France de ces déchets.

Une analyse européenne, intégrant les systèmes de gestion déjà en place dans certains pays où le Groupe est présent (Suisse et Belgique notamment), a également été réalisée pour permettre une bonne prise en compte de cet enjeu dans tous les pays européens où sont implantées les enseignes de PPR.

#### Les systèmes de management environnemental dans les enseignes

Les systèmes de management environnemental ont également sensiblement progressé dans les enseignes.

Chez YSL Beauté, le site de Bernay a obtenu en juin 2004 sa certification sécurité OHSAS 18001, après celles concernant la qualité et l'environnement ISO 9001/2000 et ISO 14001 en 2002. Cette démarche globale QSE (qualité, sécurité, environnement) a également été mise en œuvre sur le site de Lassigny avec un objectif de triple certification d'ici 2006. Dans ce cadre, les collaborateurs sont sensibilisés et formés à une bonne gestion QSE. Par ailleurs, sur les deux sites concernés par le reporting environnemental, tous les fournisseurs reçoivent un questionnaire permettant de les évaluer sur les thèmes de l'environnement, de la sécurité et de la qualité.

À la Fnac, un processus de sensibilisation aux enjeux environnementaux a démarré en 2004 avec la création d'un réseau de correspondants environnement dans tous les magasins de l'enseigne, puis avec une première intervention auprès du Comité de Direction. En 2005, ces actions d'information et de sensibilisation interne seront élargies à l'ensemble des managers et à l'ensemble des régions.

Chez Conforama, un site intranet dédié à la politique de développement durable de l'enseigne a été réalisé en 2004 et mis en ligne pour tous les collaborateurs en janvier 2005. Il donne des informations sous forme d'actualités et de dossiers, non seulement sur les actions de l'enseigne et du Groupe sur ces domaines, mais également sur les enjeux généraux du développement durable. Par ailleurs, chaque collaborateur a reçu un exemplaire d'un guide intitulé « Pour une consommation plus durable » réalisé en 2004 avec l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), lui permettant d'adopter des comportements respectueux de l'environnement au bureau comme à la maison.

Plus largement, un accord cadre a été signé en 2004 avec l'ADEME. Cet accord porte sur le développement d'actions sur les consommations d'énergie et la protection de l'environnement (gestion des déchets, conception environnementale des bâtiments...).

#### La Charte Fournisseurs et ses prolongements

L'ensemble des enseignes du Groupe dispose d'une Charte Fournisseurs. L'adhésion d'un fournisseur à cette charte est un critère majeur de référencement ou de déréférencement pour ce dernier. En matière d'environnement, les questions abordées par cette charte concernent :

- la conformité avec les réglementations nationales et locales en matière d'hygiène et de sécurité,
- la prise en compte des notions d'hygiène et de sécurité dans l'entretien et la gestion des sites de production (ex : itinéraires et plans d'évacuation affichés en langue locale...),
- la mise en place de mesures de sécurité adéquates pour prévenir les accidents,
- l'existence de programmes de formation à la sécurité,
- l'état sanitaire de logements attachés à l'usine...

En 2004, 70 % en moyenne des fournisseurs directs des enseignes du Groupe ont signé cette Charte.

PPR a par ailleurs mis en place une politique de contrôle de ses fournisseurs qui inclut la réalisation d'audits de conformité sociale par des cabinets spécialisés et indépendants. En 2004, plus de 250 audits ont été réalisés.

Les infractions liées à l'hygiène/sécurité ont été les plus nombreuses lors des visites de sites réalisées en 2004. Des plans d'actions correctives concernant la sécurité des machines ou l'exposition aux poussières ou aux bruits ont notamment été mis en œuvre à la suite de ces audits.

L'implantation de bureaux d'achats locaux, 13 en 2004, dans toutes les principales zones d'approvisionnements du Groupe, permet d'assurer un suivi de la mise en place de ces mesures via les contrôleurs qualité envoyés régulièrement sur les sites de production.

Conforama est, pour sa part, allé plus loin en intégrant des critères environnementaux dans ses contrats (*Conforama General Purchase Conditions and Supply*) : chaque fournisseur de l'enseigne doit strictement respecter les règles de production locales et informer Conforama de tout élément relevant des problématiques environnementales dans son lieu de production. Il doit accorder une importance particulière à la gestion de l'eau, des matières premières et de l'énergie. Les mesures prises pour renforcer l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables sont fortement encouragées, comme les mesures prises pour respecter la biodiversité et la mise en place d'un management environnemental.

Enfin, PPR Buyco, structure qui centralise une part importante des achats indirects du Groupe, a élaboré en 2004 une Charte de déontologie pour les transports. Cette charte s'inscrit dans la politique de respect des réglementations sociales et environnementales chez les fournisseurs du Groupe et sera déployée en 2005. Elle détaille les engagements que ceux-ci doivent respecter, notamment vis-à-vis des normes d'émissions de CO<sub>2</sub> (norme européenne Euro 3), et encourage toute mesure d'économie d'énergie. La Charte prévoit également que des audits indépendants pourront être réalisés à la demande de PPR pour vérifier la tenue de ces engagements. Cette charte sera systématiquement jointe à tous les contrats gérés par PPR Buyco en 2005 et devra être retournée signée par les fournisseurs.

### 3. Les clients et les consommateurs

Des clients satisfaits sont des clients fidèles. C'est en gardant toujours à l'esprit ce principe simple que PPR a placé le client au cœur de sa stratégie et de ses efforts.

Vu sous l'angle de la responsabilité sociale et environnementale, cela veut dire être en mesure de lui garantir des produits sûrs et de qualité, de lui apporter informations et conseils sur les produits et les services proposés par PPR et enfin de lui assurer une totale confidentialité sur les données qu'il communique dans ses relations avec le Groupe.

Au-delà, 2004 a également vu apparaître dans les enseignes plusieurs offres de produits ou de services qui ont accompagné des démarches de sensibilisation des clients du Groupe aux enjeux du développement durable.

#### 3.1 Garantir des produits sûrs et de qualité

Engagement fondamental du Groupe, la qualité et la sécurité des produits est assurée par une organisation très structurée au sein des enseignes.

##### PPR Purchasing et les marques propres

PPR Purchasing, entité mise en place dans le Groupe en 2001, a notamment pour mission de faire réaliser les appareils électroménagers et les produits électroniques et informatiques de marque propre distribués par Conforama, Fnac et Redcats.

Après la mise en place d'une Direction Qualité début 2003, 2004 a permis d'achever l'organisation du process qualité particulièrement rigoureux qui s'applique sur tous les produits référencés.

Ce process intervient à plusieurs stades de la chaîne d'approvisionnement des produits. En amont, les prototypes sélectionnés par les acheteurs de PPR Purchasing en Asie ou en Europe sont envoyés dans les laboratoires de contrôle et d'analyse dont dispose le Groupe. Pour les produits électroménagers et électroniques, PPR Purchasing envoie deux échantillons d'une part au laboratoire de La Redoute qui teste la sécurité, la fonctionnalité, la commodité d'utilisation, les qualités d'assemblage de l'échantillon et qui vérifie la notice d'utilisation du produit, d'autre part au laboratoire de la Fnac qui teste les performances techniques de ce même produit. Pour les produits informatiques, c'est le laboratoire intégré dont dispose Conforama qui réalise l'ensemble de ces tests. Sur environ 1 000 échantillons testés en 2004, seule la moitié a été qualifiée pour être référencée par le Groupe. Une fois cette sélection effectuée, un second test similaire est réalisé avant l'expédition du premier lot à l'enseigne. Enfin, des inspections qualité sont effectuées dans les usines de fabrication des fournisseurs par des auditeurs externes spécialisés. 212 inspections ont ainsi été réalisées en 2004.

L'ensemble de ce dispositif a permis d'obtenir un taux de conformité proche de 100 %. De même, les 92 conteneurs de produits contrôlés par Conforama n'ont donné lieu à aucune non conformité.

Pour mieux faire partager cette culture qualité et sécurité, un intranet dédié a également été mis en service en 2004. Il permet à chaque enseigne de disposer d'une base de données sur toutes les normes et références qualité de ses produits. Avec plus de 7 000 connexions en 2004, cet intranet s'est avéré très apprécié.

L'objectif pour 2005 est d'améliorer le taux de satisfaction enseigne qui, en plus de la qualité des produits, inclut notamment le délai de livraison. Ce taux était de 91% en 2004. L'objectif est d'atteindre 95 % en 2005.

### Le Printemps et la conformité des produits

L'un des principaux atouts du Printemps réside dans sa faculté à proposer une large diversité de produits avec un taux de renouvellement élevé qui suit l'évolution des tendances et de la mode. Du textile au cuir en passant par la cosmétique et la bijouterie, garantir la conformité de l'ensemble de ces produits aux exigences de qualité et de sécurité nécessite de disposer d'une organisation très structurée.

Pour cela, Le Printemps a mis en place une centrale d'achats d'environ 120 personnes composée de tandems chef de produits / approvisionneurs.

Les premiers doivent trouver et sélectionner les fournisseurs, les approvisionneurs validant la commande et s'occupant des questions de logistique et de suivi.

L'ensemble des produits référencés passent ensuite par la Direction Import de l'enseigne qui vérifie l'existence et la conformité de tous les documents légaux (certificat de douane, notice d'information, étiquetage...) et contrôle que les tests produits ont bien été effectués. Dans le cas contraire, elle fait elle-même réaliser ces tests par des laboratoires agréés. En 2004, 27 tests ont ainsi été réalisés directement par l'enseigne.

L'autre défi à relever réside dans la capacité des chefs de produits et des approvisionneurs à bien maîtriser l'ensemble des réglementations à respecter et leurs évolutions.

Pour cela, une politique de formation systématique a été mise en place depuis 2002. Après une formation initiale sur les différentes normes et réglementations réalisée par tous les collaborateurs de la centrale d'achats des formations de suivi leur sont proposées chaque année. Tout nouveau collaborateur de la centrale doit obligatoirement suivre ce cursus de formation. En 2004, 32 collaborateurs ont ainsi été formés.

Au-delà, la Direction Import du Printemps a édité des fascicules thématiques (textile, métaux précieux, cosmétique...) qui sont régulièrement mis à jour. En 2004, ces fascicules ainsi que l'ensemble des documents concernant l'organisation des procédures de contrôle et de suivi ont été intégrés dans la gestion documentaire et sont en libre consultation sur l'intranet de l'enseigne depuis février 2005. Une « hotline » dédiée au sein de la Direction Import complète ce dispositif.

### CFAO et le programme CLIO

Le programme CLIO pour « Client Obsession » a été lancé dans les enseignes de PPR en 2002.

Chez CFAO, il a pris la forme pour toutes les concessions automobile de l'enseigne d'un « guide des standards qualité », mis en place début 2003 et qui compte 238 critères à satisfaire qui sont autant d'engagements vis-à-vis des clients de CFAO.

Parmi ces critères, 161 ont été définis comme des minimums requis, devant être atteints avant fin 2004. Les 77 autres, considérés comme des critères dits de niveau avancé, doivent être réalisés avant fin 2006. Le bilan à fin février 2005 fait apparaître que 74% des sites concernés ont réalisé plus de 90 % des minima requis et que 96 % d'entre eux remplissent plus des trois quarts de ces critères.

Ce dispositif a été doublé en 2003 d'une Charte Qualité Automobile centrée autour de 4 engagements pris par CFAO : garantir à tous ses clients le meilleur accueil, une écoute attentive, le respect des prix et des délais annoncés et un service de qualité.

À la suite de la mise en place de cette charte, une vaste enquête de satisfaction a été réalisée en janvier 2004 par téléphone auprès de 2 139 clients en Afrique et dans les DOM-TOM. Le taux de satisfaction globale a été de 68 % avec des points d'excellence puisque 92 % des interviewés pensent que les locaux et les équipements donne une image de professionnalisme et qu'ils sont 90 % à recommander CFAO à leurs amis. Neufs points de progrès ont par ailleurs été identifiés, notamment le respect du délai de commande et la qualité de l'accueil du service après-vente. Géographiquement, le Cameroun, le Malawi, le Kenya et la Nouvelle-Calédonie arrivent en tête des pays pour le taux de satisfaction client.

En 2005, des plans d'actions opérationnels vont être mis en place dans chaque pays en fonction des résultats de cette enquête.

Pour renforcer la cohérence d'ensemble de cette démarche, un rapprochement du plan qualité CLIO de CFAO avec celui existant chez les constructeurs va également être engagé. Peugeot et Toyota seront les premiers concernés en 2005.

### Quand la qualité se décline avec YSL Beauté

L'innocuité et l'efficacité d'une crème de soins, la qualité de fragrance et de tenue d'un parfum sont autant d'enjeux fondamentaux pour maintenir le niveau d'excellence qui fait la renommée internationale des produits d'YSL Beauté.

Pour cela, la marque a mis en place une structure de mesure et de contrôle extrêmement performante.

Sur chacun des 2 sites de production d'YSL Beauté, 4 laboratoires regroupant 31 collaborateurs (scientifiques, techniciens de laboratoire, responsables qualité) assurent l'ensemble de ces mesures et contrôles.

Le laboratoire de bactériologie et de microbiologie garantit l'absence de bactéries dans tous les produits de soins. Un second s'assure de la compatibilité de ce qu'on appelle les jus pour la parfumerie ou les formules pour les cosmétiques notamment en matière d'allergène, ces tests portant non seulement sur le produit lui-même mais également sur les interactions possibles entre ces produits et les contenants en verre ou en plastique utilisés pour le packaging. Un troisième laboratoire dit d'olfaction réalise des analyses aussi bien par des tests scientifiques que par des tests de « nez » humains pour garantir la conformité des produits aux standards définis. Enfin, un quatrième laboratoire dit « analytique » travaille au développement de méthodes toujours plus fines et plus rapides pour doser les substances et caractériser les matières premières utilisées.

Ces laboratoires disposent pour ce faire d'équipements technologiques de très haut niveau, notamment divers types de chromatographes permettant d'identifier et de « tracer » les différentes molécules présentes dans chaque produit et un analyseur d'image capable de détecter des microfuites d'un packaging défectueux.

Ces équipements scientifiques de pointe ont également permis à YSL Beauté de s'affranchir totalement depuis de nombreuses années des tests sur animaux, tous les tests étant réalisés in vitro avant d'être effectués in vivo avec des collaborateurs volontaires de la marque puis enfin avec un panel d'une centaine de consommateurs avant leur distribution dans les magasins. En 2004, plus de 58 000 tests d'analyse et de contrôle ont été effectués par ces laboratoires aussi bien sur les matières premières que sur les formules et les jus ainsi que sur les produits semi-finis et finis.

Cette chaîne de contrôle s'applique également aux fournisseurs qui produisent notamment les concentrés utilisés en parfumerie. Plus de 500 contrôles en 2004 ont permis de vérifier systématiquement les données du fournisseur et la conformité de l'étiquetage.

Cet état d'esprit qui vise à garantir une qualité irréprochable des produits s'applique d'ailleurs à l'ensemble du processus de fabrication puisque le site de Bernay a obtenu en juin 2004 sa triple certification qualité / sécurité / environnement et que le site de Lassigny sera également triple certifié d'ici fin 2006.

### 3.2 Une information claire et des conseils de qualité sur les produits et les services des enseignes du Groupe

Garantir des produits sûrs et de qualité est pour les enseignes de PPR un minimum requis. Au-delà, l'information et le conseil sur les produits et services que le Groupe assure à ses clients constituent l'autre pilier de la confiance que le Groupe entend nouer durablement avec tous ses clients.

Qu'elles s'appellent « avantages services » chez Conforama, « services plus » chez Redcats ou « Engagements » à la Fnac et au Printemps, les garanties apportées par les enseignes dans ces domaines démontrent la volonté de placer le client au cœur des efforts du Groupe. CLIO pour « Client Obsession » est d'ailleurs le nom du grand programme de service client lancé en 2002 par PPR et qui a entamé depuis 2004 sa seconde phase, CLIO2.

Au Printemps, cette nouvelle étape du programme dénommée « Client au cœur » a pris la forme en 2004 de 7 nouveaux projets articulés autour de 3 grands thèmes : faciliter l'acte d'achat (encaissement, confort d'achat), être à l'écoute de la demande client (meilleure prise en compte du client étranger, programme de fidélisation personnalisé, renforcement de l'originalité de l'offre) et motiver les équipes autour du client (partage des informations clients, analyse détaillée de la mesure de satisfaction). L'ensemble de ce programme a d'ailleurs été intégré dans la rémunération variable de tous les collaborateurs de l'enseigne au travers d'une note de satisfaction globale issue du baromètre client trimestriel. De 7,25/10 en 2004, l'objectif est d'atteindre 7,4 en 2005.

Dans un domaine sensible comme celui des jouets, la nouvelle marque Fnac Éveil & Jeux, issue de la fusion en 2004 de Fnac Junior et Éveil & Jeux, a développé une approche originale au travers du label « testé et approuvé par les parents pilotes ». Parallèlement aux tests classiques réalisés pour garantir la fiabilité et la sécurité des produits, Fnac Éveil & Jeux a développé un réseau de plus de 1 500 parents pilotes (parents, grands-parents, personnel de crèche ou de garderie) tous volontaires, pour tester avec leurs enfants 2 à 3 jouets par an. C'est à partir des réponses renvoyées par ces parents pilotes concernant l'intérêt, la solidité, la qualité perçue, l'âge conseillé, le prix idéal que le jouet est retenu dans le nouveau catalogue qui est renouvelé de 30 % à chaque édition. En 2004, seul un tiers des 4 000 produits présélectionnés a finalement été retenu. Après la mise en place de « tables rondes » de parents pilotes destinées à développer la complicité des membres du réseau, des « Comités en ligne » ont été créés en 2004 pour les parents connectés à Internet.



Dernier élément de la confiance dans les enseignes du Groupe, la confidentialité des données communiquées par les clients lors de leurs achats. D'une manière générale, toutes les enseignes de PPR se sont engagées à respecter la confidentialité des données de leurs clients, en particulier en ce qui concerne les cartes client qu'elles proposent. Ces garanties sont notamment basées sur des chartes interprofessionnelles comme celle de l'Association française des entreprises de vente à distance (FEVAD), dont plusieurs enseignes du Groupe comme la Fnac ou Redcats sont membres. Sur ce point, le Printemps a testé en 2004 une nouvelle carte client munie d'un code confidentiel sur un magasin dans le nord de la France. Devant les résultats très positifs enregistrés, ce dispositif, qui renforce la sécurité des échanges clients, sera déployé en 2005 dans tous les magasins de l'enseigne.

### 3.3 Sensibiliser les clients et offrir des produits qui intègrent les enjeux du développement durable

Dans la mise en œuvre de sa démarche de responsabilité sociale et environnementale, PPR a souhaité répondre aux attentes de plusieurs de ses publics concernant son rôle de sensibilisation de ses clients aux enjeux du développement durable. Pour cela, plusieurs enseignes du Groupe ont commencé à développer des offres de produits et de services qui intègrent de tels enjeux.

#### Conforama et les économies d'énergie

L'une des actions les plus structurées dans ce domaine a été développée par Conforama dans son offre de produits à faible consommation d'énergie. En 2004 et pour la deuxième année consécutive, l'enseigne a mis en œuvre, dans le cadre de la Semaine du Développement Durable, une opération sur ce thème qui couvre à la fois l'offre produit par la sélection d'articles électroménager à la fois compétitifs en termes de prix et très économes en énergie (classés A ou A+), la formation des vendeurs à cette problématique, la distribution à ses collaborateurs comme à ses clients d'un guide intitulé *Pour une consommation plus durable* édité à 600 000 exemplaires, le tout en partenariat avec l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME). Une opération très réussie qui sera reconduite au printemps 2005 et qui démontre qu'un positionnement de discounteur n'empêche pas la prise en compte de critères environnementaux dans son offre produit et dans les actes d'achat de ses clients.

#### Le Printemps et la mode éthique

Dans un registre très différent, lié au côté modes et tendances de son activité, le Printemps a développé en 2004 plusieurs actions de sensibilisation sur ces thèmes : exposition-vente d'objets artisanaux au profit de la Fondation des femmes de Jordanie, ONG présidée par la reine Rania qui lutte pour la reconnaissance du droit des femmes, parrainage par sa filiale Citadium du premier « Ethical Fashion Show », qui a regroupé une douzaine de créateurs d'Europe, d'Afrique et d'Asie engagés dans le développement d'une mode éthique, promotion de produits issus du commerce équitable comme les vêtements de sports urbains de la marque Miséricordia, réalisés au Pérou par d'anciens élèves d'un orphelinat.

Cette volonté de promouvoir des produits intégrant des engagements sociaux et environnementaux va s'accroître en 2005 avec le renouvellement de son partenariat avec l'Ethical fashion Show qui présentera près de 50 créateurs internationaux, la réalisation d'un espace dédiée aux produits du commerce équitable chez Citadium lors de la Quinzaine du Commerce Équitable en mai, et surtout dans le cadre de l'année du Brésil en France avec notamment la présentation en avant-première de la marque Natura dont les produits issus de matières premières de la forêt amazonienne participent au maintien de la biodiversité dans cette région.

#### Redcats et le coton équitable

C'est également ce thème du commerce équitable qu'a choisi de développer Redcats à travers deux actions majeures autour du coton.

La plus importante concerne le développement, en association avec l'association Max Havelaar, d'une véritable filière industrielle de coton équitable. Plus de 200 000 tee-shirts seront proposés dans le catalogue Automne-Hiver 2005-2006 provenant du Mali, du Sénégal, du Burkina-Faso et du Cameroun. Ce label garantit aux 3 000 petits producteurs concernés un prix minimum garanti, de 20 à 30 % supérieur au prix international du marché, et une prime de développement versée aux groupements de producteurs qui servira à des travaux d'intérêt général : forage de puits, aménagement de pistes...

La seconde opération a été le lancement dans le catalogue Printemps-Été de la marque Somewhere de Redcats, d'une ligne de cinq produits intitulée BIO pour Believe In Origins et dont la fabrication à partir de coton biologique est certifiée par le label suisse indépendant IMO. Une certification qui garantit l'absence d'usage de pesticides ou de traitement chimique et l'utilisation de teintures sans métaux lourds.

#### La Fnac et la diversité culturelle

L'engagement de la Fnac à promouvoir la diversité culturelle ne s'est jamais démenti depuis sa création il y a 50 ans. De l'étendue de son offre culturelle (300 000 livres et 200 000 disques en magasins) à la promotion de jeunes artistes via sa collection « attention talents », l'enseigne a toujours joué un rôle public majeur pour montrer l'importance et la nécessité de la diversité culturelle dans la société. Pour assurer ce rôle de médiateur, la Fnac a créé au sein de ses magasins des espaces non marchands, les « Forums Fnac », dédiés à cet engagement. À fin 2004, ces espaces représentaient 6 400 mètres carrés pour les forums et 2 400 mètres carrés pour les galeries photos en France et à l'étranger. Dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale et environnementale, l'enseigne a décidé d'élargir en 2004 les thèmes de ces forums. Plus de 150 rencontres, conférences, débats sur des sujets comme le commerce équitable, l'effet de serre ou la lutte contre l'illettrisme ont ainsi démontré sa volonté de continuer à utiliser son statut de média culturel reconnu pour sensibiliser les clients de l'enseigne aux enjeux environnementaux et sociaux.

Cette politique va se poursuivre en 2005 de façon plus systématique, notamment dans le cadre d'opérations comme la Semaine du Développement Durable ou la Quinzaine du Commerce Équitable.

## 4. Les partenaires commerciaux

### 4.1. Un engagement d'équité et de respect

Avec ses clients, les fournisseurs de PPR constituent le public avec lequel les enseignes du Groupe entretiennent le plus de relations quotidiennes. La qualité des produits qu'ils fabriquent, celle des services qu'ils apportent en matière de transport ou de livraison, le respect des normes réglementaires sont essentiels à la performance du Groupe. C'est pourquoi PPR a choisi en 2004 de présenter dans son Code de Conduite des Affaires ses engagements vis-à-vis de ceux qu'il considère comme ses partenaires commerciaux : impartialité et égalité de traitement dans la mise en concurrence, objectivité des conditions d'attribution des marchés, respect des règles liées à la propriété industrielle ou lors de la résiliation d'une relation commerciale.

Au-delà, PPR a également clairement affiché les engagements et les comportements que ses fournisseurs doivent avoir s'ils veulent demeurer de véritables partenaires sur le long terme. La première règle concerne la volonté d'éliminer tout risque de conflit d'intérêt personnel, direct ou indirect avec les collaborateurs du Groupe.

La seconde, tout aussi importante, concerne le respect de la charte dédiée que le Groupe et ses enseignes ont réalisée en 2001 et qui détaille l'ensemble des droits sociaux qui doivent être respectés quel que soit le pays où ils sont implantés.

### 4.2. Assurer le respect des droits humains et sociaux

Dans ce domaine, le Groupe a depuis plus de quatre ans développé une véritable politique centrée autour de quatre axes complémentaires.

#### La Charte Fournisseurs

La Charte Fournisseurs, mise en place dans le Groupe depuis 2002, détaille l'ensemble des règles auxquelles doivent se conformer les fournisseurs du Groupe. Ces règles reprennent les principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail sur :

- la prohibition du travail des enfants de moins de 15 ans et du travail forcé (conventions 29, 105, 138 et 182),
- le respect des règles d'hygiène et de sécurité (convention 155),
- les garanties de conditions de travail dignes (convention 100),
- le droit d'organisation et de négociation collective (conventions 87 et 98),
- la prohibition de toute forme de discrimination (convention 111),
- le respect des lois et réglementations sociales et environnementales.

Le Code de Conduite des Affaires du Groupe, qui a été finalisé en 2004, a par ailleurs spécifié les textes de référence internationaux dont la philosophie générale et les principes mis en œuvre sont partagés par PPR et ses enseignes, à savoir :

- la Déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations-Unies et la Convention européenne des Droits de l'Homme,
- les « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales »,
- la Convention des Nations-Unies sur les Droits de l'Enfant.

### Le questionnaire d'auto-évaluation

Deuxième axe de cette politique, un questionnaire d'évaluation est systématiquement envoyé à chaque fournisseur. Ce dernier doit impérativement le remplir et le renvoyer signé, en s'engageant par écrit à connaître et respecter les principes de la Charte Fournisseurs. L'analyse des réponses à ce questionnaire permet une première orientation des audits de conformité sociale qui sont menés dans les usines des fournisseurs directs des enseignes par des cabinets spécialisés et indépendants, reconnus pour leur compétence au niveau international.

### Les audits de conformité sociale

Ces audits sur la qualité sociale des fournisseurs du Groupe constituent un maillon essentiel de la politique de PPR dans ce domaine. Démarrés en 2003 par toutes les enseignes du pôle Distribution de PPR, ils ont été multipliés par deux en 2004 avec plus de 250 audits réalisés et ils vont encore s'accroître sensiblement en 2005. Un premier reporting exhaustif présenté dans ce document a permis aux enseignes de PPR réunies dans un réseau de correspondants dédiés à ces problématiques de mieux analyser les principaux axes de progrès sur lesquels travailler en partenariat avec les fournisseurs, pour améliorer les conditions de travail de leurs salariés, et ce quel que soit le pays où ils sont implantés.

### Des bureaux locaux d'achats et d'approvisionnements

Dernier axe de cette démarche, l'implantation de bureaux locaux d'achats et d'approvisionnements. À fin 2004, les enseignes de PPR disposaient de 13 bureaux d'achats et 3 centres d'inspection, principalement en Asie (Chine (3), Inde (2), Bangladesh, Vietnam...), en Europe de l'Est (Roumanie, Pologne) ainsi qu'en Turquie et au Brésil. Cette présence permanente des acheteurs du Groupe, en quasi-totalité originaires des pays où sont implantés ces bureaux, est non seulement importante pour la qualité des produits mais également pour s'assurer de la qualité sociale des fournisseurs du Groupe.

En amont, l'intégration des critères sociaux de la Charte participe au référencement de tous les fournisseurs des enseignes. Une fois la relation commerciale nouée, les managers en charge du contrôle qualité assure un suivi du fournisseur, notamment lorsqu'un plan d'actions correctives a été décidé à l'issue d'un audit de conformité sociale.

### 4.3. Former et sensibiliser aux principes et à l'application de la Charte

Pour s'assurer de la bonne application de la Charte du Groupe, PPR et ses enseignes ont mis en œuvre en 2004 plusieurs formes de sensibilisation et de formation de leurs acheteurs et de leurs fournisseurs.

#### Des formations à tous les niveaux

À l'échelle du Groupe, une formation systématique est réalisée auprès des acheteurs et des chefs de produits qui participent au séminaire Achats de l'UniverCité PPR. Sur les trois dernières années, plus de 200 managers spécialisés (acheteurs, chefs de produits...) ont ainsi été formés.

S'agissant des enseignes, deux formations délocalisées regroupant plus de 60 managers ont eu lieu en 2004 en Suisse et en Italie pour les acheteurs et les chefs de produits de Conforama et de la Fnac. Chez Redcats, 3 séminaires dédiés regroupant des fournisseurs et des acheteurs de l'enseigne ont été réalisés en 2004 en Turquie et en Chine (Shenzhen et Shanghai), en collaboration avec la société CSCC qui réalise les audits sociaux de Redcats. Durant une journée, les fournisseurs et les acheteurs de Redcats ont été sensibilisés aux exigences du Groupe dans ces domaines et ont pu échanger sur leur perception respective quant à la mise en œuvre des principes de la Charte. Le Printemps a également intégré une partie « éthique sociale » dans les formations des chefs de produits et d'approvisionneurs de sa centrale d'achats. En 2004, ces formations ont concerné 32 collaborateurs.

PPR Purchasing, entité du Groupe qui fait notamment réaliser des produits électroniques en marque propre pour le compte de plusieurs enseignes de PPR, organise elle aussi chaque année un séminaire de sensibilisation de ses fournisseurs. En 2004, celui-ci s'est tenu à Hong Kong et a regroupé une vingtaine de fournisseurs.

#### Des nouveaux outils de sensibilisation

Conforama avait inauguré sa nouvelle organisation des achats en 2003 lors d'une Journée Fournisseurs à laquelle plus de 600 fournisseurs du monde entier avaient participé. Durant cette journée, une présentation spécifique avait été réalisée sur la Charte Fournisseurs et plus largement sur les critères sociaux et environnementaux exigés par l'enseigne.

En 2004, un « Manuel Fournisseur » détaillant les critères requis pour être référencé chez Conforama a été finalisé. Ce manuel sera diffusé dans le courant de l'année 2005 à tous les fournisseurs de l'enseigne. Durant cette même année, la structure qui centralise les achats directs de Conforama pour l'ameublement et la petite décoration, dénommée IHTM, a recruté une jeune manager entièrement dédiée au suivi de l'application des exigences sociales et environnementales des fournisseurs référencés.

Enfin, PPR Buyco, société de service qui mutualise les achats indirects du Groupe a élaboré en 2004 une Charte de déontologie dans le domaine des transports. Outre le respect de certains aspects environnementaux, cette Charte spécifie les engagements sociaux que doivent prendre les fournisseurs du Groupe spécialisés dans les transports, en particulier ceux concernant le temps de travail des chauffeurs et les contrats de sous-traitance. Cette Charte d'engagement sectorielle s'appliquera à tous les fournisseurs de PPR d'ici mi-2005.

#### **4.4. Mutualiser les expériences et les connaissances**

Depuis fin 2002, PPR est membre de « l'Initiative Clause Sociale » (ICS), structure qui regroupe 14 des plus grands distributeurs français. Cette initiative a pour but de mutualiser les résultats des audits sociaux menés par ses membres auprès de leurs fournisseurs directs fabriquant des produits non alimentaires.

2004 a marqué une étape dans cette mutualisation des connaissances et ce partage des expériences. L'ensemble des documents servant à la réalisation des audits (questionnaires, lignes directrices...) a été totalement revu pour mieux prendre en compte les réalités complexes vécues sur le terrain et affiner ainsi les mesures correctives qui sont engagées lors du constat de non conformité vis-à-vis des règles édictées par l'ICS.

Ce travail de fond a également été l'occasion de comparer le travail de l'initiative française avec d'autres initiatives nationales ou internationales. L'objectif poursuivi par l'ICS est de travailler à une reconnaissance commune à l'échelle européenne et d'étudier la possibilité de réaliser une plateforme d'initiatives qui pourraient servir de base pour échanger les expériences et les connaissances de chacun dans ce domaine.

Ces nouveaux documents d'audit seront déployés dès 2005 pour l'ensemble des audits réalisés par les différents membres de l'ICS.

#### **4.5. Bilan 2004 des audits sociaux du Groupe <sup>(2)</sup>**

2004 a marqué une nouvelle étape dans la politique de suivi des fournisseurs directs du Groupe avec une hausse de près de 115 % en un an des audits réalisés (263 audits réalisés en 2004 contre 123 en 2003). Cette montée en puissance s'est notamment traduite par la réalisation des premiers audits de suivi, 11 en 2004, liés à la mise en place de plans d'actions correctives chez les fournisseurs. Ces audits de suivi interviennent, en général, 9 à 12 mois après l'audit initial. Néanmoins, dans le cas d'actions correctives liées notamment à la sécurité, le fournisseur doit informer l'enseigne de mesures immédiates de très court terme qu'il a engagées.

##### **Répartition des audits par zone géographique**

Ces audits ont été menés dans 31 pays, dont plus des trois-quarts en Asie (89 audits en Chine, 29 audits en Inde, 17 audits au Bangladesh, 13 au Pakistan...), près de 10 % en Europe de l'Ouest, 5 % en Europe de l'Est, le reste se partageant entre la Turquie (3,4 %), le Maroc (2,2 %) et l'île Maurice (1,5 %).

Cette répartition géographique reflète les différentes zones d'achats et d'approvisionnement des enseignes du Groupe mais également la volonté de réaliser les audits dans les zones géographiques où il existe une plus forte probabilité de détecter des non conformités à la Charte Fournisseurs. La répartition des non conformités par pays montre ainsi que la Chine représente près de la moitié des non conformités constatées, suivie par l'Inde, le Vietnam, la Turquie et la Roumanie. Les nombres moyens les plus élevés de non conformité par audit se retrouvent souvent dans les mêmes pays, tels que la Turquie, la Chine, le Vietnam et la Roumanie.

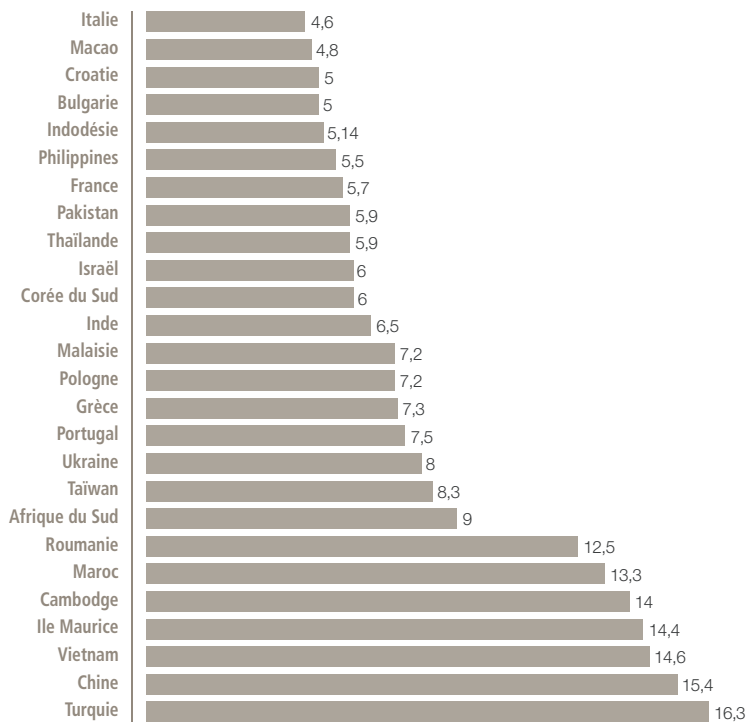
<sup>(2)</sup> Les audits sociaux présentés dans cette partie concernent les enseignes du pôle Distribution Grand Public de PPR. En outre, en raison des événements liés au Tsunami en Asie, certains audits ont été achevés en janvier 2005. Le reporting porte donc sur les audits réalisés du 1<sup>er</sup> janvier 2004 au 30 janvier 2005.

### Répartition des non conformités par pays en 2004



<sup>(1)</sup> Pays dont le nombre de non-conformités est inférieur à 1 %.

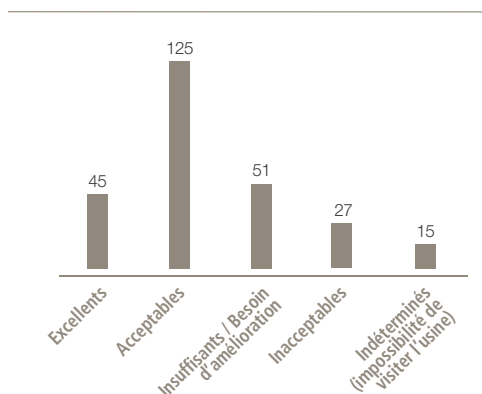
### Nombre moyen de non conformités par audit et par pays en 2004



### Évaluation des fournisseurs

La répartition des notes globales obtenues par les fournisseurs montre une amélioration par rapport à 2003, où environ 60 % des audits s'étaient conclus par des plans d'actions correctives. En 2004, 17 % des audits ont été excellents, 47,5 % acceptables, 19,4 % nécessitaient des améliorations et 10,3 % ont été jugés inacceptables. Dans ces derniers cas, des plans d'actions correctives importants et immédiats ont été mis en œuvre. Quatre fournisseurs, dont deux en Chine, un en Inde et un au Vietnam, ont par ailleurs été déréférencés suite à leur refus de mettre en place ces plans d'actions correctives. Enfin, 15 audits n'ont pas pu être menés à bien du fait du refus de certains fournisseurs de laisser visiter leurs usines. Ces audits ont tous été reprogrammés.

Classement des audits réalisés en 2004  
en nombre d'audits



### Répartition des non conformités par nature

Trois principales non conformités ont été constatées dans l'analyse des audits.

La plus importante concerne l'hygiène et la sécurité, qui représente en moyenne 54 % du total des non conformités. Dans cette catégorie, on retrouve principalement des issues de secours obstruées ou en nombre insuffisant, l'absence ou l'insuffisance de protection des machines, notamment dans l'industrie textile ou encore l'absence d'exercice d'évacuation en cas d'incendie. Sur l'hygiène en particulier, on note notamment des toilettes, des places de cantines ou de dortoirs en nombre insuffisant par rapport aux effectifs.

Les deux autres non conformités les plus fréquentes, en particulier en Asie, concernent :

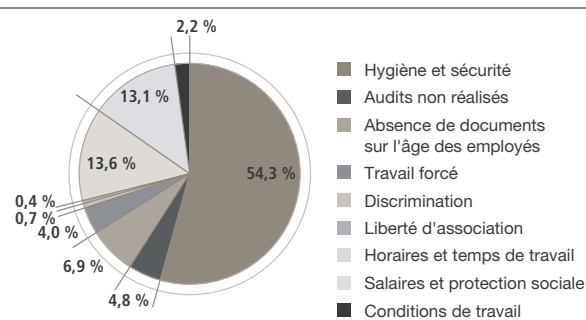
- Les horaires de travail (en moyenne 14 %) : pas de jour de repos hebdomadaire, heures supplémentaires excessives...
- et les avantages et rémunérations (en moyenne 13 %) : non respect du salaire minimum, heures supplémentaires non payées ou inférieures au taux légal, absence de cotisations d'assurance ou de retraite légalement requises...

En ce qui concerne les non conformités majeures telles que le travail des enfants ou le travail forcé, aucun cas de travail d'enfants n'a été révélé en 2004. Les quelques cas de travail forcé rencontrés concernaient une caution de salaire ou des frais d'uniforme retirés à l'embauche. Plusieurs audits ont également montré la difficulté de déterminer, dans certains cas, l'âge des employés les plus jeunes (entre 15 et 18 ans), en l'absence de papier d'identité (certificat de naissance ou certificat médical ou dentaire).

Dans ces cas de non conformités majeures, si le doute ne peut pas être levé rapidement ou si le fournisseur ne s'engage pas à changer immédiatement et définitivement ses pratiques en cas de non conformité majeure avérée, il est automatiquement déréférencé du panel des fournisseurs du Groupe. Quatre fournisseurs (deux en Chine, un en Inde et un au Vietnam) ont ainsi été déréférencés en 2004. Le fournisseur chinois déréférencé par PPR Purchasing a néanmoins été réintégré deux mois plus tard, après avoir prouvé, par des documents légaux, l'âge de tous ses employés et après s'être fortement engagé sur ce point pour les audits à venir.

En 2005, un nouveau système d'alerte a été mis en place. Ce système garantit qu'en cas de non conformité majeure, le manager responsable des audits sociaux dans chaque enseigne sera prévenu au plus tard dans les 48 heures suivant la découverte de cette non conformité majeure.

Répartition des non conformités par nature  
en 2004



#### 4.6. Perspectives 2005-2007

Le Groupe a pour objectif de poursuivre cette politique de partenariat avec les fournisseurs, fondée sur une démarche commune de progrès.

Pour cela trois axes ont été retenus :

- poursuivre le déploiement des audits initiaux avec un objectif de plus de 500 audits réalisés d'ici 2007,
- développer les audits de suivi pour s'assurer de la mise en place des plans d'actions correctives. Sur ce point, il a été décidé que si les fournisseurs sont prévenus pour les audits initiaux, ils pourront ne pas être prévenus lors des audits de suivi, dans les cas où la qualité de l'audit initial se révélerait insuffisante,
- lancer un partenariat pilote avec une ONG locale afin d'améliorer le suivi de la politique sociale des fournisseurs.

À ces trois axes s'ajoute l'étude de la faisabilité d'un projet pilote de développement économique local associant micro-crédit, scolarisation ou alphabétisation et formation professionnelle, en particulier pour les femmes.

## 5. L'engagement citoyen

Dans son rôle d'acteur économique local, PPR est conscient qu'au-delà de son impact économique, son image, ses marques, ses magasins, les collaborateurs qui travaillent dans ses enseignes, lui confèrent également un rôle social et sociétal que le Groupe assume en s'engageant et en participant au développement d'actions de solidarité au sein des communautés dans lesquelles sont implantés ses magasins.

Ces actions sont fédérées et mutualisées depuis maintenant plus de 3 ans au sein de l'association SolidarCité, notamment pour encourager et soutenir les collaborateurs du Groupe dans leurs initiatives.

Parallèlement à cette action, les enseignes de PPR ont également développé des programmes et des partenariats pour affirmer leur engagement citoyen que ce soit sur la lutte contre l'illettrisme, l'intégration sociale, la santé et l'éducation ou l'aide au développement.

Sur ce point, SolidarCité a collaboré avec chaque enseigne afin de mettre en place des partenariats en correspondance avec leurs valeurs et leur culture.

SolidarCité a ainsi permis le développement de nouveaux programmes de solidarité au sein des enseignes, à l'image du partenariat du Printemps avec les Épiceries Solidaires.

### La double démarche de SolidarCité

SolidarCité, association du groupe PPR, a été créée en juillet 2001 pour promouvoir, soutenir et encourager des actions d'intérêt général et d'utilité sociale.

L'objectif de SolidarCité est de développer des initiatives citoyennes qui créent des synergies entre trois sphères qui se côtoient, souvent sans construire ensemble : la Cité, l'Entreprise et l'Individu. Mieux vivre ensemble dans nos villes, favoriser l'insertion économique des personnes en difficulté et aider les plus démunis à reconquérir leur dignité sont ainsi devenus les priorités de l'association.

#### 5.1 Permettre l'engagement de tous

SolidarCité a fait le choix d'un partenariat fort entre le monde associatif et les collaborateurs du Groupe.

Chaque salarié PPR, quel que soit son engagement, peut bénéficier dans le cadre d'une initiative d'intérêt général, d'une aide matérielle, humaine ou financière de SolidarCité. Pour ce faire, il suffit de soumettre son projet au Comité de sélection de SolidarCité qui se réunit tous les trimestres.

En 2004, 47 projets ont ainsi été soutenus et plus de 4 500 collaborateurs des enseignes de PPR se sont mobilisés pour agir de façon solidaire au profit d'associations et d'institutions en France comme à l'étranger.

La mise en œuvre de ces initiatives citoyennes a été très diverse : partenariats ; événements de mobilisation ; actions de mécénat ; ventes de produits ou dons de matériels ; projets éducatifs ; soutien scolaire ; produits partage ; participation à la vie de la cité ; réinsertion et accompagnement dans le travail ; actions d'urgence liées à l'actualité...

La solidarité étant souvent liée à la proximité des situations et des individus, SolidarCité s'appuie sur une mobilisation territoriale inter-enseignes. En 2004, deux « régions » se sont déjà constituées en France, l'une en Ile-de-France et l'autre dans le Nord. Cette nouvelle façon de structurer son action favorise la démultiplication des initiatives solidaires et facilite l'implication des bénévoles dans chaque région. La rencontre avec le tissu associatif local aide en effet à mieux identifier les besoins et les ressources et permet de développer ensemble des projets ancrés dans la proximité. Les collaborateurs sont alors mobilisés sur des projets de terrain sur lesquels ils ont une vision immédiate de leur action.

Le groupe SolidarCité Nord en a donné un très bon exemple. Pour la journée « 1 jour, 1 collégien, 1 métier » organisée pour la première fois en 2004, les bénévoles de chacune des enseignes du Nord (La Redoute, les enseignes spécialisées de Redcats, la Fnac et le Printemps) ont travaillé plusieurs semaines en amont pour recenser les métiers, préparer l'accueil des jeunes, assister aux réunions de travail avec l'établissement... Le 27 mai 2004, 104 jeunes, issus de 27 nationalités, ont ainsi pu découvrir en tandem avec un salarié PPR plus de 30 métiers exercés dans les enseignes du Groupe (agent de sécurité, vendeur, responsable communication,...). Pour mieux cibler son action, l'équipe SolidarCité Ile-de-France a, de son côté, réalisé en 2004 une étude sur 18 quartiers sensibles. Après analyse de l'implantation des magasins, des lieux d'habitation des collaborateurs PPR et bien sûr des données économiques et sociales, quatre quartiers dans quatre villes de la banlieue parisienne ont été retenus : Epinay/St Denis, Clichy/Montfermeil, Noisy Le Grand et Gennevilliers. Des projets de cohésion sociale tels que le soutien scolaire, les structures d'insertion ont commencé à être développés dans ces quartiers en 2005.

2004 a également été la première année d'internationalisation de l'association. Des rencontres en Espagne, au Portugal ou en Italie ont permis de sensibiliser de nouveaux collaborateurs à la mission et au rôle de l'association. C'est au Portugal, après une rencontre en janvier 2004, qu'est né le premier projet international de SolidarCité soutenu par Franclim Abreu, Directeur des Ressources Humaines de la Fnac Portugal. Un logiciel de jeux informatiques pour enfants : *Uma Aventura no Circo* (« Une aventure au cirque »), conçu par une collaboratrice de la Fnac qui a décidé de s'arrêter de travailler pour élever son enfant victime d'un handicap lourd, a été distribué dans les magasins Fnac et Conforama et dans le catalogue Vertbaudet de Redcats. Ce logiciel, vendu au profit d'une association de lutte contre les handicaps, reconnue par le ministère de l'Éducation Nationale portugais, a fait l'objet, durant le mois de juillet 2004, d'une campagne de marketing dans les magasins des enseignes concernées.

Au-delà de son rôle auprès des collaborateurs, l'autre originalité de SolidarCité, c'est qu'elle est à la fois dans et à l'extérieur de l'entreprise. Ce double rôle lui permet d'être un aiguillon, à l'intérieur du Groupe, pour faire progresser certains thèmes sociaux. SolidarCité a ainsi été en 2004 à l'origine de la réalisation d'un film sur la diversité et les discriminations appelé *Les Défricheurs*, réalisé par Yamina Benguigui, qui va servir d'outil de sensibilisation des collaborateurs du Groupe sur ce thème en 2005. De même, SolidarCité s'est largement impliquée dans le partenariat conclu avec l'association « IMS / Entreprendre pour la Cité » afin d'élaborer un autodiagnostic utilisé dans les enseignes du Groupe pour analyser les atouts et les freins de chacune d'elles sur ce thème de la diversité. Enfin, SolidarCité va accompagner le déploiement de la mission Handicap dans toute la France en 2005.



## 5.2 Promouvoir la diversité et l'égalité des chances

Fin 2003, l'association et ses bénévoles ont décidé de recentrer leurs actions sur un axe unique : l'intégration par l'égalité des chances ; un thème plus citoyen, davantage mobilisateur et fédérateur que celui de la cohésion sociale. Ce positionnement se traduit à la fois au travers d'une éthique : respecter les différences, d'une attitude : s'ouvrir à l'autre et d'une volonté : participer à la construction d'une société plus équitable. Il s'exprime également au travers de trois axes d'initiatives :

- l'emploi, que ce soit par l'intégration des personnes handicapées, la lutte contre la discrimination à l'embauche, ou l'intégration des exclus du travail (entreprises d'insertion...) ;
- l'éducation, en ouvrant les portes de l'entreprise et en permettant la promotion sociale ;
- la participation à la vie de la cité.

### Emploi :

SolidarCité a depuis son origine toujours soutenu et encouragé le recours aux entreprises d'insertion notamment via l'intérim. De la commande de plateaux-repas à l'association « la Table de Cana » au recours à « Vitamine T » pour les emplois intérim, ces partenariats ont permis d'employer plus de 250 personnes au total : dans l'entrepôt de la Fnac à Massy (91), à La Redoute dans le cadre du partenariat avec les associations Ares et Vitamine T ainsi que chez Fnac Éveil & Jeux et La Maison de Valérie via l'association ID21.

Aujourd'hui, pour SolidarCité, emploi rime avec lutte contre les discriminations. Ainsi, SolidarCité organise dans la France entière des rencontres « Cap sur la diversité » avec les préfetures, des acteurs locaux... La première a eu lieu à Lille le 29 janvier 2005 en présence du Directeur Général de La Redoute, et de plusieurs personnalités locales, dont Martine Aubry, maire de Lille.

### Éducation :

L'éducation a également été au cœur des actions menées par SolidarCité en 2004.

Au-delà de la politique suivie depuis plusieurs années par CFAO et son association Solidarité CFAO, SolidarCité a toujours eu depuis sa création un engagement fort pour permettre à ceux qui en ont la volonté sans en avoir la possibilité de grimper dans l'échelle sociale.

Considérant qu'un enfant talentueux et motivé qui évolue dans un environnement défavorable a peu de chances de réaliser des études lui permettant d'aspirer à une vie professionnelle épanouissante, la démarche mise en place par SolidarCité vise à soutenir des élèves sélectionnés pour leurs aptitudes scolaires en les accompagnant dans leurs études, notamment dans des structures scolaires d'internat qui donne à ces enfants un cadre stabilisant et des possibilités de réussites plus grandes.

Après une première convention signée en août 2001 avec le ministère de l'Éducation Nationale français, SolidarCité a signé le 7 juillet 2004 une nouvelle convention avec ce même ministère pour la mise en place d'un système de bourses au mérite financées par l'association. D'un montant de 2 300 euros par an, ces bourses sont accordées à titre nominatif. Quatre critères doivent être remplis : être boursier d'État ; avoir 14 de moyenne scolaire ; faire preuve de motivation pour continuer vers des études supérieures et avoir obtenu l'accord de sa famille. Pour les collégiens et les lycéens, les bourses sont ensuite revalorisées pour la réalisation d'études supérieures.

En dehors de l'équipe pédagogique et scolaire, chaque boursier est suivi par un « parrain », manager du groupe PPR, proposé par SolidarCité et accepté par l'élève et par l'établissement.

Pour donner un cadre pérenne à ce projet, PPR et SolidarCité ont décidé la création d'une fondation dédiée sous l'égide de la Fondation de France qui sera opérationnelle en juin 2005. Cette fondation aura pour vocation de se développer en mobilisant d'autres entreprises.

### Participation à la vie de la cité :

2004 a marqué le soutien de SolidarCité au journal *Respect Magazine*, un trimestriel de Culture urbaine et Société qui s'est donné pour objectif de mettre en lumière les courants, acteurs et initiatives issus des milieux et quartiers trop souvent laissés de côté. Un partenariat a été signé avec ce journal le 31 août 2004.

La participation à la vie de la cité, c'est aussi l'engagement de SolidarCité dans les quartiers difficiles, la valorisation de la vie associative locale... Ainsi, lors de la kermesse SolidarCité Nord du 16 octobre 2004, trois des quatre partenaires étaient des associations impliquées dans la région de Roubaix : la ferme du major à Raismes (une structure d'accueil et de réinsertion pour les adultes en difficulté sociale), le Secours Populaire, pour des actions locales dans le Nord de la France et le collège Anne Frank, dans le quartier de l'Alma à Roubaix.



#### CHIFFRES CLÉS SOLIDARITÉ 2004

- 3 années d'existence
- 3 salariés dédiés
- 760 000 euros de budget
- 47 projets soutenus
- Implantée dans 4 pays (France, Portugal, Italie, Espagne)
- 4 500 bénévoles (toutes actions confondues)
- Un bénévolat qui représente 21 000 heures de travail
- L'embauche de 50 équivalents temps plein à travers le recours aux entreprises d'insertion
- Une valorisation financière équivalente à 3 millions d'euros

### 5.3 SolidarCité et l'engagement citoyen des enseignes

En parallèle et souvent avec SolidarCité, les enseignes de PPR ont depuis plusieurs années réalisé et mis en œuvre des partenariats illustrant leur engagement dans la société.

En constituant des équipes de bénévoles au sein de chaque enseigne, SolidarCité est souvent à l'origine des projets de solidarité des enseignes. Développés en adéquation avec la culture de l'enseigne et selon les souhaits des collaborateurs, ils deviennent ainsi rapidement de véritables leviers de mobilisation, fers de lance de la politique d'engagement citoyen de l'entreprise.

#### a. CFAO et la solidarité avec l'Afrique

Enseigne plus que centenaire et présente en Afrique depuis plus de 90 ans, CFAO a bien compris que sa responsabilité sociale doit s'exprimer dans deux domaines que sont l'éducation et la santé. Pour cela, CFAO s'est largement engagée auprès de ses collaborateurs et des communautés africaines dans les 29 pays où elle est présente et ce, grâce à différents leviers :

##### CFAO Solidarité Éducation

La situation de l'enseignement en Afrique subsaharienne est bien connue : faible taux de scolarisation, médiocre taux d'achèvement des cycles de formation, moyens pédagogiques insuffisants, enseignants insuffisamment formés...

Face à ce constat, l'objectif de CFAO Solidarité Éducation est de favoriser, par l'attribution de bourses, l'accès à l'école des élèves les plus pauvres et les plus méritants.

Engagées depuis plus de 4 ans, ces bourses sont attribuées aux enfants des employés africains de l'enseigne. Après le premier cycle secondaire, les premiers boursiers ont atteint le second cycle, avec l'objectif pour certains d'entre eux d'accéder à l'université et de devenir à leur tour salariés de CFAO.

Pour l'année scolaire 2004-2005, CFAO Solidarité Éducation a attribué 260 bourses dans 20 pays africains. L'objectif est de couvrir l'ensemble des 29 pays d'Afrique dans lesquels CFAO est présent dès la rentrée scolaire 2005-2006.

##### CFAO Solidarité Santé : programme de lutte contre le VIH / sida

Second enjeu majeur pour l'Afrique du XXI<sup>e</sup> siècle, la santé et en premier lieu la lutte contre la pandémie du VIH/Sida. Sur ce point, l'enseigne au travers de son association CFAO Solidarité a mis en place depuis fin 2002 une stratégie Santé Sida adaptée et réfléchie. Ce programme de CFAO Solidarité Santé Sida concerne la totalité des salariés du Groupe travaillant dans les pays de l'Afrique subsaharienne, ainsi que leur conjoint ou conjointe et leurs enfants à naître.

Son objectif est à la fois d'inciter les collaborateurs à se faire dépister et en cas de séropositivité à prendre en charge l'ensemble des traitements nécessaires au soin du collaborateur.

À fin 2004, le programme a été déployé dans 22 des 24 pays concernés, programme comprenant la formation de pairs éducateurs, la sensibilisation des personnels, les tests de dépistage et pour les pays où ces tests ont eu lieu, la prise en charge des traitements.

Néanmoins, de nombreux freins au déploiement de ce programme ont été constatés. La crainte de perdre son emploi et l'ostracisme dans lequel la société, plus particulièrement la famille, maintient les personnes malades du sida, sont autant d'obstacles à l'efficacité des programmes de prévention et de traitement.

Pour surmonter ces difficultés, CFAO Solidarité Santé Sida a engagé des actions de plusieurs ordres.

Une Charte d'engagement a été réalisée en 2004 et ses grands principes ont été affichés dans tous les sites de CFAO. Ils comprennent notamment la garantie du maintien de l'emploi en cas de maladie, la garantie d'une totale confidentialité sur les informations fournies par les employés ou le personnel médical ainsi qu'un suivi et un aménagement spécifique du travail. Signée par le Président de CFAO et le Directeur en charge du suivi de ce programme, elle peut être invoquée par tout collaborateur qui s'estimerait victime de discrimination liée à sa maladie.

CFAO encourage par ailleurs son personnel à se soumettre volontairement aux séances de sensibilisation et aux tests médicaux. Il s'engage également à ne prendre aucune mesure discriminatoire à l'encontre du personnel séropositif dans sa politique de promotion, de formation, d'évolution professionnelle ou d'attribution d'avantages sociaux.

Enfin, CFAO s'est beaucoup investi dans le développement de l'association Sida Entreprises qui regroupe 25 grandes entreprises internationales implantées en Afrique et dont le Président est également le Président de CFAO.

En 2004, Sida Entreprises a notamment organisé en septembre un colloque à Douala au Cameroun qui a permis de démontrer l'importance des échanges d'expériences sur un sujet aussi sensible et complexe et la nécessité de fédérer les initiatives par le biais de plateformes de coordination dans chaque pays.

En 2005, trois axes ont été retenus pour développer son action :

- Promouvoir la constitution de plateformes de coordination dans tous les pays d'Afrique subsaharienne.
- Encourager l'utilisation d'une « feuille de route » qui permet de suivre le déploiement de la politique santé à l'égard du Sida dans l'entreprise à travers une vingtaine de thèmes (outils de sensibilisation, formation, programme nutritionnel et de soins, maladies opportunistes comme la tuberculose...). Cette feuille de route a été mise en place depuis 2003 chez CFAO.
- Aider les entreprises à accéder aux financements MAP (Multi-country Aids Program) de la Banque Mondiale. CFAO a notamment bénéficié de ce type de financement au Cameroun en 2004 et a signé une convention de partenariats avec le Centre National de Lutte contre le Sida camerounais.

#### L'Association CFAO Solidarité.

Cette association a pour objet de promouvoir le développement durable des pays africains au moyen de la mise en œuvre d'actions de soutien à destination des populations de ces pays. Les actions portent en priorité sur l'éducation et la formation professionnelle, la santé et la prévention contre les maladies et la culture.

#### **b. Le Printemps et la consommation solidaire**

Temple de la modernité, reflet des tendances et des modes, les grands magasins du Printemps font partie des symboles qui reflètent les attentes des clients d'aujourd'hui.

Le Printemps est cependant très conscient que tout le monde n'a pas accès à cette forme de consommation. L'acte de consommer fait partie des facteurs primordiaux de l'intégration sociale et, au-delà, de l'estime personnelle. Or, les personnes les plus démunies et exclues de la société sont souvent contraintes d'y renoncer.

Dans le cadre du programme pour l'intégration des personnes en difficulté mené avec le soutien de SolidarCité, l'enseigne s'est, depuis 2002, engagée avec des actions en faveur des Épiceries Solidaires.

Les Épiceries Solidaires sont avant tout un lieu d'échange et d'apprentissage grâce aux ateliers pédagogiques mis en place pour accompagner les personnes dans leur parcours de réinsertion. Elles s'appuient sur la consommation comme levier de réinsertion. Aménagées comme des superettes, elles permettent à leurs clients de choisir et d'acheter des produits courants à prix réduit. C'est une façon pour eux d'apprendre à consommer dans la dignité, en sortant de l'assistanat et de redevenir acteurs de leur vie. Chaque bénéficiaire est encadré par une assistante sociale qui veille sur lui et s'assure qu'il progresse dans son parcours de réinsertion. Les Épiceries Solidaires représentent une étape dans ce processus. L'argent récolté sert à racheter des produits auprès de la banque alimentaire et à assurer une partie des frais de fonctionnement.

L'engagement du Printemps vis-à-vis des Épiceries se traduit essentiellement par l'approvisionnement régulier d'un rayon non-alimentaire et par des aides ponctuelles qui vont permettre la collecte des produits qui seront ultérieurement mis à la vente dans ce rayon. Ainsi et grâce à la participation des collaborateurs bénévoles qui apportent leur savoir-faire, des opérations de collecte ponctuelles ont pu être organisées dans plusieurs magasins Printemps.

En décembre 2004, les équipes de Printemps Lyon ont réalisé le décor de Noël du « Marché Conté » de Bourg-en-Bresse qui disposait d'un rayon de jouets issus d'une collecte organisée auparavant par les mêmes équipes.

Dans le même cadre, le Printemps a organisé sa 2<sup>e</sup> Semaine Solidaire en octobre 2004. Une journée de collecte de produits neufs liés à la beauté, aux soins et à l'hygiène a été organisée dans les magasins de l'enseigne, à Paris et en région parisienne. 3 000 produits de beauté, de soins et d'hygiène ont été vendus pour près de 7 000 euros et sont venus enrichir le rayon non alimentaire des Épiceries Solidaires. SolidarCité Printemps a signé une nouvelle convention avec une deuxième épicerie

solidaire, « La Courte Échelle » à Paris, ce qui va permettre aux magasins parisiens de poursuivre leur soutien et de renforcer leur rôle dans l'insertion des personnes en difficulté.

### c. La Fnac et la lutte contre l'illettrisme

Du principe fondateur d'alliance avec le consommateur à la démocratisation de la culture et la diversité culturelle, l'engagement citoyen de la Fnac a toujours été au cœur de son développement.

En 2004, l'enseigne a souhaité mobiliser ses moyens et son image pendant les cinq prochaines années sur une cause qui lui est chère, la lutte contre l'illettrisme des enfants.

Opération phare de son 50<sup>e</sup> anniversaire, l'appel au don de livres qu'elle a lancé fin 2004 a dépassé ses espoirs. Plus de 250 000 livres ont été collectés et remis en état au profit d'associations nationales et locales.

Même objectif et grand succès également, l'édition et la diffusion exclusive d'un CD du groupe français Mickey 3D dans une collection intitulée « On aime, on aide » a permis de collecter 30 000 euros au profit des 2 associations parrainées par la Fnac dans sa lutte contre l'illettrisme des enfants : l'AFEV (Association pour la Fondation de la Ville) et l'APFEE (Association Pour Favoriser une École Efficace).

Au-delà de cette grande cause défendue par l'enseigne, l'engagement social de la Fnac s'exprime de nombreuses manières. C'est au travers de la Fondation Fnac Éveil & Jeux, dotée d'un budget de 150 000 euros sur 3 ans, que la Fnac apporte son soutien à des projets liés à l'éveil des enfants et aux activités parents / enfants dans les quartiers défavorisés en France. Ces projets peuvent concerner l'éveil par le jeu, mais plus généralement aussi par la culture. Au-delà du soutien financier, la vocation de la Fondation est de mettre en relation des structures travaillant sur les mêmes sujets afin de permettre le partage des savoirs et des meilleures pratiques.

En 2004, 5 projets étaient en cours dans différentes villes françaises. Parmi ces projets, « Progressons ensemble », en partenariat avec une association locale à Marseille, a pour but la création d'ateliers d'éveil pour les 3 / 6 ans afin de préparer l'entrée en CP (développement du langage pour des enfants issus de l'immigration) afin d'améliorer la transition de la langue maternelle vers le français. Le programme « Ludéo », lui, en association avec un centre d'alphabétisation et une ludothèque d'un quartier de Montreuil, en banlieue parisienne, met en place un programme pour les femmes issues de l'immigration afin d'améliorer et d'encourager la compréhension et la communication avec leurs enfants.

Cet engagement se retrouve également au travers de publicités gratuites pour des ONG dans ses magazines clients (EPOK) ou pour ses 1,6 million d'adhérents (Contact), qui ont représenté près de 280 000 euros, ou encore par la réalisation de 6 expositions photos en partenariat avec des ONG, dont quatre avec « Action contre La Faim », une réalisée avec « Pharmaciens sans Frontières » et la dernière, « Horizons Enfants privés de liberté », avec le Bureau International Catholique de l'Enfance.

Là encore, ce sont près de 100 000 euros qui auront été collectés ou donnés pour servir cet engagement à « Reporters sans Frontières », l'APFEE et l'AFEV.

À l'international, la Fnac Belgique a elle aussi participé à la lutte contre l'illettrisme en encourageant financièrement ses clients à ramener leur ancien dictionnaire lorsqu'ils en achetaient un neuf. Plus de 4 000 dictionnaires ont été ainsi récoltés et offerts à l'ONG Oxfam.

Quant à la Fnac Brésil, elle s'est activement engagée contre l'analphabétisme en participant à la campagne nationale « Alfabetização Solidária », notamment en donnant 1 % du CA brut des magasins de la journée du 8 septembre 2004, jour national de lutte contre l'analphabétisme. Au-delà de son soutien financier, et dans sa démarche de Cycles thématiques, la Fnac Brésil a aussi organisé le « Cycle d'Appui à la lecture » avec l'ONG « Brésil lecteur ». Ce cycle s'est traduit par différentes manifestations dont 4 débats animés par des spécialistes, des professeurs, des hommes politiques et des journalistes spécialisés.

Depuis 2002, la Fnac Brésil soutient également la Revue OCAS dédiée à la réinsertion des sans-emplois. Par ailleurs, des cycles thématiques tels que « Diversité culturelle » en juin et « Art et Citoyenneté » en juillet 2004 sont organisés mensuellement en partenariat avec des ONG locales.

### d. Conforama et le Téléthon

En 2004, SolidarCité Conforama s'est développé davantage grâce à une grande mobilisation interne, ce qui a permis de réaliser de nombreux projets. Parmi ceux-ci, l'action majeure en matière de solidarité a été la réalisation du Téléthon. À l'initiative de Rémi Miolane, magasinier à Saint-Priest (69), les collaborateurs de Conforama se sont mobilisés pour la sixième année consécutive, à travers une course cycliste, les 3 et 4 décembre 2004 en faveur des personnes atteintes de maladies neuromusculaires. Ainsi, 49 cyclistes, répartis en 7 équipes de volontaires amateurs et une équipe de 10 sportifs confirmés, ont parcouru ensemble plus de 9 200 km en se relayant entre le magasin de Saint-Priest et celui de la porte de Châtillon près de Paris. Parrainée par Laurent Jalabert, ancien champion du monde, cette action d'ampleur au sein de Conforama a permis de récolter 59 155 euros de dons en 2004 qui ont été entièrement reversés au Téléthon.

### e. Redcats et l'aide au développement

Redcats est connu au sein et à l'extérieur de PPR pour sa tradition de solidarité sociale et d'aide aux plus démunis. En témoigne l'engagement répété de ses collaborateurs dans les actions de SolidarCité. Comme en mai 2004 où 650 salariés de La Redoute ont bénévolement organisé la journée de l'Espoir au profit de l'association Mascotte d'aide aux enfants handicapés. Plus de 30 000 euros ont ainsi pu être versés à cette association pour financer ses projets.

Mais Redcats a depuis plusieurs années axé son engagement citoyen dans l'aide au développement et en particulier dans l'accès à l'éducation.

Le partenariat engagé depuis 2003 avec l'association de Sœur Emmanuelle (ASMAE) pour développer des classes de lecture en Inde s'est poursuivi en 2004. Il a été étendu à une autre ONG, « Aide et Action » afin d'amplifier la scolarisation des enfants des communautés défavorisées en Inde. L'ourson Baptiste, produit partage fétiche du catalogue de La Redoute, dont la moitié du prix de vente (qui permet de scolariser un enfant pendant un an) est reversée à ces 2 associations, a encore fait des prodiges. Chacune de ces deux ONG a ainsi reçu 125 000 euros en 2004. Grâce à la collaboration de l'enseigne, l'achat de fournitures scolaires, les frais de cantine, le suivi médical, la réalisation d'activités sportives et culturelles et la formation d'instituteurs vont pouvoir se développer dans des régions particulièrement démunies.

En outre, Baptiste a également été à l'origine d'une opération spéciale en janvier 2005 pour financer la reconstruction d'une école en Asie, détruite par le Tsunami, opération durant laquelle La Redoute a doublé son abondement.

### f. La mobilisation de PPR et de ses collaborateurs pour l'Asie

Les fêtes de fin d'année ont été tragiquement marquées par la terrible catastrophe qui s'est abattue sur l'Asie.

Dans les jours qui ont suivi, le groupe PPR a décidé, au nom de tous ses collaborateurs, de faire un don d'un million d'euros à la Croix Rouge Française pour soutenir ses efforts d'aide d'urgence.

Au-delà de ce don, les enseignes du Groupe se sont mobilisées sous différentes formes.

Tous les sites marchands du Groupe ont affiché, durant plusieurs semaines, sur leur page d'accueil, un lien vers le site de la Croix Rouge, à l'instar de Printemps.com ou de Fnac.com.

Des urnes de collecte ont été installées dans de nombreux sièges sociaux : Fnac, Conforama, La Redoute... La Fnac et Conforama en ont également équipé tous leurs magasins.

Autre exemple de mobilisation : les enseignes spécialisées de Redcats (Cyrillus, Vertbaudet...) ont proposé à leurs salariés de venir travailler une heure de plus durant la semaine du 10 au 14 janvier. Pour chaque heure accomplie par un salarié bénévole, les enseignes spécialisées ont reversé 10 euros à la Croix Rouge. Cette somme a été doublée par un abondement de SolidarCité. Ainsi, chaque heure de travail « offerte » a rapporté 20 euros à la Croix Rouge. À travers cette opération, 26 610 euros ont été collectés.

En totalité, c'est plus de 1 121 196 euros (toutes actions confondues) qui ont été récoltés à fin février 2005.

## 6. Les actionnaires

En tant que groupe international coté au premier marché d'Euronext Paris, PPR a un devoir de respecter les réglementations comptables, financières et boursières. Dans ce cadre, le Groupe a notamment adopté des principes de gouvernement d'entreprise qu'il expose dans sa communication financière et institutionnelle (pour une présentation de ces principes, voir page 267 de ce document).

PPR s'est également engagé à fournir une information exacte, complète et sincère à ses actionnaires et aux marchés financiers. Lettres aux actionnaires, site internet dédié, visites de sites, présentations aux analystes financiers ont permis de démultiplier cette information durant toute l'année 2004 (pour plus de détails, voir page 260 de ce document).

Au-delà, 2004 a également été l'année durant laquelle le Groupe a présenté le premier bilan de ses performances extra-financières, dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociale et environnementale.

Deux présentations spécifiques aux analystes spécialisés dans l'investissement socialement responsable et une participation au Forum de l'Investissement Responsable qui s'est tenu en juin 2004 à la Bourse de Paris ont permis de détailler la démarche et les perspectives du Groupe dans ces domaines. Cette politique va se poursuivre et s'élargir en 2005 avec des présentations prévues en France et à l'étranger, notamment à Londres à l'automne 2005.

PPR a également été présent en 2004 dans deux indices de références des valeurs sélectionnées pour leurs performances globales (économique, sociale et environnementale) : le Footsie4Good élaboré par la société anglaise Eiris et l'indice Aspi de l'agence de notation française Vigeo.

# Sommaire

## Activités du Groupe

- 70 LUXE
  - 70 Présentation du pôle Luxe : Gucci Group
  - 74 Gucci
  - 76 Bottega Veneta
  - 78 Yves Saint Laurent
  - 80 YSL Beauté
  - 82 Autres marques : Sergio Rossi, Boucheron, BEDAT & CO, Stella McCartney, Alexander McQueen, Balenciaga

<b>86</b>	<b>DISTRIBUTION</b>
	86 Présentation du pôle Distribution
	90 Loisirs et Univers de la Maison
	90 Conforama
	96 Fnac
	102 Habillement et Bien-être
	102 Printemps
	106 Redcats
	112 CFAO
	116 Autres activités : Kadéos, Orcanta, MobilePlanet
<b>119</b>	<b>REXEL</b>



Chiffre  
d'affaires  
2004  
(1)

3 212,2 M€

## Présentation du pôle Luxe : Gucci Group

- Troisième acteur mondial du Luxe
- Un portefeuille de marques leader : Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, YSL Beauté, Sergio Rossi, Boucheron, BEDAT & CO, Stella McCartney, Alexander McQueen et Balenciaga
- 13,2 % du chiffres d'affaires total de PPR
- 398 magasins gérés en propre à fin 2004

### La constitution du pôle Luxe de PPR

Depuis l'acquisition initiale de 42 % du capital de Gucci Group en mars 1999, PPR a progressivement accru sa participation, portant celle-ci à 67,58 % à fin 2003. Conformément à ses engagements, le Groupe a lancé en avril-mai 2004 une offre publique d'achat sur l'ensemble des actions Gucci Group qu'il ne détenait pas encore. À l'issue de cette offre, PPR détenait 99,39 % du capital de Gucci Group.

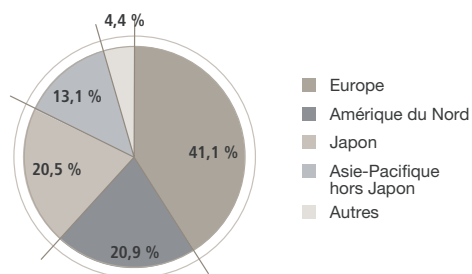
La prise de contrôle opérationnel du troisième acteur mondial de l'industrie du luxe s'est traduite notamment par la nomination par le Conseil de Surveillance de Gucci Group, le 21 avril 2004, de Robert Polet, au poste de Président-directeur général de Gucci Group, en remplacement de Domenico De Sole. La nomination de Robert Polet a été confirmée lors de l'Assemblée des actionnaires de Gucci Group du 24 juin 2004 et a pris effet le 1<sup>er</sup> juillet 2004.

### Un acteur majeur du secteur

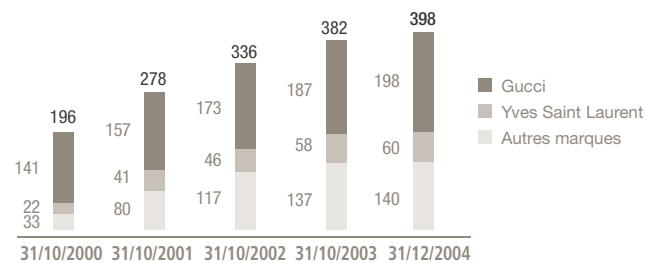
Gucci Group compte un portefeuille de marques de tout premier plan. Certaines sont reconnues depuis très longtemps et disposent d'un héritage historique fort comme Gucci, Yves Saint Laurent, Bottega Veneta et Boucheron ; d'autres sont plus jeunes comme BEDAT & CO et Sergio Rossi. Dans le cadre de sa stratégie multimarque, Gucci Group a également participé au développement de marques de luxe à fort potentiel, parmi lesquelles Stella McCartney, Alexander McQueen et Balenciaga.

Fort de marques prestigieuses, d'une large présence géographique et d'une grande richesse de gammes de produits, Gucci Group est un des principaux acteurs de l'industrie du luxe dans le monde. Ses concurrents sont les groupes internationaux de l'industrie du Luxe — Armani, Bulgari, Cartier, Chanel, Christian Dior, Ferragamo, Hermès, Louis Vuitton, Prada — ainsi que les grands noms de l'industrie internationale du parfum, des produits cosmétiques et de beauté — Estée Lauder, l'Oréal, Shiseido — et bien d'autres sociétés internationales ou régionales, actives sur l'ensemble ou une partie des catégories de produits commercialisés par Gucci Group.

Répartition du chiffre d'affaires 2004 (1)  
par zone géographique



Nombre de magasins gérés en propre



(1) Consolidation sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.



Résultat  
d'exploitation  
2004  
(1)

394,4 M€

11 655

salariés  
à fin 2004

## Une présence mondiale

Actif sur les principaux marchés du luxe dans le monde, Gucci Group a pour objectif de se renforcer sur les marchés où la dynamique de croissance est la plus prometteuse. Toutes les marques du Luxe développent une clientèle locale importante, tout en explorant les opportunités offertes par le marché touristique mondial.

Avec un chiffre d'affaires de 1 107,6 millions d'euros (2), en hausse de 7,1 % en comparable (3) en 2004, l'Europe constitue un marché essentiel pour Gucci Group. Les marques continuent de s'y développer, en s'appuyant sur la qualité de leurs produits et une politique très sélective d'ouvertures de magasins gérés en propre.

En Amérique du Nord, le pôle Luxe a réalisé un chiffre d'affaires de 556,3 millions d'euros en 2004 (2), en progression de 13,6 % en comparable (3) par rapport à 2003. Cette zone demeure une région à fort potentiel pour l'industrie du luxe au regard de son poids dans l'économie mondiale.

Sur les marchés asiatiques en rapide expansion, Gucci Group renforce clairement ses positions. À la fin de l'année 2004, 193 magasins étaient situés dans la région, sur un total de 398 magasins gérés en propre. Au cours des trois prochaines années, 60 % des nouvelles ouvertures de magasins seront réalisés sur les marchés asiatiques du luxe, qui disposent du plus fort potentiel de développement au monde.

## Un portefeuille de produits riche et équilibré

Gucci Group conçoit, fabrique et distribue des articles de luxe de très haute qualité, notamment dans les secteurs du prêt-à-porter, de la maroquinerie, des chaussures, des montres, de la bijouterie, des cravates et des foulards, des lunettes, des parfums, des produits cosmétiques et de beauté. La diversité des produits constitue l'une de ses plus grandes richesses, source de sa croissance organique, et l'un des principaux critères de la politique d'acquisition menée entre 1999 et 2001.

Groupe multimarque, Gucci Group a favorisé les échanges de savoir-faire entre ses différentes marques. La marque Gucci, dont la notoriété sur le marché de la maroquinerie est reconnue depuis toujours, a également élargi sa gamme de produits à partir de sa grande connaissance du travail du cuir, investissant avec succès les marchés des accessoires, du prêt-à-porter et de la mode. Gucci Group Watches fabrique ses montres en Suisse et distribue à l'échelle mondiale les montres Gucci, BEDAT & CO et Boucheron. Enfin, YSL Beauté crée, fabrique et distribue des parfums et produits cosmétiques pour Yves Saint Laurent, ainsi que les parfums Stella McCartney, Alexander McQueen et Boucheron.

## Une distribution parfaitement maîtrisée

La maîtrise des marques et de leur image passe par le contrôle du réseau de distribution. Le développement maîtrisé d'un réseau de distribution intégré, bien implanté géographiquement, a constitué l'un des axes stratégiques majeurs de Gucci Group.

Les produits de mode et les accessoires sont ainsi distribués dans des magasins gérés en propre, conçus selon un modèle unique pour chaque marque, offrant dans le monde entier la même présentation des produits et une qualité de service homogène. En 2004, 52 % des ventes de Gucci Group étaient réalisés à travers ses 398 magasins gérés en propre.

Gucci Group vend également ses produits dans un certain nombre de magasins franchisés et de points de vente, dans des boutiques *duty free*, des grands magasins et des magasins spécialisés. La division Gucci Group Watches distribue directement ses produits par le biais de magasins de joaillerie et d'horlogerie sur la plupart des grands marchés, ou par des tiers. Enfin, YSL Beauté s'est concentré sur ses points de vente les plus cohérents avec l'image prestigieuse de ses produits. Il assure sa distribution au travers d'affiliés dans des parfumeries de prestige, des grands magasins et des boutiques *duty free*.

(1) Consolidation sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

(2) Consolidation sur 12 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 octobre 2004.

(3) À périmètre, taux de change et nombre de jours comparables du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 octobre 2004.

## Une politique de communication rigoureuse

Création, qualité des produits et image sont indissociables dans le domaine du luxe. Grâce à la gestion stricte par les marques de leur image et une politique de communication rigoureuse ainsi qu'à l'excellence de ses produits et au contrôle de sa distribution, le statut des marques de Gucci Group a été rétabli en quelques années chez les consommateurs. Cette politique de communication associant présentations de collections, campagnes publicitaires, événements spéciaux et devantures vise à préserver l'exclusivité des marques, tout en leur assurant une forte visibilité et en renforçant leur positionnement à l'échelle internationale, nationale et locale.

## Réorganisation et renforcement des équipes de direction et de direction artistique

Gucci Group a profondément remanié son organisation à partir d'avril 2004, conférant une large autonomie aux Présidents des différentes marques, qui sont désormais responsables de toutes les dimensions de la performance opérationnelle et financière de leurs marques. Les directeurs artistiques leur sont directement rattachés. Cette clarification des responsabilités facilite la différenciation des marques et vise à favoriser un développement rentable.

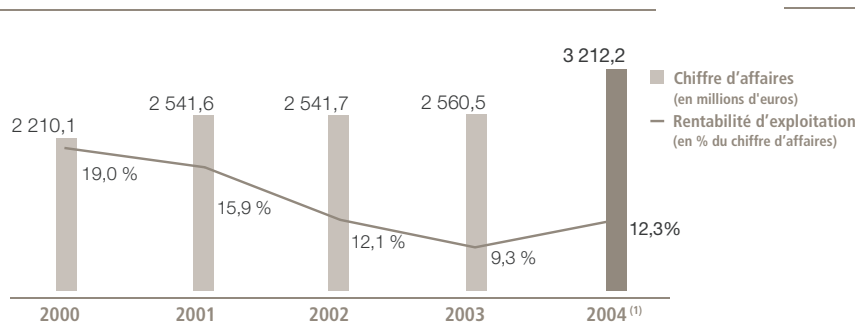
Gucci Group a, parallèlement, considérablement renforcé son équipe de direction en 2004 par promotion interne et recrutement externe. Mark Lee, qui était précédemment en charge de Yves Saint Laurent, a été promu Directeur Général de la marque Gucci. Venant de chez Cartier, Jean-Christophe Bedos a rejoint Gucci Group pour prendre la Présidence de Boucheron tandis que Valérie Hermann, précédemment chez Dior, devient tout début 2005 Président-directeur général de Yves Saint Laurent. Gucci Group a également annoncé au cours du premier trimestre 2005 l'arrivée d'Isabelle Guichot (du groupe Richemont) au poste de Directrice du développement de Gucci Group, aux côtés de Robert Polet. En mars 2005, elle a également été nommée Directeur Général de Sergio Rossi. Gucci Group a ainsi apporté la preuve de sa capacité à attirer des managers de talent de cette industrie.

En matière de direction artistique, la marque Gucci a promu Frida Gianinni pour le prêt-à-porter féminin (mars 2005), en plus des responsabilités qui lui ont été confiées sur l'ensemble des accessoires en avril 2004. John Ray est responsable du prêt-à-porter masculin depuis avril 2004. Tous les deux travaillaient précédemment sous la supervision de Tom Ford. Stefano Pilati succède à Tom Ford en tant que directeur artistique de Yves Saint Laurent (avril 2004). Les collections des nouveaux directeurs artistiques ont reçu un accueil dans l'ensemble très favorable.

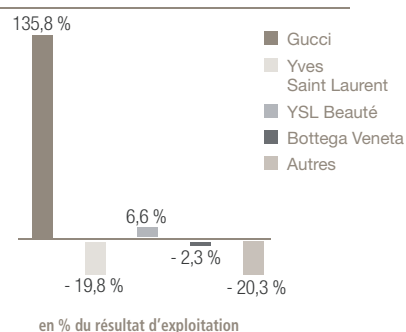
## Le plan stratégique de Gucci Group : « Miser sur nos forces »

Robert Polet a présenté le 14 décembre 2004 sa vision et la stratégie du Luxe pour les prochaines années. Le plan stratégique présenté s'articule autour de trois objectifs principaux : assurer la croissance du chiffre d'affaires et des résultats du Luxe, recentrer l'attention sur la marque Gucci et assigner à chaque marque un rôle spécifique au sein du portefeuille. Ce dernier point renforce la pertinence de la stratégie multimarque. Les marques Gucci, Bottega Veneta et Yves Saint Laurent seront les

Évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'exploitation depuis 2000



Contribution de chaque enseigne au résultat d'exploitation 2004<sup>(1)</sup> du Luxe



<sup>(1)</sup> Consolidation sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

moteurs fondamentaux d'une croissance interne rentable. Boucheron, Gucci Group Watches et YSL Beauté offrent l'accès à de nouveaux segments de marchés et à des savoir-faire complémentaires dans les domaines de la joaillerie, des montres, des parfums, du maquillage et des produits de beauté. Sergio Rossi, Stella McCartney, Alexander McQueen et Balenciaga, qui disposent d'un important potentiel de croissance à long terme, ont l'obligation d'atteindre leur seuil de rentabilité en 2007.

L'atteinte de ces trois objectifs s'accompagne de la mise en œuvre de 7 actions clés dans les trois prochaines années :

- 1) Saisir les formidables opportunités de croissance offertes à la marque Gucci dans certaines catégories de produits et zones géographiques en forte expansion.
- 2) Créer des produits attrayants reflétant l'essence de la marque Yves Saint Laurent.
- 3) Porter le chiffre d'affaires de Bottega Veneta à 200 millions d'euros et dégager une rentabilité significative.
- 4) Redresser Boucheron et Sergio Rossi.
- 5) Développer Stella McCartney, Alexander McQueen et Balenciaga pour atteindre le seuil de rentabilité d'ici 2007.
- 6) Renforcer la connaissance des clients et des techniques de marketing dans les processus d'innovation, de construction des marques et de communication.
- 7) Être le meilleur de sa catégorie sur toute la chaîne d'approvisionnement.

Les cinq premières actions sont propres à chacune des marques et seront détaillées dans les parties qui leur sont consacrées. Quant aux deux dernières actions, elles concernent l'ensemble de Gucci Group.

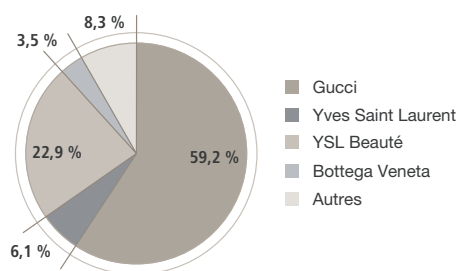
Afin de mieux appréhender le comportement de ses clients vis-à-vis de ses marques, de ses produits et de sa communication, Gucci Group vise à mettre en place une démarche disciplinée et plus formalisée d'approche du consommateur de produits de luxe. Cette démarche permettra d'affiner le positionnement de chacune de ses marques et de mieux segmenter leur clientèle. Les processus de création et de merchandising en seront renforcés.

S'agissant de la chaîne d'approvisionnement, Gucci Group veille à garantir la qualité exceptionnelle de ses produits. Pour ce faire, il sélectionne les meilleurs matériaux, exerce un contrôle rigoureux sur la fabrication, que celle-ci soit assurée en interne ou confiée à des sous-traitants. Le développement des prototypes et l'ensemble de la chaîne de production font l'objet d'un suivi de la qualité permanent. Par ailleurs, Gucci Group développe la flexibilité de sa chaîne d'approvisionnement afin d'accroître la rotation des collections et des réassortiments en cours de saison. Une veille concurrentielle permanente est menée sur les principaux concurrents de l'industrie du luxe ainsi que dans d'autres industries afin de maintenir le plus haut niveau de performance en matière d'approvisionnement.

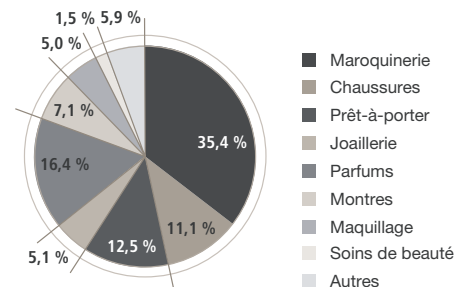
## Des performances en forte progression

En 2004, Gucci Group a enregistré un chiffre d'affaires de 3 212,2 millions d'euros <sup>(1)</sup>, soit 13,2 % du chiffre d'affaires du Groupe et 18,1 % de celui des activités du Luxe et de la Distribution. Il a également affiché un résultat d'exploitation de 394,4 millions, représentant 26,9 % du résultat du Groupe et 33,6 % de celui des activités du Luxe et de la Distribution.

Répartition du chiffre d'affaires 2004 <sup>(1)</sup>  
par marque



Répartition du chiffre d'affaires 2004 <sup>(1)</sup>  
par catégorie de produits



<sup>(1)</sup> Consolidation sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

Chiffre  
d'affaires  
2004  
(1)

1 902,6 M€

## GUCCI

- Marque créée en 1921
- 198 magasins gérés en propre à fin 2004

### Concept commercial

Créée en 1921 à Florence, Gucci s'est spécialisée dès son origine dans la vente de produits de cuir d'exception. Marque phare de Gucci Group, elle est aujourd'hui l'une des marques les plus appréciées et les plus rentables du secteur du luxe. Gucci fabrique et distribue des produits de maroquinerie (sacs à main, petite maroquinerie et bagages), du prêt-à-porter, des chaussures, des cravates et foulards ainsi que des bijoux. Les produits sont vendus exclusivement par le biais de magasins gérés en propre ainsi qu'à travers des magasins sous franchise exclusive Gucci, des grands magasins de luxe et des magasins spécialisés à travers le monde. Par ailleurs la marque Gucci fabrique et distribue des montres dans le cadre de sa filiale suisse Gucci Group Watches. Les distributeurs sous licence Gucci fabriquent et distribuent des lunettes.

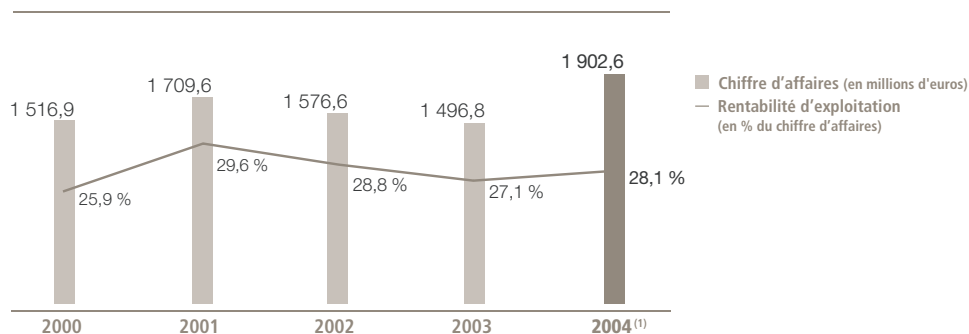
### Positionnement

La marque Gucci représente le parfait équilibre entre tradition et innovation grâce à la combinaison d'éléments différenciants : une obsession de la qualité, la différence par la créativité, des procédés de production des plus modernes et une planification industrielle rigoureuse. Gucci est la griffe qui crée les tendances : stylée, sexy et à la pointe de la mode. C'est aussi une marque qui s'inspire de son formidable héritage de plus de 80 ans et de ses icônes symboliques telles que « bambou », « mors » et « GG », créées par son fondateur Guccio Gucci.

### Stratégie

Un des principaux axes du plan stratégique présenté par Robert Polet est de porter une attention renouvelée à la marque Gucci, de sorte qu'elle poursuive sa croissance et double son chiffre d'affaires en 7 ans, tout en rapprochant sa marge brute du niveau de 70 % et en portant les dépenses de communication et de marketing à des niveaux comparables à ceux des concurrents de Gucci.

Évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'exploitation depuis 2000



<sup>(1)</sup> Consolidation sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

Résultat  
d'exploitation  
2004  
(1)

535,6 M€

4 707

salariés  
à fin 2004

Le renforcement du leadership de Gucci passera par le développement des catégories de ses produits phare, grâce à une attention toute particulière portée à l'équilibre entre le *design* et le *merchandising* ainsi qu'à la poursuite de l'expansion de son réseau de distribution en propre et à la maîtrise de ses coûts. Des priorités ont été fixées pour chaque catégorie de produits, tant dans la maroquinerie et les chaussures qui sont historiquement les catégories les plus dynamiques que sur les marchés en rapide expansion : bijouterie, montres, prêt-à-porter. Sur le plan géographique, des plans d'action ont été établis pour chaque grande région. Gucci poursuivra sa croissance avec des ouvertures sélectives de magasins, là où les opportunités existent sur les marchés principaux : États-Unis, Japon, Asie-Pacifique et Europe. La Chine demeure une priorité et la marque a prévu de s'implanter en Inde d'ici 2007.

## Résultats

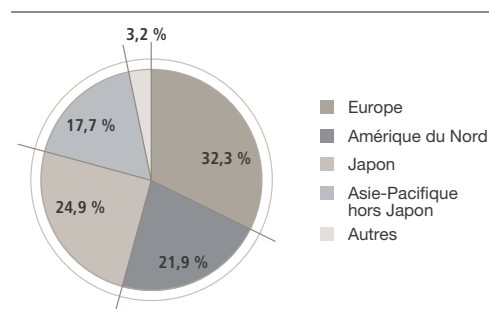
Le chiffre d'affaires de Gucci pour l'exercice clos le 31 décembre 2004 s'est élevé à 1 902,6 millions d'euros (1), en progression de 12,8 % en comparable (2) du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 octobre 2004 et 16,3 % en comparable du 1<sup>er</sup> novembre 2004 au 31 décembre 2004. Gucci a affiché d'excellentes performances commerciales en 2004. Les ventes au détail ont été une fois de plus particulièrement dynamiques, notamment en Asie, grâce à Hong Kong, à la Corée, à la Chine, à Singapour et à la Malaisie. Les ventes de Gucci ont aussi fortement progressé en Europe et aux États-Unis, où la marque a développé avec succès sa clientèle locale. Gucci est une des marques les plus rentables du secteur, avec une rentabilité d'exploitation de 28,1 %.

## Faits marquants 2004 et perspectives

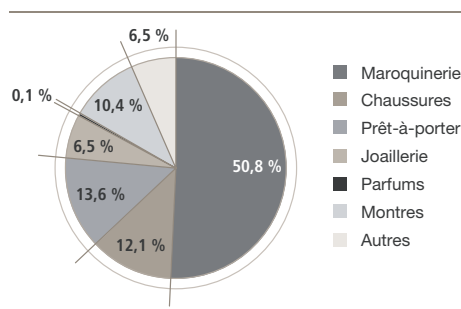
L'année 2004 a été marquée par une réorganisation opérationnelle destinée à renforcer l'identité et l'autonomie de gestion de la marque. En octobre, Mark Lee, précédemment Président Directeur Général d'Yves Saint Laurent, a été nommé Directeur Général de la division Gucci.

De nouvelles boutiques sont venues compléter la présence de Gucci sur les principaux marchés du luxe. La marque a ouvert plusieurs boutiques dans des sites de premier plan en Asie ainsi que de nouvelles boutiques dédiées à la bijouterie à Florence en Italie et à Beverly Hills aux États-Unis. À la fin de l'année 2004, le nombre total des magasins gérés en propre était de 198.

Répartition du chiffre d'affaires 2004 (1)  
par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires 2004 (1)  
par catégorie de produits



(1) Consolidation sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

(2) À périmètre, taux de change et nombre de jours comparables.

Chiffre  
d'affaires  
2004  
(1)

113,3 M€

## BOTTEGA VENETA

- Marque fondée en 1966
- 65 magasins gérés en propre à fin 2004

### Concept commercial

Fondée en 1966 à Venise, Bottega Veneta, « l'atelier vénitien » en français, est un créateur italien de premier plan, fabricant et distributeur de produits de maroquinerie de luxe, de chaussures et de prêt-à-porter. Les principales lignes de produits de Bottega Veneta comprennent les sacs à main et les sacs de voyage pour femmes, dont les plus connus sont les sacs en cuir tressé. Bottega Veneta a accordé une licence pour la fabrication de lunettes depuis 2003. Des articles de prêt-à-porter complètent la gamme de produits de la marque.

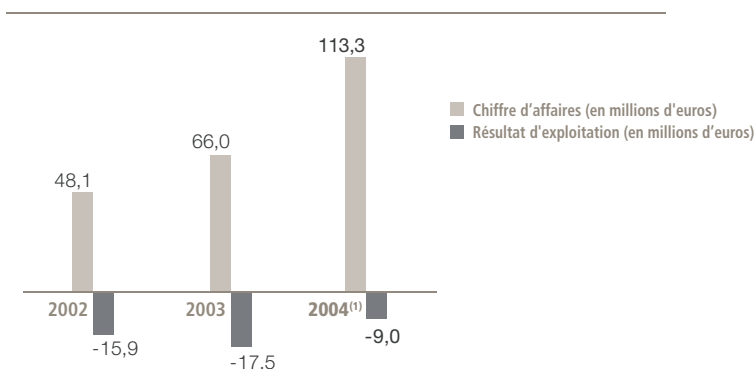
### Positionnement

Filiale de Gucci Group depuis février 2001, Bottega Veneta figure parmi les marques à fort potentiel du pôle Luxe aux côtés de Gucci et Yves Saint Laurent. Bottega Veneta est aujourd'hui synonyme d'élégance discrète et d'un savoir-faire de grande qualité au service des clients les plus exigeants. Bottega Veneta combine des forces traditionnelles — la sobriété, la qualité et le savoir-faire — et les atouts de l'innovation, permettant d'adapter parfaitement les produits à leur époque. Sous l'impulsion de Tomas Maier, la marque fonde son identité sur trois notions incontournables : la plus haute qualité dans les matières et le savoir-faire, le concept du sac souple et la plus grande sobriété. La mention de la marque n'est présente qu'à l'intérieur des sacs conformément à son slogan : *When your own initials are enough* (« Quand vos initiales suffisent »). Bottega Veneta doit la qualité d'exception de ses produits à ses artisans méticuleux. Marque internationale solidement positionnée sur les marchés asiatiques en pleine croissance, Bottega Veneta compte 65 magasins gérés en propre.

### Stratégie

L'objectif assigné à la marque est de réaliser un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros d'ici 2007 et d'être rentable en 2006. À cette fin, Bottega Veneta poursuivra le développement de ses gammes de produits exclusifs, tout en étendant son réseau de magasins gérés en propre. Vingt nouvelles ouvertures sont prévues d'ici à 2007, portant le total des magasins gérés en propre à 85.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation depuis 2002



<sup>(1)</sup> Consolidation sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

# VENETA

Résultat  
d'exploitation  
2004  
(1)

-9,0 M€

559

salariés  
à fin 2004

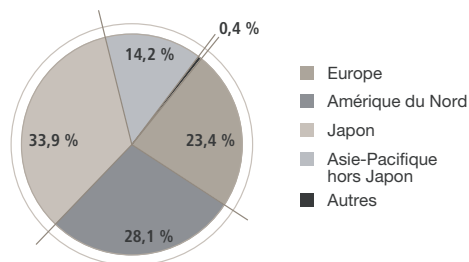
## Résultats

Connaissant un essor exceptionnel, la griffe a généré un chiffre d'affaires de 113,3 millions d'euros en 2004 (1), en croissance de 52,6 % en comparable (2) du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 octobre 2004 et de 51,8 % en comparable du 1<sup>er</sup> novembre 2004 au 31 décembre 2004.

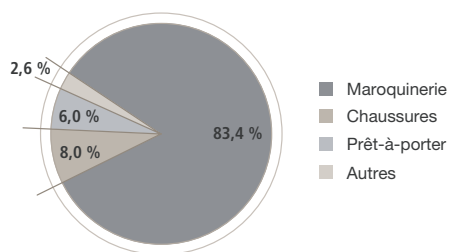
## Faits marquants 2004 et perspectives

Le sac à main « Veneta » demeure une des meilleures ventes de la marque en 2004 tandis que les nouveaux modèles se développent très bien. Bottega Veneta poursuit son développement à l'international à travers l'ouverture de son principal magasin à New York sur la 5<sup>e</sup> Avenue (sur une surface de 840 m<sup>2</sup>) et son implantation sur le marché allemand avec trois boutiques à Munich, Berlin et Hambourg.

Répartition du chiffre d'affaires 2004 (1)  
par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires 2004 (1)  
par catégorie de produits



(1) Consolidation sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

(2) À périmètre, taux de change et nombre de jours comparables.



Chiffre  
d'affaires  
2004  
(1)

196,4 M€

## Yves Saint Laurent

- Marque créée en 1961
- 60 magasins gérés en propre à fin 2004

### Concept commercial

Les produits Yves Saint Laurent sont pour l'essentiel le prêt-à-porter féminin et masculin, la maroquinerie et les chaussures. Yves Saint Laurent distribue ses produits et ses collections dans des magasins gérés en propre et des franchisés ainsi que dans des points de vente situés au sein des grands magasins et dans des boutiques spécialisées. Yves Saint Laurent accorde des licences pour la fabrication et la distribution de certains produits, dont le prêt-à-porter masculin et les lunettes.

### Positionnement

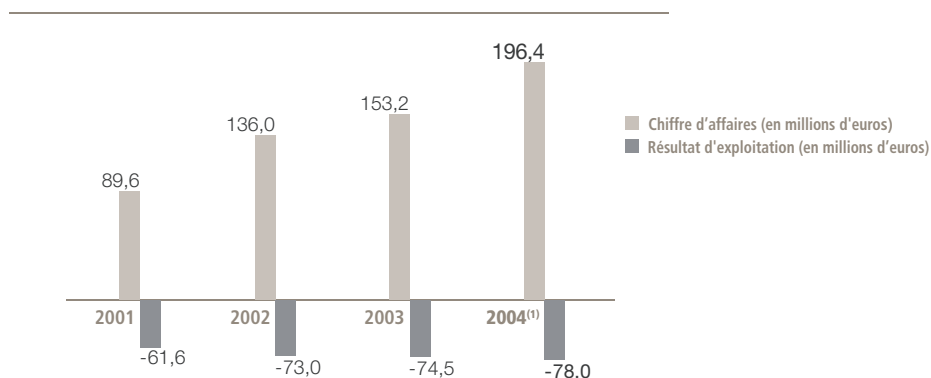
Depuis sa création en 1961, Yves Saint Laurent a marqué les esprits et connu un succès mondial. Son fondateur, le couturier Yves Saint Laurent, s'est imposé pendant près de 40 ans comme l'un des créateurs les plus innovants et provocateurs du XX<sup>e</sup> siècle. C'est notamment lui qui a amorcé le virage du prêt-à-porter, première étape d'une démocratisation de la mode des grands créateurs.

À partir du rachat par Gucci Group d'Yves Saint Laurent en 1999, le nouveau management s'est attaché à repositionner l'héritage exceptionnel de la marque à la pointe du luxe. Le nombre de licences a été réduit, passant de 167 à seulement 9 aujourd'hui. Son réseau de distribution a été entièrement repensé avec 60 magasins gérés en propre, dont plusieurs boutiques phare à Paris, New York, Londres et Hong Kong, ainsi qu'une présence dans plus de 400 boutiques ou grands magasins multimarques les plus prestigieux au monde. En parallèle, la marque s'est développée avec succès dans les lignes d'accessoires en complémentarité avec son cœur de métier, le prêt-à-porter. Grâce au savoir-faire de Gucci en maroquinerie, Yves Saint Laurent dispose d'une solide activité maroquinerie et chaussures, qui représente maintenant 45 % du chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent.

### Stratégie

Le repositionnement de la marque s'est accompagné d'investissements importants dans le réseau de magasins gérés en propre et dans l'outil industriel. Le prochain défi est donc de développer le chiffre d'affaires afin d'améliorer les performances financières. À cette fin, le premier objectif d'Yves Saint Laurent est de créer des produits très attrayants reflétant toute l'essence de la marque. Cela passera par une offre plus large et conforme à l'ADN de la marque.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation depuis 2001



<sup>(1)</sup> Consolidation sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.



Résultat  
d'exploitation  
2004  
(1)

- 78,0 M€

928

salariés  
à fin 2004

PPR en 2004

Activités du Groupe

Éléments financiers

Éléments juridiques  
et boursiers

Responsables

Table de concordance

## Résultats

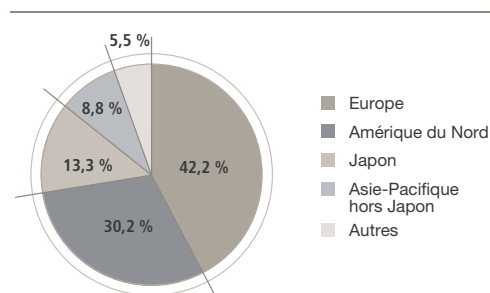
Le chiffre d'affaires annuel d'Yves Saint Laurent s'est établi à 196,4 millions d'euros <sup>(1)</sup>, en hausse de 12,9 % en comparable <sup>(2)</sup> du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 octobre 2004 et de 14,3 % en comparable du 1<sup>er</sup> novembre 2004 au 31 décembre 2004. La marque a bénéficié des bonnes performances des magasins phare ouverts au second semestre 2003 et d'une croissance soutenue de son activité en Asie et au Japon. Les collections maroquinerie et chaussures se sont révélées de nouveau être les principaux moteurs de la croissance, surtout dans les magasins gérés en propre.

## Faits marquants 2004 et perspectives

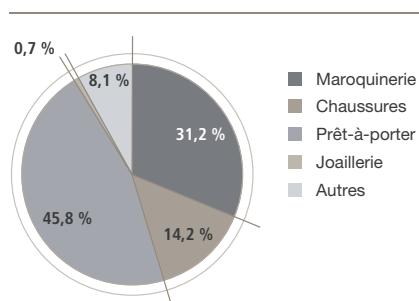
Yves Saint Laurent dispose d'une excellente équipe managériale et créative qui saura mener la marque vers de nouveaux succès. En mars 2004, Stefano Pilati a pris les fonctions de Directeur artistique pour l'ensemble des produits de la marque. Le 5 janvier 2005, Valérie Hermann a été nommée Président Directeur Général. Elle fera bénéficier Yves Saint Laurent de sa grande expérience de la mode et de sa connaissance approfondie du prêt-à-porter et du merchandising.

En 2004, Yves Saint Laurent a lancé une nouvelle version plus féminine de la collection « Saint-Tropez », qui a été bien accueillie et qui devrait générer, dans les mois à venir, des ventes significatives. La marque a également complété son réseau mondial de magasins et dispose désormais d'une présence renforcée sur tous les marchés clés des produits de luxe. En décembre 2003, Yves Saint Laurent a ouvert un important magasin à Hong Kong et terminé l'édification de bureaux et d'un showroom aux États-Unis à New York (57<sup>th</sup> Street). Le magasin de Hong Kong, dont la superficie est supérieure à 300 m<sup>2</sup>, est situé dans la luxueuse Alexandra House et présente l'ensemble des lignes de produits Yves Saint Laurent. En mars 2004, Yves Saint Laurent a déménagé sa boutique japonaise dans le grand magasin Iwataya Fukuoka et ouvert un nouveau magasin de 690 m<sup>2</sup> à Chicago sur la prestigieuse Oak Street. La marque a également ouvert de nouveaux magasins à Hiroshima, Barcelone et Séoul.

Répartition du chiffre d'affaires 2004 <sup>(1)</sup>  
par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires 2004 <sup>(1)</sup>  
par catégorie de produits



<sup>(1)</sup> Consolidation sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

<sup>(2)</sup> À périmètre, taux de change et nombre de jours comparables.

Chiffre  
d'affaires  
2004  
(1)

734,0 M€

## YSL BEAUTÉ

- 17 filiales en France
- 2 sites de production en France

### Concept commercial

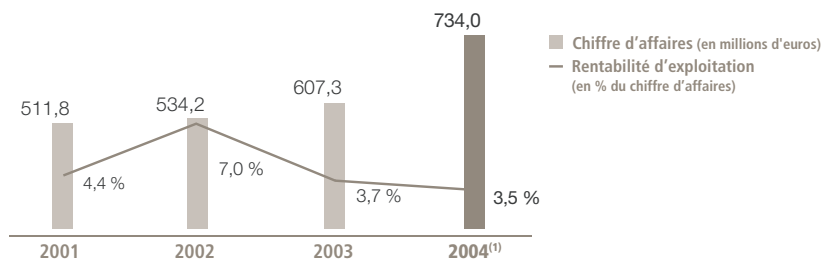
YSL Beauté crée, fabrique et distribue des parfums et produits cosmétiques pour les marques Yves Saint Laurent et Roger & Gallet, ainsi que les parfums Stella McCartney, Alexander McQueen et Boucheron. Son portefeuille comprend également les parfums des marques sous licence Oscar de la Renta, Van Cleef & Arpels, Ermenegildo Zegna et Fendi. YSL Beauté est entièrement intégré, avec deux sites de production en France et 17 filiales de distribution. YSL Beauté distribue ses produits dans des grands magasins, des magasins spécialisés de prestige ainsi que dans des boutiques *duty free*. Sur les marchés non couverts par ses filiales, YSL Beauté fait appel à des agents et à des distributeurs, supervisés par ses bureaux régionaux.

### Stratégie

YSL Beauté est un acteur majeur du marché des produits cosmétiques de luxe. Multimarque, il développe et enrichit chacune des marques de son portefeuille en s'appuyant sur leurs spécificités, en proposant des produits à la pointe de la qualité, de la création et de la technologie. International, il renforce ses produits, ses marques et ses marchés prioritaires afin de développer de nouveaux pôles de croissance. Réactif, flexible, il est capable de répondre rapidement aux évolutions du marché. Il recherche constamment la meilleure compétitivité de ses coûts pour privilégier les investissements productifs.

YSL Beauté renforce la notoriété globale de la marque Yves Saint Laurent, tout en lui fournissant un accès privilégié à l'industrie des parfums et des produits cosmétiques de luxe.

Évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'exploitation depuis 2001



<sup>(1)</sup> Consolidation sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

Résultat  
d'exploitation  
2004  
(1)

26,0 M€

3 902

salariés  
à fin 2004

## Résultats

Le chiffre d'affaires d'YSL Beauté s'est établi à 734 millions d'euros sur la période <sup>(1)</sup>, en progression de 3,4 % en comparable <sup>(2)</sup> du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 octobre 2004 et de 14,4 % en comparable du 1<sup>er</sup> novembre 2004 au 31 décembre 2004. Les ventes ont été portées par le succès des derniers lancements — comme « Cinéma » d'Yves Saint Laurent, « Trouble » de Boucheron, ou « Stella » de Stella McCartney —, par l'excellente performance de l'activité Maquillage Yves Saint Laurent dans le monde entier et par celle des Soins de beauté, notamment en Asie.

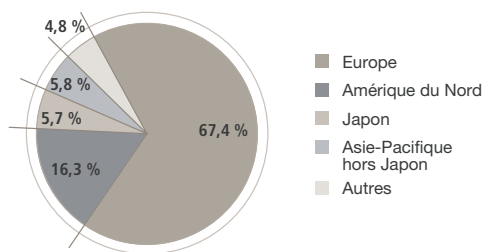
## Faits marquants 2004 et perspectives

En octobre 2004, Yves Saint Laurent a lancé avec succès un nouveau parfum féminin, baptisé « Cinéma ». Cette fragrance fleurie et sensuelle est proposée dans un flacon-trophée évoquant la statuette des Oscars d'Hollywood, sur lequel les lettres du nom Yves Saint Laurent se répètent à un rythme régulier, comme un leitmotiv.

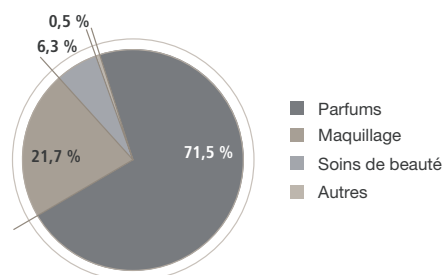
En avril, YSL Beauté a lancé « Trouble », le premier parfum féminin qu'il a créé pour Boucheron et « Les Saisons », la toute dernière eau de toilette de Van Cleef & Arpels.

Au cours de l'année, YSL Beauté a remporté lors de la 32<sup>e</sup> édition des F.I.F.I. Awards en France le prix coup de cœur du « Parfum Masculin 2003 » pour Yves Saint Laurent Rive Gauche pour Homme.

Répartition du chiffre d'affaires 2004 <sup>(1)</sup>  
par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires 2004 <sup>(1)</sup>  
par catégorie de produits



<sup>(1)</sup> Consolidation sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

<sup>(2)</sup> À périmètre, taux de change et nombre de jours comparables.

# Les autres marques

Dans cette rubrique figurent Sergio Rossi, Boucheron, BEDAT & CO, Stella McCartney, Alexander McQueen et Balenciaga. Depuis leur entrée dans Gucci Group, chacune de ces marques bénéficie d'une croissance de chiffre d'affaires substantielle, portée par la vision créative particulière à chaque créateur et le soutien financier du groupe.

Concernant Stella McCartney, Alexander McQueen et Balenciaga, le soutien de Gucci Group s'est traduit par des investissements significatifs pour financer le développement des collections de prêt-à-porter et d'accessoires, l'ouverture de boutiques exclusives dans les 2 ou 3 capitales de la mode les plus importantes pour chaque marque, le développement à l'échelle mondiale des ventes aux tiers et la mise en place de l'infrastructure nécessaire à la gestion de la croissance rapide engendrée. La priorité stratégique pour chacune de ces marques est d'atteindre la rentabilité d'ici 2007, soutenue par le succès commercial des collections, l'intensification des ventes aux tiers combinée au développement ciblé de boutiques et l'amélioration de la productivité.

## Sergio Rossi

Sergio Rossi est un créateur italien de premier plan, avec pour activité principale la fabrication et la distribution de chaussures de luxe pour femmes. Il fabrique et distribue également des sacs à main et des chaussures pour hommes. Sergio Rossi distribue ses produits par l'intermédiaire de magasins gérés en propre et de points de vente dans des grands magasins et magasins spécialisés prestigieux.

Sergio Rossi est devenu une référence dans l'univers du luxe italien par la qualité exceptionnelle de ses produits et son style hors du commun, renouvelé saison après saison. L'acquisition de Sergio Rossi par Gucci Group en 1999 constitue pour cette marque remontant aux années cinquante une nouvelle étape de son développement. Le fabricant de chaussures italien triple ainsi son réseau de distribution, qui comprend 45 boutiques à fin 2004.

La rentabilité de Sergio Rossi a été pénalisée par un certain surinvestissement dans la production et la distribution alors que la marque enregistrait quelques déceptions sur certaines collections. L'équipe de direction a pour objectif le retour au seuil de rentabilité d'ici 2007, et prévoit, pour cela, un rééquilibrage des collections, passant par le renforcement de l'offre d'articles de maroquinerie et de modèles de chaussures pour femmes élégants et attrayants, une gamme complète de chaussures pour hommes, un réseau de magasins plus adapté et un contrôle des coûts rigoureux.

# Boucheron

Filiale de Gucci Group depuis 2000, Boucheron fabrique et distribue des bijoux haut de gamme, des montres et des parfums de prestige. La maison distribue ses bijoux de manière exclusive dans des magasins gérés en propre, dont son magasin phare de la Place Vendôme à Paris. Quant aux montres, elles sont vendues non seulement dans ses magasins gérés en propre, mais aussi dans des grands magasins et dans des boutiques multimarques haut de gamme. Depuis 2003, YSL Beauté gère l'ensemble des activités parfums de Boucheron, comprenant le marketing, la distribution et la coordination des filiales et distributeurs internationaux.

Boucheron est le joaillier français par excellence. Fondé en 1858, il fut le tout premier à s'installer en 1893 sur la célèbre place Vendôme à Paris. Il fut également le premier à intégrer de nouveaux matériaux à ses bijoux et à lancer des produits très innovants comme le bracelet interchangeable pour les montres. Depuis près de 150 ans, Boucheron est à l'origine de toutes les tendances dans le monde fermé de la grande joaillerie et a acquis une renommée internationale. Ses principaux concurrents joailliers sont Cartier, Tiffany et Bulgari.

En 2004, une nouvelle équipe de direction a été mise en place chez Boucheron, avec à sa tête Jean-Christophe Bedos, Président Directeur Général, qui travaillait précédemment chez Cartier. Jean-Christophe Bedos a établi une nouvelle stratégie afin de redresser la société en l'espace de quatre ans. Il s'agit, entre autres, de repositionner la marque sur ses valeurs fondamentales (pierres colorées, matériaux précieux) et d'exploiter son patrimoine en termes de produits. Sont prévus également une offre élargie de produits d'entrée de gamme et un recentrage du positionnement de Boucheron sur le marché des montres. Boucheron est déjà parvenu à réduire ses coûts de siège de 25 % et renforce actuellement sa distribution grâce à son réseau de grossistes et de franchisés ainsi qu'à un réseau de détaillants approprié. Les marchés clés du Royaume-Uni et du Japon constituent des axes prioritaires de développement de Boucheron.

La marque a bien terminé l'année 2004, l'évolution des ventes étant positive et le chiffre d'affaires en progression pour un nombre de magasins en diminution. En 2004, Boucheron a lancé une nouvelle collection de bijoux, dénommée les « Symboliques de Boucheron », qui s'inspire des motifs les plus célèbres de son histoire. La bague « Quatre » est ainsi composée de 4 motifs en 4 ors différents. La maison a également commercialisé « Trouble », la première fragrance fabriquée par YSL Beauté pour Boucheron. Lancé entre avril et octobre 2004, « Trouble » s'est très bien vendu sur les principaux marchés de la marque.



## BEDAT & CO

Créée en 1996 par Simone et Christian Bédât, BEDAT & CO est une marque unique et contemporaine de montres de prestige, associant qualité et valeur éternelle. L'offre de BEDAT & CO repose sur un nombre restreint de modèles dont la qualité et l'origine suisse sont garanties par le certificat A.O.S.C.®. Les montres BEDAT & CO sont distribuées principalement aux États-Unis, en Italie et au Japon. Au travers de sa collaboration avec Gucci Group Watches, BEDAT & CO entreprend d'élargir son offre et d'étendre la distribution de ses produits à de nouveaux marchés en Europe et en Asie.

## Stella McCartney

En juillet 2001, Stella McCartney lançait sa propre marque en partenariat avec Gucci Group. La styliste offre à une clientèle jeune et dynamique du prêt-à-porter, des chaussures, des sacs et de la lingerie. Ultra féminine, la griffe McCartney comporte une touche d'humour qui la distingue nettement. La marque compte trois boutiques à New York, Londres et Los Angeles. En 2003, la gamme de produits a été étendue avec le lancement réussi de « Stella », premier parfum de la créatrice, décliné ultérieurement en lait de toilette et autres produits dérivés. En reconnaissance de son travail, Stella McCartney a reçu le « Prix Glamour de Meilleur Créateur de l'Année » à Londres en juin 2004.

Au cours de l'année, le chiffre d'affaires de la marque a très fortement progressé. Ce succès reflète la bonne réception des collections de prêt-à-porter, le succès du parfum « Stella » et l'intensification des ventes aux tiers. Le seuil de rentabilité prévu en 2007 passera par l'extension du réseau de vente à travers les boutiques, les franchises strictement contrôlées et les *corners* dans les grands magasins, ainsi que par le développement d'accords de partenariats avec de grandes marques. En 2004, la marque a développé sa présence dans la vente au détail avec l'ouverture sélective de *corners* à Paris, Séoul et Hong Kong. En septembre, Stella McCartney a fait l'annonce d'un partenariat à long terme avec Adidas et présenté « Adidas par Stella McCartney », la première collection de vêtements de sport féminins créée par une styliste de mode renommée. Comprenant des articles de course à pied, de fitness et de natation, cette ligne est positionnée sur un créneau de prix moyen et haut de gamme et a été mise en vente dans un nombre limité de magasins Adidas et d'autres points de vente sélectionnés depuis le début de l'année 2005. En novembre, Marco Bizzarri a été nommé Président Directeur Général de Stella McCartney. Il est entré en fonction mi-janvier 2005.

# Alexander McQueen

Alexander McQueen dispose d'une réputation prestigieuse dans le monde de la mode. Reconnu pour son audace et sa créativité, le couturier britannique a été récompensé par le titre de « Designer Britannique de l'Année » en 1996, 1997, 2001 et 2003, avant d'être nommé « Meilleur Couturier International » en juin 2003 par le Conseil Américain des Créateurs de Mode (CFDA) et « Créateur pour Hommes de l'Année » aux British Fashion Awards en novembre 2004.

Filiale de Gucci Group à 51 % depuis 2001, la marque Alexander McQueen commercialise principalement des accessoires et du prêt-à-porter féminin par le biais de grands magasins et de boutiques spécialisées de prestige. La marque dispose également d'un réseau de magasins gérés en propre, composé de trois boutiques à Londres, Milan et New York. En mai 2003, le créateur a lancé sa première fragrance, le parfum « Kingdom ».

En 2004, Alexander McQueen a continué d'enchanter médias et acheteurs avec ses spectaculaires défilés de prêt-à-porter pour femmes, devenus le grand moment des deux semaines parisiennes de la mode. L'accueil réservé à la marque a permis d'enregistrer une forte croissance du chiffre d'affaires dans les trois boutiques exclusives. La marque a pour objectif d'atteindre le seuil de rentabilité d'ici 2007. Pour ce faire, l'effort sera porté sur le renforcement du merchandising et de la structure des collections ainsi que sur la mise en œuvre de plans de croissance agressifs. La gamme de prêt-à-porter pour hommes de la marque a ainsi été lancée avec grand succès début 2004, soutenue par le premier défilé hommes à Milan mi-2004. La composition de la ligne de produits a également été élargie avec l'arrivée des chaussures pour femmes au cours de l'année 2004 et des sacs début 2005. Dans le cadre du plan stratégique, la distribution de la marque se fera en priorité par le biais de ventes aux tiers – magasins multimarques sélectifs, grands magasins, et un nombre limité de franchisés. En 2004, Alexander McQueen a annoncé la nomination de son nouveau Directeur Général, Jonathan Akeroyd.

# Balenciaga

La maison de couture Balenciaga dispose d'une des plus prestigieuses réputations du monde de la mode. Dans le cadre du partenariat signé avec Gucci Group en juillet 2001, la marque prospère entre les mains d'un créateur de grand renom, Nicolas Ghesquière.

Fondée en 1919 par le créateur espagnol Cristobal Balenciaga à l'âge de 24 ans, la marque a connu un succès immédiat d'abord à Saint-Sébastien, Madrid et Barcelone puis à Paris en 1936. Jusqu'à la mort de son fondateur en 1972, la marque a régulièrement occupé l'avant-scène de la création. Entré chez Balenciaga en 1995, Nicolas Ghesquière a présenté sa première collection deux ans plus tard, à l'âge de 26 ans. Outre les faveurs de la critique, deux distinctions internationales sont venues récompenser le talent du jeune créateur : le prix VH1 du « Créateur d'Avant-Garde de l'Année » en 2000 et celui de « Créateur International 2001 » du Conseil Américain des Créateurs de Mode (CFDA). Consécration commerciale de ce succès critique, la marque a ouvert en février 2003 une première boutique au cœur de New York sur la 22<sup>e</sup> Rue avant de rénover, en avril de la même année, la boutique historique de l'avenue George V, devenue ainsi la principale boutique en Europe. Gucci Group a pour objectif de développer Balenciaga en mettant l'accent sur le prêt-à-porter féminin et masculin et sur les accessoires.

En 2004, le chiffre d'affaires des collections de prêt-à-porter et d'accessoires a significativement progressé. Le magasin de New York a vu son chiffre d'affaires doubler tandis que la boutique de Paris a enregistré un bond de plus de 50 %. Ces très bonnes performances ont été portées par le succès des sacs « Lariat », devenus cultes dans le monde entier, et par l'excellent accueil que les médias et les clients ont réservé aux collections de prêt-à-porter femmes et hommes ainsi qu'aux collections de sacs et de chaussures. « Balenciaga.edition », une nouvelle initiative destinée à réintroduire des pièces sélectionnées dans les archives de la marque, a réussi à mettre en relief les liens existants entre les collections modernes de la marque et son extraordinaire patrimoine. En 2005, le développement de Balenciaga sera soutenu par le succès commercial de la collection Printemps-Été 2005, très bien reçue, et l'intensification des ventes aux tiers enregistrée sur la collection Automne-Hiver 2005. Le seuil de rentabilité devrait être atteint en 2007.

Chiffre  
d'affaires  
2004

14 542,1 M€  
+ 4,6 % de croissance par rapport à 2003

## Présentation du pôle Distribution

- 41,8 % du chiffre d'affaires réalisé à l'international dans 53 pays
- 6,8 % du chiffre d'affaires réalisé sur Internet
- 60 % du chiffre d'affaires total de PPR
- 730 magasins sous enseignes (magasins gérés en propre et affiliés) à fin 2004

### Des marques à forte notoriété

Multispécialiste, le pôle Distribution de PPR répond aux besoins du client particulier dans les univers de la mode, de la beauté, de l'équipement de la maison, de la culture et des technologies (besoins de bien-être et de qualité de vie). Il est composé d'enseignes à forte notoriété qui occupent toutes des positions de leaders, principalement en France, et conjuguent tous les formats de vente, physiques ou virtuels. Les marques de PPR ont un taux de notoriété, une image et des positionnements de marché exceptionnels, leur offrant un fort potentiel d'expansion, soutient d'une croissance organique dynamique.

Marques	Nombre de clients par an	Positionnement
Conforama	9 millions de clients en France	N° 2 mondial de l'équipement du foyer N° 1 en France
Fnac	15 millions de clients en France	N°1 de la distribution de produits culturels et de loisirs en France, Belgique, Espagne et Portugal
Printemps	6,7 millions de clients	Première enseigne de grands magasins à Paris et en région parisienne
Redcats	22 millions de clients	N° 3 mondial de la vente à distance N° 1 en France (La Redoute et les catalogues spécialisés de Redcats)

### L'innovation et la créativité, un enjeu majeur

Depuis toujours, PPR s'est attaché à être fidèle à l'esprit de ceux qui ont fondé les entreprises qui composent aujourd'hui le Groupe. L'innovation, clé de leur succès, est source de progrès et de différenciation : elle s'applique à tous les niveaux, depuis le concept commercial jusqu'au plus élémentaire service au sein de chaque magasin. Pour fidéliser leurs clients et maintenir leur leadership, les enseignes de Distribution doivent sans cesse se renouveler et faire preuve d'une grande créativité. Elles doivent répondre aux attentes de plus en plus ciblées des consommateurs, voire les devancer, et adapter leurs concepts aux évolutions de la consommation. Personnalisation des services, créations de nouveaux catalogues ou de nouveaux concepts, lancements de nouveaux produits, les innovations de ces dernières années témoignent de la créativité des enseignes du groupe PPR et les distinguent de la concurrence.

### Une forte capacité à gagner des parts de marchés en France

Dans un environnement difficile, les activités de Distribution ont continué à gagner des parts de marché. Depuis 2003, la dynamique de « Clio » (Client Obsession) est le reflet des efforts commerciaux significatifs réalisés par toutes les enseignes, visant à mieux comprendre et satisfaire les attentes des clients, densifier et consolider les positions, tout en préservant les marges.



Résultat  
d'exploitation  
2004

797,5 M€  
+ 5,7 % par rapport à 2003

70 342 salariés  
à fin 2004

### Parts de marché de la Distribution en France

Produits	Enseignes	Taille du marché (en millions d'euros)		Parts de marché PPR	
		2004	2003 retraité	2004	2003 retraité
Blanc (électroménager)	Conforama, Redcats, Printemps	5 766	5 689	10,8 %	10,7 %
Brun (électronique grand public et photo)	Conforama, Fnac, Redcats	6 324	6 127	15,4 %	15,0 %
Gris (micro-informatique et téléphonie)	Conforama, Fnac, Redcats	6 361	5 952	18,7 %	18,4 %
Livre	Fnac	3 079	2 925	16,0 %	15,9 %
Disque	Fnac	1 346	1 570	27,3 %	25,2 %
Vidéo	Fnac	1 548	1 386	18,4 %	17,5 %
Habillement	Redcats, Printemps, Orcanta	26 475	25 982	7,3 %	7,2 %
Sport	Redcats, Printemps	8 800	8 520	2,4 %	2,3 %
Meuble	Conforama, Redcats	8 568	8 310	20,3 %	20,1 %
<b>Formats de vente</b>					
Vente à distance	Redcats	7 825	7 627	28,6 %	28,3 %
Grands magasins	Printemps	4 052	3 938	26,2 %	26,0 %

Sources : PPR et groupements professionnels.

### Poursuite de l'internationalisation sélective

Les enseignes de Distribution ont mené une politique d'internationalisation réussie au travers de concepts qui se sont exportés avec succès hors de France. Ainsi, l'international représente 41,8 % du chiffre d'affaires du Pôle et 41,2 % du résultat d'exploitation. Le positionnement sur des marchés en croissance et sur des zones géographiques diversifiées a permis de générer une croissance organique plus forte que par le passé, source de progression de la rentabilité.

Enseignes	% du chiffre d'affaires 2004 réalisé hors de France	Nombre de pays	Nombre de magasins à l'international	Nombre de catalogues à l'international
Redcats	52,9 % <sup>(1)</sup>	17		19
Fnac	22,4 %	6	45	
Conforama	33,1 %	7	53	
CFAO	95,4 %	35	172 sites automobiles <sup>(2)</sup> 15 000 pharmacies livrées chaque jour	

<sup>(1)</sup> Y compris activité financière dédiée.

<sup>(2)</sup> Concessions et sites de service après-vente.

PPR en 2004

Activités du Groupe

Éléments financiers

Éléments juridiques  
et boursiers

Responsables

Table de concordance

## La montée en puissance d'Internet

PPR se classe aujourd'hui comme l'un des acteurs majeurs de e-commerce, en France notamment. Le déploiement d'un réseau de distribution multicanal, associant magasins, commerce électronique et catalogues dans la vente à distance a fortement dynamisé les ventes. La complémentarité des différents formats a permis d'élargir la base de clientèle et de renforcer le service aux clients. Plus qu'un canal additionnel de vente, Internet est également un instrument de transformation de la relation client, de la *supply chain*, de la nature de l'offre et des positionnements commerciaux. En 2004, PPR a réalisé près d'1 milliard d'euros de chiffre d'affaires sur Internet, à travers notamment la Fnac et Redcats.

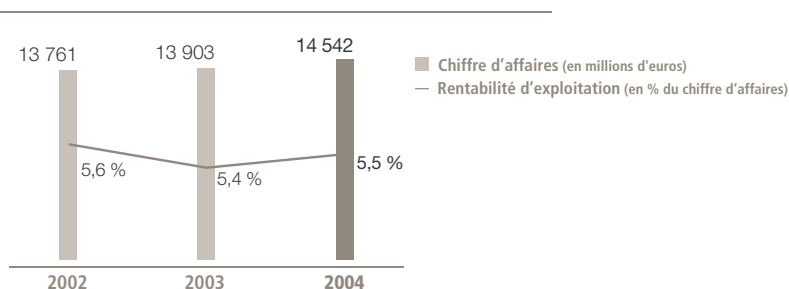
## Le développement d'outils transversaux

La construction d'outils transversaux dans la Distribution a fortement contribué à l'amélioration de la rentabilité du Groupe. Dans les achats, la mise en place de PPR Purchasing, la centrale d'achats des produits blancs, bruns, gris et consommables des enseignes, a renforcé la compétitivité du Groupe grâce à une optimisation des conditions d'achats et une amélioration dans la construction de l'offre en magasin. Buyco, la centrale d'achats spécialisée dans les achats indirects, a permis de réaliser des gains de 25 millions d'euros.

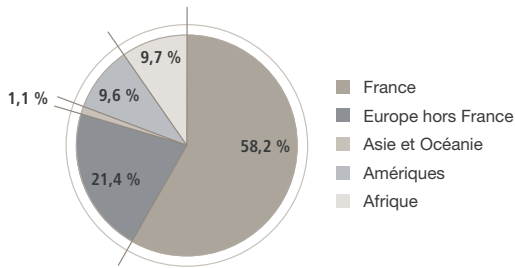
## Améliorer la croissance et la rentabilité

En 2004, l'activité dans la Distribution est restée soutenue, avec une progression de 4,6 %, dans un environnement difficile. Les enseignes disposent d'un fort levier opérationnel, qui leur permet de combiner croissance organique soutenue et amélioration de la rentabilité.

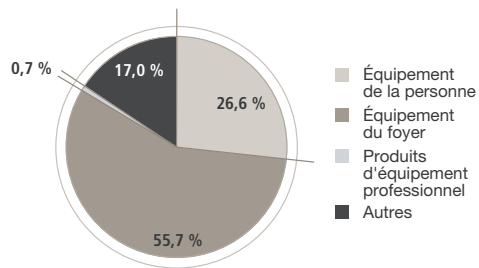
Évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'exploitation depuis 2002



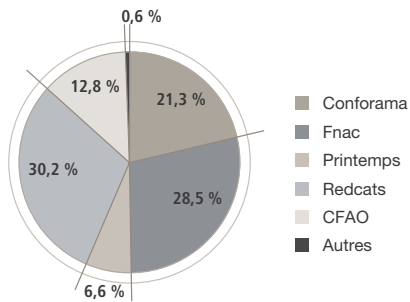
Répartition du chiffre d'affaires 2004 par zone géographique



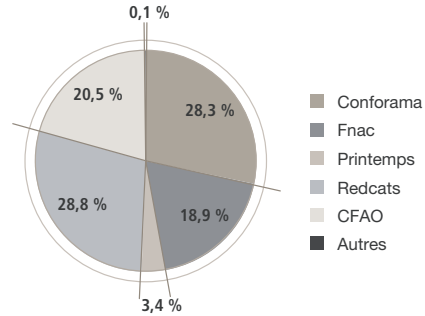
Répartition du chiffre d'affaires 2004 par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires 2004 par enseigne



Répartition du résultat d'exploitation 2004 par enseigne



Chiffre  
d'affaires  
2004

# 3 102,7

M€

+ 46 % de croissance sur 5 ans

## Conforama

- N°2 mondial de l'équipement du foyer
- N°1 en France avec plus de 9 millions de clients par an
- Une offre discount multiproduit et multistyle
- 193 magasins en propre et 47 affiliés
- 799 573 m<sup>2</sup> de surface de vente dans les magasins gérés en propre
- Une présence dans 8 pays

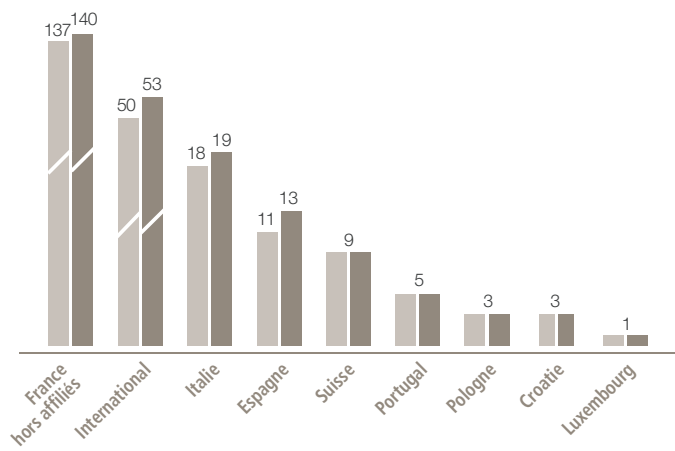
### Concept commercial

Discounter, Conforama se développe selon une idée simple : « Faciliter l'accès au bien-être chez soi ». L'enseigne répond au plus près aux besoins et aux goûts de ses clients en leur proposant, au meilleur rapport qualité / prix et avec une disponibilité immédiate, un large choix multistyle de produits destinés à l'équipement de la maison (meubles, électroménager, électrodomestique et décoration).

Plus de 20 000 produits sont référencés en magasin tandis que 80 % de l'assortiment sont immédiatement disponibles et 30 % des achats se font en libre-service. L'offre produits est valorisée en magasin par une très large exposition sur la surface de vente, d'une taille moyenne de 3 500 m<sup>2</sup>, et par des campagnes importantes de promotion (460 millions de dépliants publicitaires distribués en boîte aux lettres).

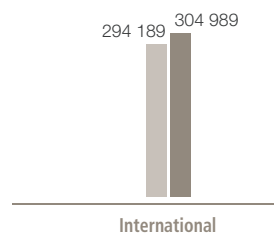
Couvrant en France la totalité du territoire, l'enseigne compte 140 magasins gérés en propre et 47 affiliés. À l'international, Conforama est actif dans 7 pays au travers de 53 magasins. Outre son concept, Conforama déploie un autre format en Italie sous le nom d'Emmezeta. Ces magasins, d'une surface moyenne de 8 000 m<sup>2</sup>, regroupent une offre de nature identique à celle de Conforama, à laquelle s'ajoute une activité de distribution de textile et de bazar.

Nombre de magasins



■ Total 2003 hors affiliés : 187  
 ■ Total 2004 hors affiliés : 193  
 Affiliés (2003, 2004) : 47

Surface de vente hors affiliés  
(en m<sup>2</sup>)



■ Total 2003 : 773 415 m<sup>2</sup>  
 ■ Total 2004 : 799 573 m<sup>2</sup>

## Environnement concurrentiel

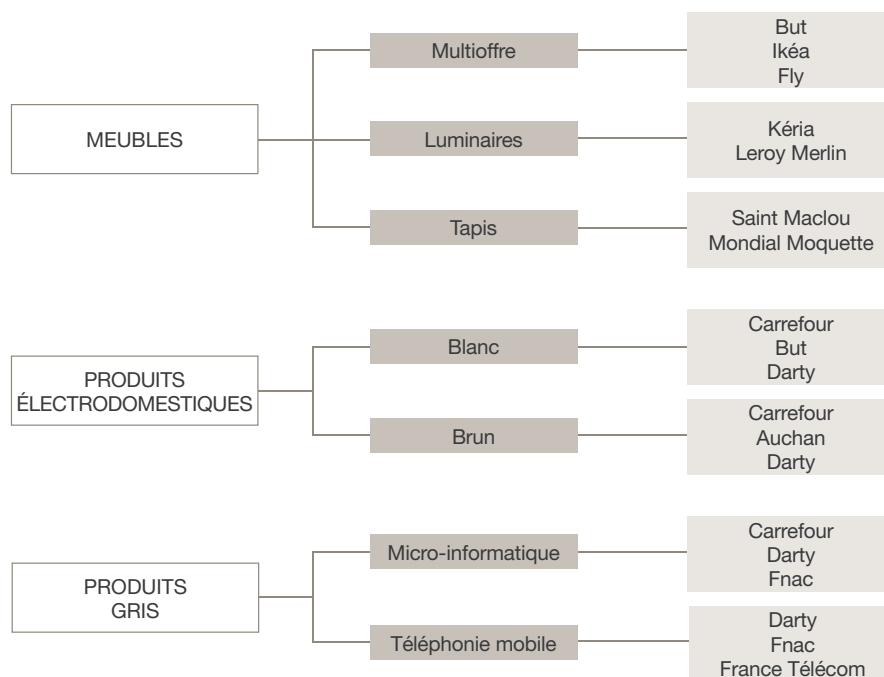
Conforama occupe une position de leader dans un marché européen de l'équipement du foyer très fragmenté et concurrentiel. Ses principaux concurrents comprennent des spécialistes, des grands magasins et des hypermarchés. L'absence d'acteurs nationaux ou internationaux comparables, notamment sur ses principaux marchés européens, lui assure un fort potentiel de développement. Conforama, combinant ameublement et électrodomestique, se positionne en discounteur et se différencie par son offre multistyle et l'adaptation de son concept d'un pays à l'autre. L'enseigne dispose de la plus grande notoriété spontanée parmi les enseignes d'ameublement et de la plus forte fréquentation parmi les grandes surfaces spécialisées en France<sup>(1)</sup>.

Numéro 1 en France, Conforama détient une part de marché de 16,2 % dans l'ameublement et de 5,5 % dans l'électroménager / électroloisir<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Source : Téléperformance 2002.

<sup>(2)</sup> Source : Conforama.

### Concurrents de Conforama en France



## Stratégie

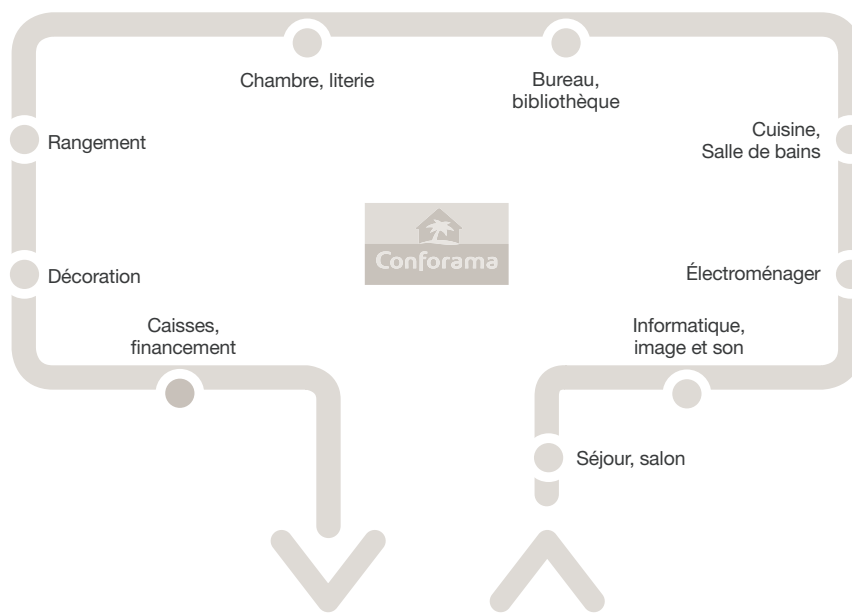
### *Dynamisation commerciale grâce au nouveau parcours client et à la nouvelle image*

Conforama a modernisé son image avec le lancement en 2003 d'une nouvelle identité visuelle, d'un nouveau logo, d'un nouveau concept de magasin et d'un nouveau catalogue. Sur le fond, le concept des magasins a été modifié pour améliorer la visibilité, rapprocher les produits des clients et donner une plus grande place à la décoration, qui est propice au développement du passage des consommateurs en magasin. Sur la forme, l'adoption d'une nouvelle identité visuelle a permis de rajeunir le parc des magasins de l'enseigne qui deviennent plus soignés, plus qualitatifs. Ainsi en France, l'enseigne disposait à fin 2004 de 31 magasins rénovés, sur un total de 140 magasins gérés en propre. On estime à 17,8 % la hausse du chiffre d'affaires réalisé en 2004 par les magasins mis au nouveau format en 2003.

### *Poursuite de la densification du réseau international*

L'international, qui représente 33,1 % du chiffre d'affaires 2004, est un axe majeur de développement pour l'enseigne. Le succès de Conforama passe par l'adaptation du concept à chaque pays. Ayant ouvert 3 nouveaux magasins hors de France en 2004, Conforama prévoit de poursuivre son développement dans les pays étrangers où l'enseigne est déjà présente, notamment en Europe du Sud, où les marchés sont importants et encore peu structurés. L'Italie, où l'enseigne vient d'ouvrir son premier magasin sous la marque Conforama avec des premiers résultats au-dessus des attentes, et l'Espagne, où deux ouvertures sont prévues en 2005, ainsi que la Suisse, où deux autres ouvertures seront réalisées en 2005, constituent des priorités.

### *Nouveau parcours client*



### **Montée en puissance du sourcing international**

Concept rentable, Conforama dispose d'un large potentiel d'amélioration interne lié aux achats, à la logistique et à l'approvisionnement. Depuis 2003, Conforama réorganise sa fonction achats afin de renforcer sa compétitivité prix, d'améliorer sa rentabilité et de diversifier sa gamme de produits. L'enseigne a ainsi massifié ses volumes d'achats, réduit le nombre de ses fournisseurs et diversifié ses zones géographiques de *sourcing*, transférant progressivement les achats réalisés en Europe vers des sources à prix de revient inférieur, essentiellement en Europe de l'Est et en Asie.

La réduction du temps d'attente des clients grâce à une meilleure organisation des dépôts est un autre axe de progrès pour Conforama. L'enseigne a optimisé son circuit d'approvisionnement en redéfinissant ses processus de gestion des assortiments et de réduction des stocks, en développant un système d'approvisionnement centralisé par pays et en systématisant les cycles d'échange de prévisions.

### **Vers un modèle de discount durable intégrant des critères environnementaux et sociaux**

Depuis 2003, Conforama a mis en place une stratégie de développement durable au travers de trois axes : offrir des produits et des services intégrant les critères de développement durable, contribuer à la performance durable des équipes et promouvoir l'éco-efficacité des sites (magasins, entrepôts et siège). En 2004, Conforama a lancé une trentaine d'actions dans le cadre de cette stratégie, parmi lesquelles la signature d'un accord cadre avec l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) et la participation à la semaine de développement durable. Suite à la sélection de produits d'électroménager plus performants réduisant la consommation d'énergie et la mise en place d'un approvisionnement en bois issu de forêts gérées durablement, Conforama a défini des standards minimum de qualité pour la conception des produits, le choix des matières premières, la sécurité et l'environnement.

### **Un service après-vente performant**

Avec la création de SAVEO, Conforama a développé en France un service après-vente (SAV) performant et durable. Fort de son expertise, Conforama s'est vu confier, après une période test de deux ans, la réparation des produits TV, Hi-fi, Vidéo et caméscopes de la Fnac (hors région parisienne) ainsi que le service après-vente à domicile des produits blancs et bruns de La Redoute et La Maison de Valérie. Conforama a mis en place un numéro d'appel unique pour la France ainsi que 11 plateformes régionales, employant de 30 à 100 personnes, qui réalisent 600 000 interventions par an. Cette organisation s'est traduite par la réduction du délai pour les clients (une semaine en moins pour les clients Fnac, 3 jours en moins pour les clients Conforama), une amélioration de la satisfaction des clients ainsi qu'une optimisation des coûts de réparation (baisse de 3,3 % des coûts du SAV en un an).

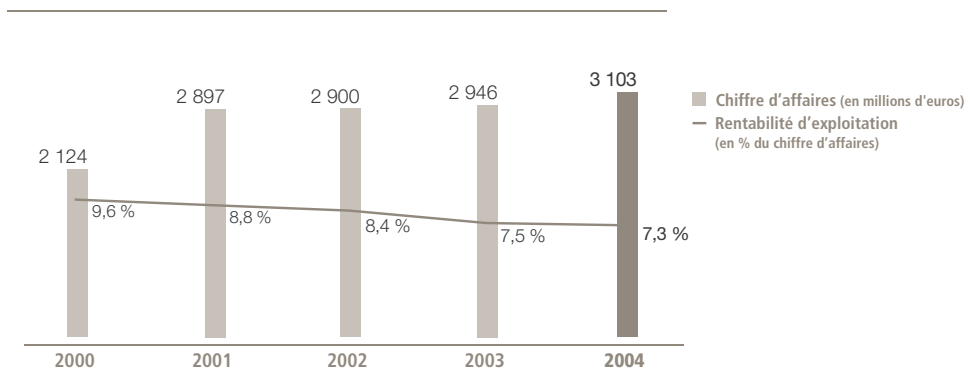
## Résultats

Conforama a enregistré fin 2004 un chiffre d'affaires de 3 102,7 millions d'euros, en croissance de 5,2 %. En France, Conforama réalise une progression de 6,3 %, dans un environnement toujours compétitif dans l'équipement du foyer. Cette croissance traduit la dynamique commerciale de l'enseigne, portée notamment par la poursuite du programme de rénovation des magasins. L'activité hors de France progresse de 3,1 % en 2004. Hormis l'Italie, marquée par le recul du marché de l'habillement, la progression s'établit à 8,7 % en 2004, avec une très forte croissance en Croatie (+ 34,4 %) et en Espagne (+ 21,2 %), qui ont vu leur parc augmenter.

Le résultat d'exploitation de Conforama s'est stabilisé à 226,0 millions d'euros en 2004, soit 7,3 % du chiffre d'affaires. L'érosion du taux de rentabilité en 2004 recouvre deux évolutions distinctes :

- Le poids des nouveaux magasins en 2004 (7 magasins) dont la contribution aux résultats la première année d'exploitation est traditionnellement plus faible qu'en « période de croisière », notamment à l'étranger.
- La conquête de parts de marché en France sur les produits électrodomestiques et informatiques représente un succès commercial mais s'est réalisée avec des conditions de marges commerciales moins élevées que dans l'ameublement.

Évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'exploitation depuis 2000





## Faits marquants 2004 et perspectives

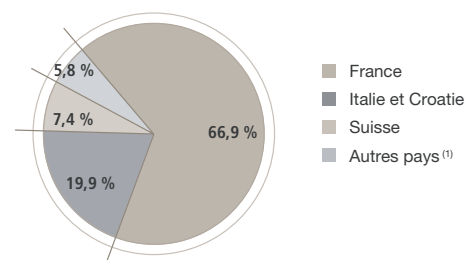
En 2004, Conforama a renforcé ses positions en France avec l'ouverture de quatre magasins à Paris, Marne-la-Vallée, Colomiers et Toulouse. En Europe, misant sur l'important potentiel de développement des marchés de l'ameublement, Conforama a inauguré deux nouveaux magasins espagnols à Séville et Logroño et ouvert en Italie le premier magasin à l'enseigne Conforama près de Milan. Au 31 décembre 2004, 42 magasins étaient au nouveau format, comprenant magasins transformés et nouvelles ouvertures.

Deux nouveaux bureaux de *sourcing* ont ouvert au Vietnam et en Europe de l'Est. Le bureau de Bucarest vise les fournisseurs de la zone des Balkans (Roumanie, Bulgarie, Hongrie, Moldavie et Turquie), traitant principalement des canapés et des grands meubles. La plateforme de Tarragone en Espagne s'est agrandie à 12 000 m<sup>2</sup> et s'est spécialisée dans les canapés. Elle permettra un gain de place important en magasin (le siège occupe entre 20 et 25 % des réserves dans les magasins), tout en étendant la gamme de références disponibles. Le nouveau format de magasin et la montée en puissance du *sourcing* international devraient permettre à Conforama de croître rentablement.

En octobre, Conforama a fait appel au créateur Frank Lefebvre pour la réalisation de sa nouvelle gamme de petits meubles et de produits de décoration. Composée essentiellement de matières naturelles ou issues du recyclage, cette nouvelle collection concourt à la stratégie de développement durable de l'enseigne.

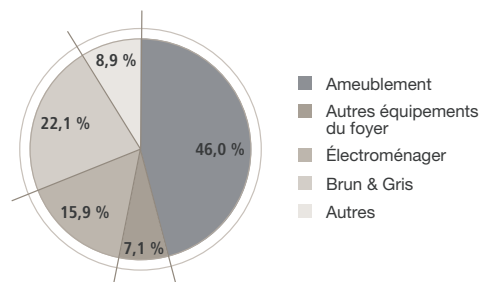
En 2005, Christophe Cuvillier, après cinq années passées à la Fnac, a été nommé Président Directeur Général de Conforama, succédant à Per Kaufmann. En mars, Conforama a inauguré son dixième magasin suisse près de Lucerne.

Répartition du chiffre d'affaires 2004  
par zone géographique



<sup>(1)</sup> Espagne, Portugal, Luxembourg, Pologne.

Répartition du chiffre d'affaires 2004  
par catégorie de produits



Chiffre  
d'affaires  
2004

4 138,6 M€  
+ 41 % de croissance sur 5 ans

## Fnac

- N°1 de la distribution de produits culturels et de loisirs en France, Belgique, Espagne et Portugal
- 112 magasins, dont 45 à l'international dans 7 pays
- Premier libraire de France avec 520 000 références
- Premier disquaire de France avec 200 000 disques en magasins
- 30 000 références en Micro, Photo, Son, TV / Vidéo, Logiciel / Jeux, Bureautique / Téléphonie
- 150 millions de visiteurs et 15 millions de clients par an en France

### Concept commercial

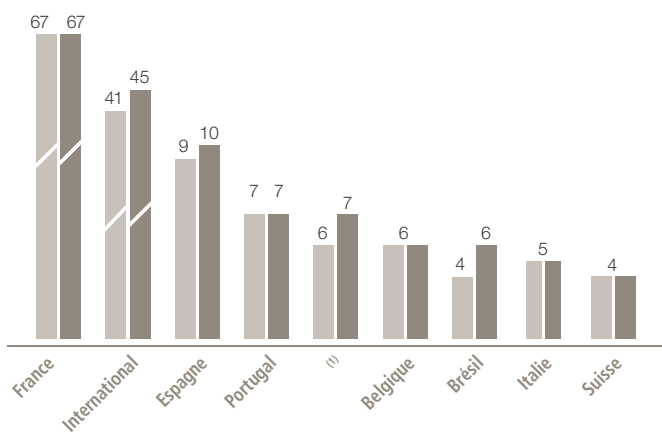
Entreprise de distribution préférée des Français<sup>(1)</sup>, la Fnac repose sur l'idée de faire du commerce, mais différemment, en rendant accessible à tous les produits culturels. Ce concept original se perçoit à plusieurs niveaux. La Fnac est la seule enseigne de distribution à proposer, dans un magasin unique, un assortiment inégalé de produits de l'écrit, de l'image, du son et des technologies qui s'y rapportent. Cette offre de produits s'appuie sur un positionnement de prescripteur indépendant et innovant, grâce à l'indépendance de ses vendeurs vis-à-vis des fournisseurs et aux travaux de ses laboratoires d'essais. Ses magasins physiques et virtuels multispécialistes sont autant des lieux d'achats que des lieux de vie, de rencontres, d'échanges et de culture. Ils permettent à la création littéraire, musicale, audiovisuelle et aux innovations technologiques de rencontrer le public le plus large. La Fnac a su enrichir son statut d'acteur culturel, grâce aux 15 000 manifestations culturelles organisées chaque année dans ses forums de rencontre, ses 100 galeries photo, ses nombreuses publications et ses prises de parole sur la diversité culturelle ou la liberté d'expression.

Présente dans 8 pays, la Fnac compte 112 magasins, dont 45 à l'international<sup>(2)</sup>, pour une surface de vente de près de 260 000 m<sup>2</sup>. En France, ses 67 magasins reçoivent chaque année plus de 150 millions de visiteurs et 15 millions de clients.

<sup>(1)</sup> Source : IFOP / Expansion.

<sup>(2)</sup> Dont 7 magasins en joint-venture.

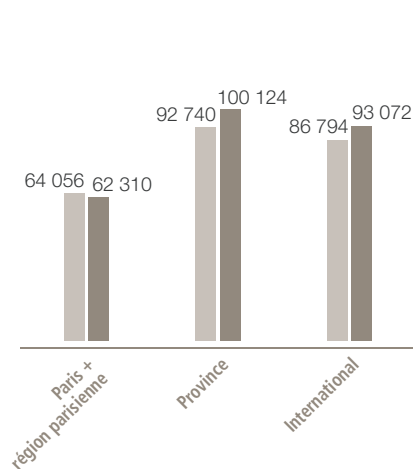
Magasins Fnac hors filiales  
Nombre de magasins



■ Total 2003 : 108  
 ■ Total 2004 : 112

<sup>(1)</sup> Magasins en joint-venture.

Magasins Fnac hors filiales  
Surface de vente (en m<sup>2</sup>)



■ Total 2003 : 243 590 m<sup>2</sup>  
 ■ Total 2004 : 255 506 m<sup>2</sup>

Résultat  
d'exploitation  
2004

150,6 M€  
+ 12,4 % par rapport à 2003

18 790 salariés  
à fin 2004

## Environnement concurrentiel

La Fnac est le leader de la distribution de produits culturels et de loisirs en France, Belgique, Espagne et Portugal. L'enseigne se classe notamment premier libraire de France avec 520 000 références et premier disquaire avec 200 000 disques en magasins et près de 500 000 disponibles sur commande.

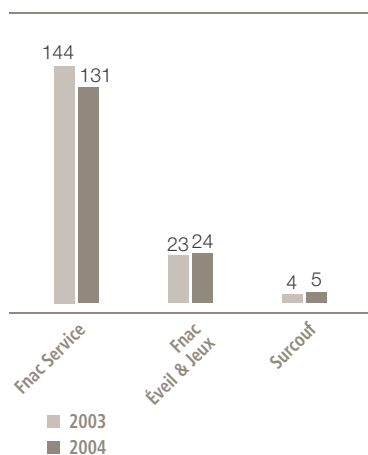
La Fnac évolue sur des marchés à forte croissance, marqués par l'accélération des innovations technologiques et une appétence croissante pour les biens culturels. Ses principaux concurrents sont les hypermarchés, les chaînes spécialisées et les acteurs spécialisés dans le e-commerce. Le succès de la Fnac repose sur sa forte notoriété et l'originalité de son concept. Face à ses concurrents, la Fnac continue de gagner des parts de marché tant sur les produits culturels que sur les produits technologiques.

Parts de marché 2004 en France et en Europe <sup>(1)</sup>

	France	Espagne	Belgique	Portugal
Livre	16,0 %	7,4 %	10,8 %	16,1 %
Disque	27,3 %	17,8 %	17,9 %	41,2 %
Vidéo	18,4 %	12,0 %	6,3 %	39,7 %

Sources : Cegal, Afive, Nielsen, IFPI, AFP / EMI / Moviplay, Fevip, Lusomundo.  
<sup>(1)</sup> Autres pays : parts de marché non significatives.

Filiales de la Fnac  
Nombre de magasins



Carte des implantations de la Fnac en France



## Stratégie

### ***Forte croissance de l'activité, nourrie par l'essor des technologies les plus innovantes***

Défricheur historique des nouvelles technologies, la Fnac dispose d'un leadership incontesté en matière d'innovation. Son positionnement lui permet de profiter du dynamisme des marchés issus des technologies les plus récentes telles que les écrans à plasma ou la photo numérique, principaux moteurs de croissance en 2004. La Fnac a également élaboré une offre de services qui rend les nouvelles technologies accessibles aux clients.

La Fnac propose à ses clients plus de 15 000 démonstrations/animations en produits techniques par an en magasin ainsi qu'un large éventail de formations liées aux nouvelles technologies (photo numérique, montage vidéo, modules spécifiques sur ordinateurs ...). L'année 2005 sera marquée par le développement des technologies sans fil et l'introduction de la télévision numérique terrestre.

### ***Succès des nouveaux concepts***

La Fnac a développé avec succès des enseignes spécialisées afin de mieux répondre aux attentes de plus en plus thématiques de ses clients.

Au-delà de son offre historique en ordinateurs et logiciels, Surcouf a développé avec succès une large gamme de produits numériques. En 2004, Surcouf a réalisé un chiffre d'affaires de 256,7 millions d'euros, en croissance de 5,4 % par rapport à 2003. Son magasin "historique" de l'avenue Daumesnil à Paris propose 25 000 références sur 6 350 m<sup>2</sup> et accueille 3,3 millions de visiteurs par an. L'année 2004 a marqué une nouvelle phase de développement pour l'enseigne avec l'inauguration d'un deuxième magasin parisien situé boulevard Haussmann, le lancement d'une nouvelle version du site Internet, un nouveau format de catalogue, une carte de fidélité Surcouf et une plateforme logistique à Fresnes dans la banlieue parisienne. Surcouf a pour objectif d'avoir, à terme, entre 20 et 25 magasins en France, avec deux ouvertures en moyenne par an.

Le pôle Enfant de la Fnac, regroupement des marques Fnac Junior & Éveil et Jeux sous l'enseigne Fnac Éveil & Jeux, est dédié aux enfants jusqu'à 12 ans. Proposant des jeux et jouets ludo-éducatifs, des produits culturels et des articles de puériculture et de décoration, Fnac Éveil & Jeux ambitionne de devenir la référence sur le marché du loisir pour enfants. L'enseigne conjugue désormais tous les formats de vente : magasins, vente à distance et Internet. Elle compte 24 magasins en France et prévoit 5 à 6 nouvelles ouvertures chaque année pour atteindre 50 magasins en France. Le développement de la vente à distance continue de s'accélérer. En 2004, Fnac Éveil & Jeux a vu son chiffre d'affaires progresser de 17,1 % sur l'exercice à 119,9 millions d'euros.

### ***Acteur important du commerce électronique***

En 2004, le commerce électronique a représenté pour la Fnac un chiffre d'affaires de 161,7 millions d'euros, en progression de 42,5 %. L'enseigne est présente sur Internet au travers de cinq sites marchands. Son principal site, Fnac.com, est leader en France des sites marchands du secteur privé avec 400 000<sup>(1)</sup> visiteurs uniques en moyenne par jour en fin d'année et plus d'un million de références. Avec un chiffre d'affaires de 132 millions d'euros, en progression de 51 % sur l'exercice et de 125 % sur deux ans, Fnac.com ne cesse de renouveler son offre de services afin de mieux répondre aux besoins de ses clients (développement et partage de photos en ligne, personnalisation

<sup>(1)</sup> Sources : FEVAD / Panel Nielsen / NetRatings.

de téléphones mobiles...). Lancé en 2004, Fnacmusic, le nouveau site de téléchargement musical, propose aux amateurs de musique un service jouant la carte de la proximité, de la découverte et du conseil à travers un catalogue de plus de 400 000 titres, une classification thématique originale et une tarification simple et attractive. Enfin, les enseignes spécialisées ont perfectionné leurs offres sur Internet afin d'améliorer la complémentarité entre les ventes en ligne et les ventes en magasins. Surcouf.com, lancé en mai 2001, accueille 1,5 million de visites par mois. Fnac Éveil & Jeux est le leader de la vente en ligne sur son secteur avec une progression de 69 % de son chiffre d'affaires Internet sur l'année. Le site a été élu, pour la deuxième année consécutive, meilleur site Internet de l'année.

#### **Renforcement de la présence à l'international**

L'expansion internationale est l'un des axes majeurs de développement de la Fnac. À fin 2004, l'enseigne réalisait 22,4 % de son chiffre d'affaires total hors de France (en croissance de 13,3 %), et 25,9 % de son chiffre d'affaires magasins. Hormis la Belgique, qui est confrontée à l'implantation de nouveaux concurrents et enregistre un recul de 4,6 % de son chiffre d'affaires en 2004, tous les pays connaissent une croissance très soutenue : Portugal (+ 11,1 %), Espagne (+ 13,7 %), Suisse (+ 23,9 %), Italie (+ 32,9 %), Brésil (+ 47,8 %). La Fnac ambitionne de doubler le nombre de ses magasins à l'étranger d'ici 5 ans. L'enseigne va renforcer son leadership en densifiant son réseau de magasins dans les pays d'implantation ancienne tels que l'Espagne, où 2 nouveaux magasins sont prévus pour 2005. Dans les pays d'implantation plus récente, la Fnac poursuivra son développement au rythme de 4 à 5 ouvertures par an. La Fnac ouvrira son premier magasin en Grèce fin 2005 / début 2006 dans le cadre de son accord de partenariat avec le groupe Marinopoulos.

#### **Amélioration du service client**

La Fnac a pour ambition d'être une entreprise toujours plus tournée vers ses clients. Pour améliorer la disponibilité de ses vendeurs, atouts forts de l'enseigne, la Fnac s'est engagée dans un programme de long terme axé sur trois éléments : la diminution de tâches annexes, l'accroissement de la présence physique aux heures de pointe et le développement des compétences des vendeurs.

Pour mieux maîtriser sa qualité de service, la Fnac s'est dotée de sa propre assistance téléphonique aux clients (Attitude) et de sa propre plateforme de réparation micro (MSS). À fin 2004, Attitude et MSS affichent une montée en charge réussie avec plus de 550 000 appels téléphoniques (+ 50 % en deux ans) et près de 50 000 réparations micro (+ 200 % en deux ans), et ceci avec des taux de satisfaction clients en augmentation constante depuis 2003.

La Fnac, via sa carte adhérent, poursuit sa politique de fidélisation clients et compte, à fin 2004, 1,9 million d'adhérents. L'enseigne a réalisé en Espagne 20 % de son chiffre d'affaires grâce à son programme de fidélisation lancé en 2003.

Par ailleurs, la Fnac poursuit une politique unique d'information du consommateur, notamment par sa revue Contact envoyée au domicile de ses adhérents, par ses livrets techniques distribués en magasins et par le contenu éditorial de son site Fnac.com.



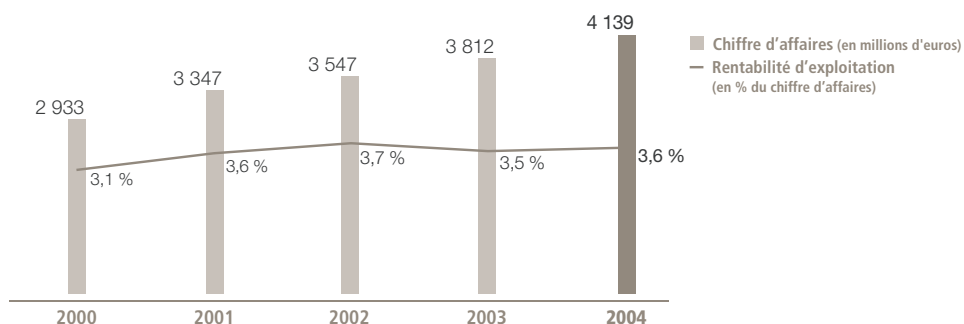


## Résultats

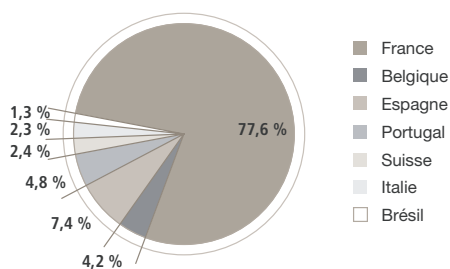
En 2004, la Fnac a réalisé un chiffre d'affaires de 4 138,6 millions d'euros, en croissance de 8,6 %. En France, l'activité continue d'être marquée par les ventes en forte progression des produits techniques les plus innovants, avec une croissance de 8,2 % sur l'année. Les produits éditoriaux affichent également une excellente performance, enregistrant une hausse de 4,2 % sur l'ensemble de 2004. Le chiffre d'affaires du Disque audio / vidéo est en hausse de 2,6 %. Des évolutions contrastées persistent entre les DVD en forte expansion (+ 17,2 %) et les CD toujours en recul, mais à un degré moindre (- 5,1 %).

Grâce à un ensemble de mesures visant à atténuer les effets des croissances différentes sur ses diverses catégories de produits, la Fnac est parvenue en 2004 à limiter le recul de son taux de marge brute. Le résultat d'exploitation s'améliore grâce à des gains de productivité.

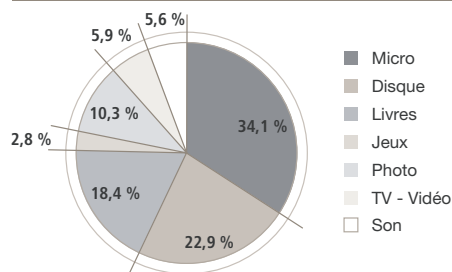
Évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'exploitation depuis 2000



Répartition du chiffre d'affaires 2004 par zone géographique <sup>(1)</sup>



Répartition du chiffre d'affaires 2004 par catégorie de produits



(1) Hors Taiwan détenu en joint-venture.

## Faits marquants 2004 et perspectives

À l'occasion de son cinquantième anniversaire, la Fnac a réaffirmé son rôle de prescripteur indépendant et d'acteur culturel au travers de plusieurs opérations. L'enseigne a lancé cet été, à Paris-Plage, son premier Festival FnacIndétendances, pour aller à la découverte d'artistes issus des labels indépendants. En septembre, la Fnac a organisé l'opération "Dites-le avec des livres", la plus vaste collecte de livres jamais organisée (244 305 livres rassemblés) pour lutter contre l'illettrisme. Des expositions photographiques ont été programmées à Arles et à la Conciergerie à Paris afin de faire découvrir ou redécouvrir la collection de la Fnac, qui compte plus de 2 000 tirages originaux.

En parallèle, la Fnac a renforcé sa présence tant en France qu'à l'international. Trois nouveaux magasins ont été ouverts hors de France : deux au Brésil et un en Espagne. En France, la Fnac a inauguré deux magasins à Lorient et Perpignan, transféré son magasin de Nice et agrandi ceux de Tours et de Lille, où un espace de 2 000 m<sup>2</sup> a été entièrement dédié aux nouvelles technologies.

Dans le cadre de sa politique d'amélioration de la qualité de service, la Fnac a diffusé en magasin le "Livret de Services", qui contient toutes les informations pratiques de l'après-vente pour les clients des produits techniques. L'assistance téléphonique, qui prend aujourd'hui en charge les appels pour les ordinateurs et la photo numérique, a été étoffée afin d'assister en 2005 les clients de la Fnac sur tout ce qui concerne l'univers numérique (caméscopes, baladeurs...). Afin d'optimiser les flux de produits, l'enseigne a décidé de poursuivre le développement de Fnac Logistique, qui comprend les sites de Massy (56 000 m<sup>2</sup>) et de Rungis (10 000 m<sup>2</sup>). Celle-ci s'étendra en 2005 sur un nouveau site à Wissous (20 000 m<sup>2</sup>), en remplacement du site de Rungis. En 2004, Fnac Logistique représentait 78 % des achats des magasins en France, soit plus de 100 millions de produits.

Chiffre  
d'affaires  
2004

# 9 58,1

M€

+ 12 % de croissance depuis 5 ans

## Printemps

- N°1 des grands magasins à Paris et en région parisienne
- 27 grands magasins et 18 magasins gérés en propre en France
- Un magasin spécialisé dans l'homme classique à Paris sous l'enseigne Madelios
- Un pôle Sport (Made in Sport et Citadium), avec 23 magasins
- Un Printemps Design au musée Beaubourg
- 41,2 % des ventes réalisées par Printemps Haussmann à Paris
- 6,7 millions de clients
- Plus de 38 millions de produits vendus et plus de 2 000 marques proposées

### Concept commercial

Référence du grand magasin en France, le Printemps est spécialisé dans les secteurs de la Mode, de la Beauté et de la Décoration. Mettant en scène plus de 2 000 marques sélectionnées par style de vie et offrant de nombreux services personnalisés, le Printemps se positionne comme un véritable prescripteur de mode. L'enseigne bénéficie d'une renommée internationale grâce à son magasin phare du boulevard Haussmann, fondé à Paris en 1865. Son parc de magasins s'étend principalement en France sur plus de 170 000 m<sup>2</sup> avec 25 magasins situés au cœur des grandes villes, dont 18 magasins gérés en propre. Ses filiales regroupent 25 magasins sur plus de 15 000 m<sup>2</sup>.

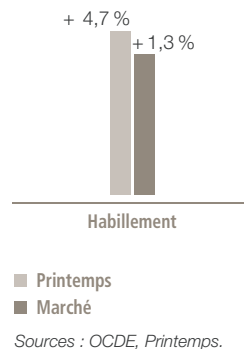
### Environnement concurrentiel

N°1 des grands magasins à Paris et en région parisienne, le Printemps opère dans un environnement fortement concurrentiel. Ses principaux concurrents comprennent les autres grands magasins (Galeries Lafayette, Le Bon Marché, la Samaritaine) et les chaînes spécialisées en habillement (Gap, Zara, H&M). Grâce à son positionnement différenciant et innovant, le Printemps continue de gagner des parts de marché sur ses principaux marchés.

Carte des implantations du Printemps :  
magasins gérés en propre et filiales



Taux de croissance en 2004





# TEMPS

Résultat  
d'exploitation  
2004

27,4 M€  
+ 6,2 % par rapport à 2003

5 551 salariés  
à fin 2004

## Stratégie

### *Déploiement d'un nouveau positionnement « Au cœur du monde contemporain »*

Enseigne généraliste à l'origine, le Printemps s'est doté d'un nouveau positionnement, « Au cœur du monde contemporain ». L'objectif est de faire du Printemps « le Grand Magasin prescripteur de mode, lieu incontournable du shopping sur la Mode, la Beauté, la Décoration, et qui invente de nouvelles expériences de shopping pour le client ».

Ce concept s'articule autour d'une stratégie visant à « jouer toujours le coup d'avance », déclinée tant sur l'offre que sur le cadre du magasin, les concepts, les événements et les services. Le Printemps a développé ses marques exclusives, aujourd'hui au nombre de 310, garantes de l'originalité et de la personnalisation de son image de modernité. Le Printemps Haussmann s'est doté du plus grand espace beauté du monde sur 4 000 m<sup>2</sup> proposant une palette enrichie de services personnalisés (*coaching* beauté, hotline, cours de maquillage...). La refonte des sites Printemps.com et Printempsdeux.com, dont les nouvelles versions sont en ligne depuis fin octobre 2004, a permis une cohérence globale de l'offre du Printemps.

### *Poursuite du programme de réallocation et de rénovation des surfaces de vente*

Le Printemps a lancé depuis trois ans un vaste programme de réallocation de ses surfaces de vente, cohérent avec son nouveau positionnement. Les secteurs à plus forte croissance et à niveau de marge supérieure – Beauté, Accessoires, Mode – ont vu leurs surfaces augmenter de plus de 7 %, soit 10 000 m<sup>2</sup> supplémentaires. En contrepartie, le Printemps a réduit les espaces affectés aux secteurs moins dynamiques tels que les loisirs ou la papeterie, tout en préservant une offre généraliste, caractéristique d'un grand magasin. Entre 2000 et 2004, 95 % du Printemps Haussmann et 70 % des magasins en province ont été rénovés et modernisés. Dans les années à venir, le Printemps va réallouer et étendre ses surfaces sur 15 000 m<sup>2</sup> supplémentaires et poursuivre la modernisation de ses magasins.

### *Le Client au Cœur*

L'amélioration permanente du service aux clients fait partie intégrante de la politique de développement commercial du Printemps. L'enseigne met à la disposition de sa clientèle de nombreux services ainsi qu'une palette de prestations simplifiant l'acte d'achat. La carte Printemps est ainsi un puissant outil de fidélisation.

En 2004, désireux de mettre le client au cœur des actions de chacun, le Printemps a achevé dans chacune des directions de l'entreprise un programme comportant huit projets. Ces projets se sont traduits par de nombreuses réalisations concrètes : entre autres des rencontres avec des clients Printemps sont organisées au travers de tables rondes, le guide « Réussir le parcours client en magasin » a été diffusé en avril aux équipes des magasins, la Charte « Le Printemps s'engage » lancée en septembre définit les services fondamentaux et communs à tous les magasins Printemps. Pour aller plus loin dans la satisfaction et la fidélisation du client, le programme « Client au Cœur » sera renouvelé sur les deux ans à venir.

### *Les filiales spécialisées*

Parallèlement au développement de son activité grands magasins, le Printemps a diversifié ses activités afin de répondre aux besoins de segmentation croissante du marché.

Constitué des enseignes Made In Sport et Citadium, le pôle Sport du Printemps se positionne comme un concept à la croisée du sport mode et de l'actualité du sport. Créé en 1998, Made In Sport est le premier distributeur multicanal consacré à l'actualité du sport et à ses champions. L'enseigne compte à ce jour 22 magasins, dont 3 boutiques officielles de clubs. Dans la vente à distance, l'enseigne est présente avec le catalogue Made In Sport Live (5 à 6 parutions par an), des catalogues de clubs et des parutions dans les plus grands magazines sportifs, tandis que le centre d'appels répond à toutes les questions des clients. Le site Internet, Madeinsport.com, constitue le second volet de la vente à distance et réalise des records d'audience durant les grands événements sportifs (plus de 1,32 million de visiteurs). Fort de son savoir-faire, Made In Sport est aujourd'hui partenaire de grandes institutions sportives, pour lesquelles l'enseigne gère tout ou partie des activités de distribution. Citadium, qui représente près de 50 % des ventes du pôle Sport, met

en scène la pratique et la mode du sport. Situé dans le quartier d'Hausmann à Paris, ce magasin présente 250 grandes marques de sport sur plus de 6 000 m<sup>2</sup>. Dans les années à venir, le pôle Sport va poursuivre le développement de son réseau de magasins, à raison de deux à trois ouvertures par an.

Situé dans le quartier de la Madeleine à Paris, Madelios est un magasin dédié exclusivement à l'homme de plus de 30 ans. En 2004, il a agrandi sa surface de vente de 15 % à 3 800 m<sup>2</sup> pour offrir une sélection plus complète de produits (plus de 100 marques leader) et de services personnalisés (cireur de chaussures, livraisons particulières, restaurant...).

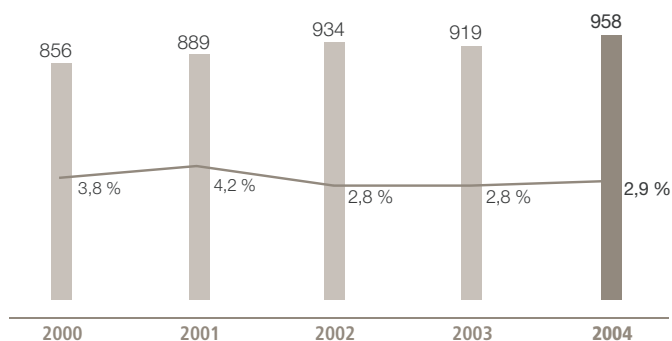
Enfin, le Printemps développe des activités spécialisées au sein des magasins Printemps dans la Bijouterie-Joaillerie (19 *corners* Printemps Bijoutier Joaillier – 17 gérés en propre et 2 affiliés) et dans le Voyage (11 Printemps Voyages) et grâce à une boutique de design (Printemps Design) au cœur du centre Georges-Pompidou.

## Résultats

En 2004, le chiffre d'affaires du Printemps a progressé de 4,2 % à 958,1 millions d'euros. L'activité des grands magasins s'inscrit en hausse de 3,7 %, portée notamment par l'excellente performance (+ 6,2 %) du magasin du boulevard Haussmann à Paris. Le chiffre d'affaires des magasins de la Chaîne est en hausse de 2,1 % sur l'année : leur croissance a été freinée par des travaux affectant la moitié d'entre eux. La Mode Femme (+ 7,0 %), les Accessoires (+ 9,8 %), le Luxe (+ 15,1 %), l'Enfant (+ 7,0 %) et la Beauté (+ 4,1 %, dont + 11,2 % à Haussmann) ont été les marchés les plus porteurs. Le pôle Sport enregistre une croissance de 8,2 % sur l'exercice. Cette croissance, particulièrement élevée sur le textile et l'habillement, a été tirée par la très bonne performance de la vente à distance (+ 33 %), essentiellement attribuable à l'essor du commerce électronique. Le chiffre d'affaires de Madelios, qui a achevé ses travaux de rénovation en avril, est en hausse de 17,3 % en 2004.

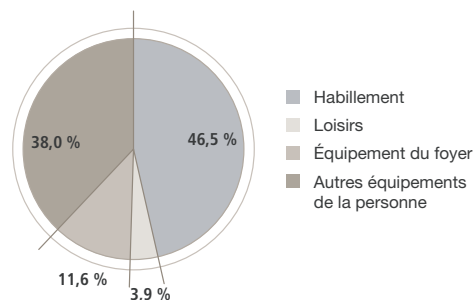
Le résultat d'exploitation s'améliore de 1,6 million d'euros à 27,4 millions d'euros. Cette croissance est portée par la bonne dynamique commerciale des Grands Magasins et le pôle Sport qui enregistre sur l'exercice son premier résultat bénéficiaire.

Évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'exploitation depuis 2000



■ Chiffre d'affaires (en millions d'euros)  
— Rentabilité d'exploitation (en % du chiffre d'affaires)

Répartition du chiffre d'affaires 2004 par catégorie de produits



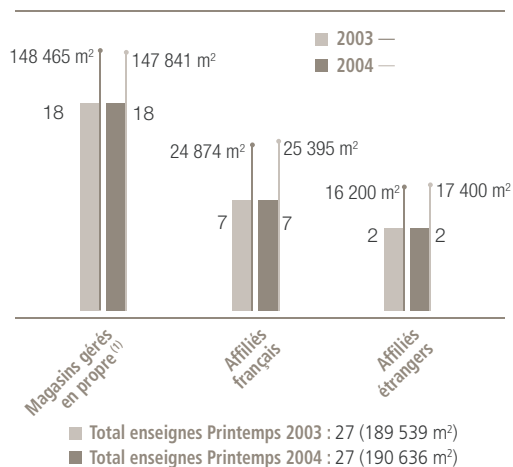
## Faits marquants 2004 et perspectives

L'année 2004 a été marquée par la nouvelle campagne publicitaire du Printemps et par les événements développés dans ses magasins (opérations « Numéro de Charme » pour la lingerie, « Invasions Gourmandes » pour la maison...). L'enseigne a également poursuivi son programme de rénovation de magasins. À Haussmann, le Printemps de l'Homme a réaménagé ses 3 000 m<sup>2</sup> à travers un nouveau merchandising et une signalétique plus lisible tandis qu'un nouvel espace Créateurs prenait possession de la totalité du 2<sup>e</sup> étage du Printemps de la Mode sur 3 000 m<sup>2</sup>. Un an après son inauguration, le Printemps de la Beauté continuait de créer l'événement à travers les ouvertures du Make-up Bar au rez-de-chaussée et d'un nouveau restaurant bio au 1<sup>er</sup> étage. Les magasins de Toulon, Parly et Le Havre ont été rénovés.

Pour Madelios, l'année 2004 marque l'installation du nouveau concept et l'inauguration du nouveau magasin de la place de la Madeleine à Paris. Dans le pôle Sport enfin, Made In Sport a inauguré trois nouveaux magasins à Bordeaux, Rennes et Grenoble tout en multipliant les accords de partenariat avec de grands acteurs du sport professionnel (organisateur d'événements, marques et clubs de football français). L'enseigne a lancé, en partenariat avec Nike, le "magalogue", mix entre magazine et catalogue, édité à 150 000 exemplaires.

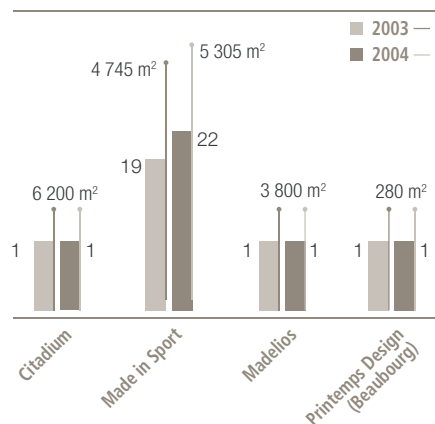
En 2005, des travaux importants prendront place au Printemps Haussmann, réaménageant les espaces Accessoires Femme et Homme et étendant les espaces Lingerie et Enfant. Dans la Chaîne, 3 magasins seront entièrement rénovés sur 2005 et 2006 : le Printemps de Marseille, qui sera étendu de 1 000 m<sup>2</sup> et qui accueillera une nouvelle Fnac en mezzanine, le Printemps de Metz, dont la coque et la façade seront également restructurées, ainsi que le magasin de Deauville. Les grands aéroports français, qui comptent déjà 8 boutiques à l'enseigne Printemps, accueilleront 4 nouveaux espaces. Dans le pôle Sport, Made In Sport ouvrira au moins 2 nouveaux magasins. Le magasin Citadium fera l'objet d'un réaménagement de ses surfaces de vente tandis que le site Internet Citadium.fr, mettant en scène tout l'univers du mégastore, sera lancé en synergie avec celui de Made In Sport.

Magasins sous enseigne Printemps  
Nombre de magasins et surface de vente



(1) Y compris le Printemps Haussmann : 43 150 m<sup>2</sup> en 2003.  
43 700 m<sup>2</sup> en 2004.

Filiales du Printemps  
Nombre de magasins et surface de vente



Chiffre  
d'affaires  
2004  
(1)

4 398,3 M€  
52,9 % du CA réalisé hors France

## Redcats

- N° 3 mondial de la vente à distance
- Présent dans 18 pays à travers 17 marques
- Trois canaux de distribution :
  - o 53 sites Internet marchands
  - o 30 catalogues
  - o 102 magasins en France et à l'international
- Plus de 100 milliards de pages imprimées chaque année
- 22 millions de clients
- 100 millions de colis distribués par an

### Concept commercial

Redcats fédère autour d'un métier commun, la vente à distance, des marques historiques à forte identité, leaders sur leurs marchés de référence. Redcats couvre principalement des catégories de produits dans les domaines de l'Habillement de la personne, l'Équipement et la Décoration de la maison. Les stylistes et designers internes créent 85 % des produits textiles et 75 % des meubles. Présente dans 18 pays, l'enseigne s'appuie sur un mode de distribution multicanal qui associe catalogues, sites Internet et magasins spécialisés.

### Un portefeuille de marques leader

Redcats dispose d'un portefeuille de marques prestigieuses. Spécialistes d'un segment ou multispecialistes s'adressant à un public plus large, elles développent de nouveaux produits et services, cherchant à toujours être à la pointe de l'innovation et de la créativité, pour mieux devancer les attentes et satisfaire les envies des clients.

Carte des implantations de Redcats dans le monde



(1) Y compris les activités financières dédiées.

Résultat  
d'exploitation  
2004  
(1)

229,3

M€  
+ 3,4 % par rapport à 2003

20 710

salariés  
à fin 2004

## • Les marques françaises

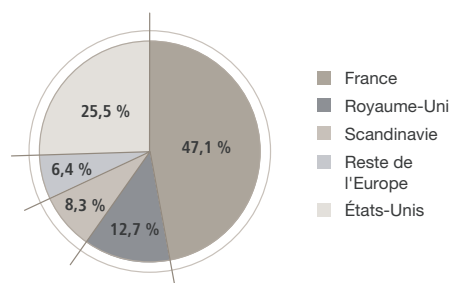
Première marque de prêt-à-porter féminin en France, **La Redoute** propose une mode à l'esprit très français dans 9 pays. Avec 12 millions de clients, La Redoute déploie son offre Habillement dans son catalogue généraliste et dans ses catalogues spécialisés, tels Anne Weyburn – pour les femmes senior – ou Taillissime – dédié aux grandes tailles. La marque s'étend également aux domaines de la Maison et de la Décoration, avec des catalogues spécialisés comme Solutions Maison, AM.PM ou So'Home. Son offre multicanal repose sur un service de livraison garanti « 24 heures chrono ». En 2004, La Redoute a confirmé son rôle d'acteur de la mode, accueillant dans ses catalogues des créateurs reconnus et des stars. Au cours de l'année, la marque a également développé son offre produits (marque « Unité La Redoute ») et innové dans les services (« Livraison bonheur » et tirage photo numérique sur le web). La Redoute a enregistré une progression de 4,3 % de son chiffre d'affaires grâce à de nouveaux gains de parts de marché en France et d'excellentes performances à l'international (22 % de son chiffre d'affaires), notamment en Espagne, aux États-Unis et en Suède. En 2005, la marque poursuit son développement à l'international avec l'ouverture de deux filiales en Norvège et en Grèce.

**La Maison de Valérie** est spécialisée dans l'équipement de la maison (meuble, décoration, image, son...). Outre ses deux catalogues semestriels, la marque édite des mini-catalogues regroupant une sélection d'articles et a lancé en 2004 son site Internet. La progression du chiffre d'affaires traduit le succès du repositionnement de la marque.

Les marques **Vertbaudet**, **Somewhere** et **Cyrrillus** constituent le pôle Enfant-Famille de Redcats. Spécialiste de la mode pour enfants, Vertbaudet édite deux catalogues : « Histoires d'Enfants », pour le prêt-à-porter, et « Histoires de Chambres », consacré au mobilier, à la décoration et au linge de lit. En 2004, Vertbaudet a poursuivi sa croissance soutenue, avec une progression de 11,7 % de son chiffre d'affaires, grâce à la performance de ses catalogues, au succès de ses opérations de prospection et au développement de son réseau de magasins en centres commerciaux et en centre-ville. Ses ventes sur Internet, en forte croissance, ont doublé sur l'année. La Grande-Bretagne et le Portugal représentent 21,2 % du chiffre d'affaires de la marque. Positionnée comme le spécialiste du « casualwear », la marque Somewhere est résolument tournée vers les nouvelles technologies, affichant une forte croissance sur Internet. Cyrrillus revisite le style classique pour toute la famille. Marque multicanal, Cyrrillus édite 9 catalogues en 4 langues, auxquels vient s'ajouter un réseau de plus de 41 magasins de premier choix et de sites web.

Les marques Senior de Redcats comprennent **Daxon** — marque qui couvre la Mode, le Bien-être et la Maison —, **Celaia** — dédiée aux femmes actives de plus de 45 ans —, et **Edmée** — positionnée sur les grandes tailles. Ces marques ont subi une forte pression commerciale en 2004. La principale marque, Daxon, a cependant réalisé une croissance de 3,8 % de son chiffre d'affaires. Présente en France, en Belgique, en Grande-Bretagne et en Allemagne, la marque s'est diversifiée en 2004 en lançant « Lingerelle », sa marque propre de lingerie, et « Alpen Nature », dans l'univers du bien-être et de la phytothérapie.

Répartition du chiffre d'affaires 2004 (1)  
par zone géographique



(1) Y compris les activités financières dédiées.

### • *Les marques britanniques*

**Empire Stores** propose deux catalogues généraux par an axés sur la mode pour toute la famille et des produits pour la maison. La marque doit sa spécificité à son réseau d'agents. Leur activité représente 44,5 % en 2004 du chiffre d'affaires réalisé dans ce pays. En 2004, Empire Stores a affiné sa segmentation en lançant avec succès une nouvelle marque, « La Vie ». Grâce à son infrastructure et à sa connaissance du marché anglais, La Redoute, Daxon et Vertbaudet ont été lancés avec succès en Grande-Bretagne.

### • *Les marques scandinaves*

**Ellos**, marque leader en Scandinavie, propose une offre multistyle de vêtements pour toute la famille. Ses catalogues déclinent de nombreuses marques propres : « Sara Kelly », dédiée à la femme active, « Casual Woman », pour la femme éprise d'authenticité, « Joelle », tendance et créative, ou encore « Broadcast », ligne masculine quotidienne. Présente en Suède, en Norvège, au Danemark et en Finlande, Ellos innove en 2004 en lançant « Nuova », nouveau catalogue consacré aux seniors. L'acquisition de **Jotex**, spécialiste du linge de maison, est venue compléter son offre textile.

Dédiée à la mère de famille moderne, **Josefssons** propose aux femmes actives de nombreux concepts, tels « United », marque de jean, ou « Panos Emporio », fruit d'une collaboration avec l'un des stylistes les plus réputés de Scandinavie. Josefssons collabore par ailleurs avec la marque française Vertbaudet pour la section Enfant de son catalogue général. L'année 2004 a été marquée par le lancement réussi de la marque en Norvège.

### • *Les marques américaines*

Dans le prêt-à-porter féminin, **Chadwick's of Boston** est la marque phare des femmes actives, multistyle et multi-canal. La nouvelle équipe managériale mise en place au premier semestre 2004 a conduit avec succès des actions d'amélioration des fichiers clients : la marque a enregistré une progression de son chiffre d'affaires à devises constantes au quatrième trimestre 2004. La marque **Lerner** trouve quant à elle son originalité dans la recherche des dernières tendances à petits prix. En 2004, Lerner a bénéficié de l'amélioration de son merchandising associée à un meilleur ciblage des clientes. La marque a affiché sur l'année une croissance de 5,4 %.

Dans la catégorie grandes tailles, Redcats USA occupe une position de leader dans le prêt-à-porter tant pour femmes, avec **Lane Bryant**, **Roaman's** et **Jessica London**, que pour hommes, à travers sa marque **KingSize**. Lane Bryant, leader reconnu sur le marché américain, propose une mode *casual*. En 2004, la marque a confirmé son dynamisme retrouvé, avec une croissance significative à taux de change constants, tirée par une politique de promotions plus ciblées, une catégorie de produits vedettes et un marketing direct plus opérationnel. Roaman's décline une mode *sportswear* tandis que Jessica London se repositionne avec succès depuis 2003 sur un public plus jeune et plus aisé. KingSize, marque dédiée aux hommes, enregistre une forte progression à taux de change constants, portée par le dynamisme de son catalogue 2004 qui a ajouté avec succès de nouvelles collections « Chasse et nature ».

Redcats USA commercialise également des produits d'Équipement et de Décoration de la maison au travers de la marque **Brylane Home** avec trois catalogues : Home, Kitchen et Wishes.

## Environnement concurrentiel

Redcats est le n° 3 mondial de la vente à distance, après Otto Versand et Quelle.

Le marché de la vente à distance regroupe traditionnellement les acteurs de la vente par correspondance, historiquement centrés sur le textile. La diversification progressive aux marchés du hors-habillement et le développement du e-commerce ont élargi à la fois le marché et la concurrence aux grands magasins, aux chaînes spécialisées et aux acteurs Internet.

Redcats se distingue nettement des autres acteurs, sur les différents marchés où il se trouve, grâce à son positionnement multicanal et ses concepts de catalogues spécialisés. Chacune de ses marques véhicule des valeurs clairement définies, permettant une identification aisée par ses clients. Redcats a ainsi conservé ses parts de marché et se classe notamment :

- N° 1 en France, avec une part de marché Vente à Distance catalogues estimée à 28,6 % ;
- N° 1 en Scandinavie, avec une part de marché Vente à Distance catalogues estimée à 24,1 % ;
- N° 3 aux États-Unis, avec une part de marché grandes marques de catalogue estimée à 11,9 % ;
- N° 5 en Grande-Bretagne, avec une part de marché Vente à Distance catalogues à 4,3 %.

## Stratégie

### • Une approche multicanal

Le métier de Redcats s'exerce sur trois canaux de distribution qui garantissent aux clients une proximité constante et une réactivité accrue. Ses 17 marques développent 30 catalogues, renouvelés chaque saison et régulièrement enrichis de nouveaux concepts. Aux catalogues vient s'ajouter un réseau d'une centaine de magasins spécialisés. Enfin, Internet s'avère être un formidable accélérateur de croissance pour toutes les marques et dans toutes les zones géographiques. Fort d'un savoir-faire traditionnel dans la gestion commerciale à distance de la relation clients et une infrastructure logistique pour la distribution physique des colis à prix compétitifs dans 3 400 points relais en France, Redcats a développé un large réseau Internet de 53 sites marchands dans 14 pays. À travers de nouvelles offres et de nouveaux services, le commerce électronique est venu renouveler et enrichir la relation tissée avec les clients. En 2004, le chiffre d'affaires réalisé sur Internet s'est élevé à 806,3 millions d'euros, en croissance de 31,3 % par rapport à 2003. Il représentait 18,7 % du chiffre d'affaires, contre 14,1 % en 2003.

### • Poursuite du développement hors de France

Redcats réalise 52,9 % de son chiffre d'affaires hors de France. Cette forte présence internationale facilite l'enrichissement des offres commerciales, une optimisation et une mutualisation des moyens mis en œuvre. Illustrations de ce succès, les marques françaises La Redoute, Daxon et Vertbaudet connaissent une très forte croissance à l'international. Le chiffre d'affaires réalisé en Europe en 2004 progresse de 3,5 %, avec de bonnes performances, notamment en Espagne (53,0 %), en Autriche (16,2 %) et en Suisse (8,8 %). Les États-Unis ont enregistré une baisse de 11,3 % (baisse de 0,6 % à taux de change et nombre de jours comparables) liée notamment à la perte de chiffre d'affaires consécutive à la décision stratégique d'arrêter Sears, distributeur sous licence exclusive pour Redcats USA. Les résultats tangibles des actions de renforcement des fichiers clients et des opérations de marketing direct aux États-Unis ont permis d'obtenir un redressement dès le 3<sup>e</sup> trimestre, encore plus marqué au 4<sup>e</sup> trimestre.

### • **Optimisation de l'organisation logistique et sourcing pour une meilleure satisfaction client**

L'optimisation du *sourcing*, notamment dans le textile, est un objectif majeur de Redcats. L'enseigne s'appuie sur un réseau étoffé de 6 bureaux d'achats situés en Chine, à Hong Kong, en Inde, en Turquie, au Brésil et au Bangladesh, de façon à bénéficier des meilleures conditions. Redcats a également développé la mise en commun des moyens informatiques pour les activités de vente par correspondance et de vente par Internet, afin de réduire ses coûts. En matière de livraison, Redcats USA a signé en décembre 2003 un contrat de services de livraison avec UPS, permettant de diminuer de deux jours le délai de livraison moyen et de suivre le cheminement des colis. En France, La Redoute, qui propose depuis plus de 10 ans la livraison en « 24 heures Chrono », a lancé en 2004 la « Livraison bonheur », qui permet à chacun de fixer la date de livraison dès la prise de commande.

### • **L'innovation au cœur des marques**

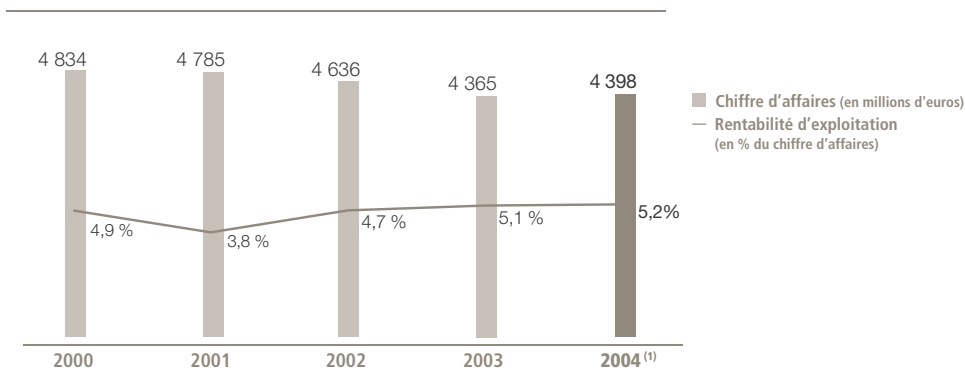
La créativité constitue un axe stratégique majeur pour Redcats, qui multiplie les initiatives innovantes afin de mieux répondre aux besoins de ses clients. Dans le prêt-à-porter, poursuivant une politique de segmentation de plus en plus fine, Redcats a lancé de nouvelles marques propres, fortes et différenciantes, telles que « Unité La Redoute ». Redcats a également développé les associations avec de célèbres créateurs et acteurs pour renforcer son image d'acteur de la mode. Pour s'ouvrir à de nouveaux segments aux cycles différents, Redcats a étendu son offre hors habillement. L'entreprise poursuit la croissance rapide des catalogues spécialisés tels que La Redoute AM.PM. dans l'ameublement, Vertbaudet « Histoires de Chambres » et ou encore La Redoute Solutions Maison et Brylane Home.

## Résultats

En 2004, Redcats a réalisé un chiffre d'affaires de 4 398,3 millions d'euros <sup>(1)</sup>. 2005 verra l'arrêt de Sears, distributeur sous licence exclusive pour Redcats USA. Hors activité Sears, le chiffre d'affaires de l'enseigne est stable sur l'exercice, après un impact négatif de 2,5 % lié à la baisse du dollar. Sa bonne performance à taux de change constants dans un marché difficile traduit notamment l'excellente performance des marques en France, le redressement aux États-Unis et le développement soutenu du commerce électronique.

Le résultat d'exploitation s'établit à 229,3 millions d'euros, en progression de 3,4 % par rapport à 2003. Cette croissance est liée principalement à La Redoute et au pôle Enfant-Famille.

Évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'exploitation depuis 2000



<sup>(1)</sup> Y compris les activités financières dédiées.



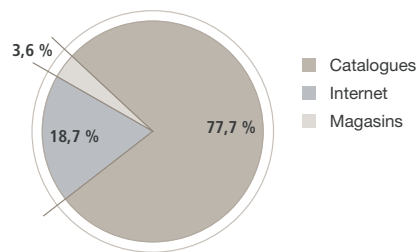
## Faits marquants 2004 et perspectives

En 2004, les marques phare de Redcats ont confirmé leur succès, traduisant les actions d'amélioration de leur positionnement, des catalogues, de l'offre produits et des fichiers clients. À l'international, Redcats a développé sa présence sur le marché scandinave avec le lancement de nombreuses opérations de promotion et le rachat de Jotex, spécialiste de la vente à distance du textile de maison. Aux États-Unis, l'accent a été mis sur le développement et la généralisation à toutes les marques américaines d'opérations de marketing direct transposées de celles mises en œuvre en Europe. À fin d'année, des signes tangibles attestent du redressement opéré, notamment sur les activités *Misses* et *Grandes tailles* qui progressent fortement.

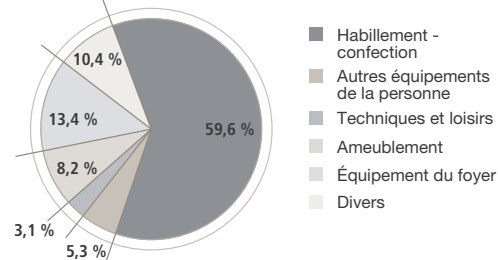
En 2005, les catalogues poursuivent leur quête d'innovation. La Redoute offre dans son catalogue Printemps-Eté du griffé Jean-Paul Gaultier à ses clientes. Poussant plus loin sa segmentation, Redcats USA a lancé en début d'année trois nouveaux catalogues : deux catalogues d'articles en surstocks – « *Brylane Catalog Outlet* » et « *Chadwick's Catalog Outlet* » – et un catalogue de lingerie grandes tailles par Roaman's – « *Intimate Promise* ».

À l'international, La Redoute poursuit son développement avec deux nouvelles implantations en Norvège et en Grèce. En ce qui concerne les projets transversaux, Redcats a lancé en janvier son projet *S2C (Sourcing to Consumer)*, destiné à poursuivre le renforcement de son *sourcing*, à améliorer l'organisation et les performances d'achats, tandis qu'une plateforme Internet commune à l'ensemble des marques sera lancée au premier semestre.

Répartition du chiffre d'affaires 2004 <sup>(1)</sup>  
par format de vente



Répartition du chiffre d'affaires 2004 <sup>(1)</sup>  
par catégorie de produits



<sup>(1)</sup> Y compris les activités financières dédiées.



Chiffre  
d'affaires  
2004

1 860,8

M€

+ 49 % de croissance sur 5 ans

## CFAO

- Leader de la Distribution Automobile et de Produits pharmaceutiques en Afrique et dans les DOM-TOM
- Acteur majeur dans la Distribution des Nouvelles Technologies
- Une présence dans 29 pays d'Afrique et 6 DOM-TOM
- 127 filiales et 272 sites
- 34 200 véhicules neufs vendus en 2004
- 15 000 pharmacies livrées chaque jour

### Concept commercial

CFAO distribue des produits de marques internationales reconnues dans trois métiers principaux : l'Automobile (49 % de son chiffre d'affaires 2004), la Santé (31 %) et les Nouvelles Technologies (5 %). L'enseigne est également active dans la production et la distribution de produits de consommation courante. Dans chacune de ses activités, CFAO s'appuie sur des équipes de professionnels dédiés. Ses 10 309 collaborateurs évoluent au sein de 127 filiales et 272 sites. Présente sur le continent africain depuis plus d'un siècle, CFAO est aujourd'hui implanté dans 29 pays d'Afrique (65 % de son chiffre d'affaires économique<sup>(1)</sup>) et 6 DOM-TOM.

Carte des implantations  
de CFAO en Afrique



<sup>(1)</sup> Y compris les sociétés mises en équivalence.

Résultat  
d'exploitation  
2004

1 63,4 M€  
+ 6 % par rapport à 2003

10 309  
salariés  
à fin 2004

## Environnement concurrentiel

Avec 34 200 véhicules neufs vendus et 916,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2004, CFAO est le leader de la Distribution Automobile en Afrique (hors Afrique australe). CFAO est le distributeur des plus grands constructeurs automobiles mondiaux tels que Toyota, PSA Peugeot Citroën, Renault / Nissan, General Motors, Daimler Chrysler ou Ford. CFAO est également le premier groupe de Distribution Pharmaceutique sur le continent africain et dans les DOM-TOM, avec un chiffre d'affaires de 581 millions d'euros en 2004 et 37 % du marché de la répartition pharmaceutique en Afrique subsaharienne. CFAO a enfin l'ambition de devenir un acteur majeur des Nouvelles Technologies en Afrique. Son activité dédiée, CFAO Technologies, se positionne comme « intégrateur de solutions » en informatique, télécommunications, réseaux et bureautique. Pour ce faire, CFAO Technologies représente les leaders mondiaux du secteur : IBM, Cisco, Oracle, Siemens, Motorola, Sharp... En 2004, CFAO Technologies a réalisé un chiffre d'affaires de 92,4 millions d'euros.

Sans réel concurrent de sa stature sur le continent africain, CFAO offre à chacun de ses clients, dans chacun de ses métiers, son professionnalisme, son savoir-faire, ainsi que des standards de qualité internationaux.

Carte des implantations  
de CFAO dans le monde



## Stratégie

### *Une croissance pertinente*

De 1999 à 2004, sur les 247 millions d'euros investis par CFAO, 84 millions d'euros ont été consacrés au développement, avec 10 créations d'entreprises, 17 acquisitions et des implantations dans 12 nouveaux pays. Au cours des dix dernières années, CFAO a connu une remarquable période de croissance et de rentabilité : son chiffre d'affaires et son résultat d'exploitation ont plus que triplé. Cette performance souligne la pertinence de sa stratégie d'investissement, y compris dans des pays réputés à risque. À la base de ce succès, une solide maîtrise de la matrice risque / rentabilité, associée à une diversification, tant géographique que professionnelle.

### *Développement des positions en Afrique méditerranéenne et en Afrique de l'Est*

Un des axes prioritaires de la stratégie de développement de CFAO, à moyen terme, se situe sur les marchés d'Afrique méditerranéenne, du Maroc à l'Égypte.

En automobile, CFAO a négocié des accords de distribution exclusive avec General Motors au Maroc et en Algérie, pour les marques Opel, Chevrolet et Isuzu. Sur ces deux pays, l'activité a ainsi progressé de 78,9 % en 2004. Pour sa part, Eurapharma, la filiale santé de CFAO, a conquis en deux ans 12 % du marché égyptien de la répartition pharmaceutique. En 2004, l'activité d'Eurapharma dans ce pays a connu une progression de 31,3 %. Quant à CFAO Technologies, elle a enregistré une croissance de 33,6 % de son chiffre en Algérie.

D'ici à 5 ans, CFAO a pour ambition de réaliser le tiers de son chiffre d'affaires dans les pays d'Afrique méditerranéenne, contre 13 % aujourd'hui. Parallèlement, CFAO souhaite renforcer ses positions en Afrique anglophone, à l'est notamment.

### *CFAO : une marque de confiance et de qualité sur ses marchés*

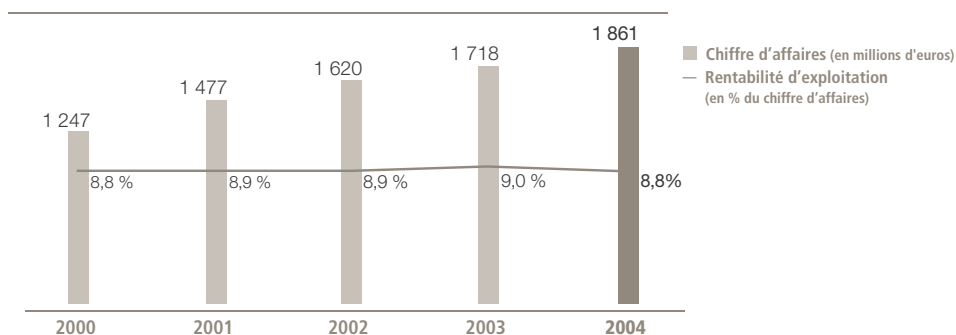
Distributeur des plus grandes marques mondiales, CFAO affiche sa différence par son offre de services « avant et après-vente » performants, par ses investissements opérationnels permanents (show-rooms, magasins, entrepôts, ateliers, équipements, systèmes d'information...) et par sa chaîne d'approvisionnement capable de fournir rapidement des marchés éloignés des centres de production.

Désireux d'offrir une image différenciante, CFAO a mobilisé ses équipes sur l'amélioration de la qualité du service clients, tandis que de nouveaux outils et méthodes de travail se mettaient progressivement en place. CFAO a par exemple créé une Charte Qualité Automobile dans l'ensemble de son réseau de concessions. Les filiales ayant atteint les objectifs fixés se voient « certifiées » par CFAO.

### *Une entreprise socialement responsable*

CFAO ne peut concevoir son rôle d'acteur économique sans y ajouter un engagement fort de responsabilité sociale. L'entreprise a ainsi créé, en octobre 2002, l'association CFAO Solidarité, dont les actions portent en priorité sur l'éducation et la formation professionnelle, la santé et l'hygiène (et plus particulièrement sur la lutte contre le sida).

Évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'exploitation depuis 2000



## Résultats

CFAO a réalisé un chiffre d'affaires de 1 860,8 millions d'euros sur 2004 soit une progression de 8,3 %, en dépit de difficultés politiques et économiques, notamment en Côte d'Ivoire et au Nigeria. La Distribution Automobile a progressé de 7,1 %, la Pharmacie de 8,3 % tandis que CFAO Technologies poursuivait son développement à un rythme soutenu : elle enregistre une hausse de 16,7 % de son chiffre d'affaires annuel.

Le résultat d'exploitation enregistre une progression de 6 % à 163,4 millions d'euros, portée par les excellentes performances réalisées en Afrique méditerranéenne.

## Faits marquants 2004 et perspectives

L'année 2004 a été marquée par la poursuite de la croissance organique de CFAO.

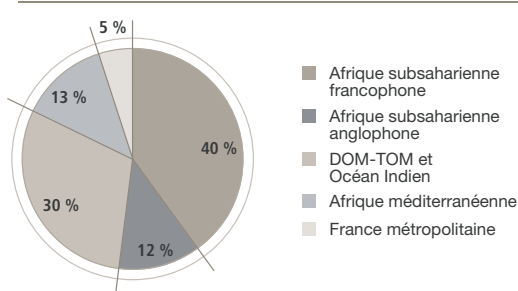
L'activité Automobile a progressé de 78,9 % en Afrique méditerranéenne (le chiffre d'affaires a été multiplié par 3 en Algérie) et de 14,7 % dans les DOM-TOM, notamment grâce à d'excellentes performances à la Réunion. Si les pays d'Afrique centrale, à l'exception de la République Démocratique du Congo dont le chiffre d'affaires progresse de 83 %, ont connu des situations de marché difficiles, les pays du Sahel en revanche ont enregistré de belles progressions.

En 2004, de nombreuses concessions, conçues selon les standards automobiles européens et entièrement tournées vers la satisfaction du client, ont été inaugurées, notamment au Kenya, en Tanzanie, au Gabon et à Maurice. Dans la santé, Eurapharma s'est implanté au Niger puis à Saint-Martin. En 2005, le pôle Santé de CFAO inaugurera son nouveau site logistique, à Rouen, et sa toute première société de répartition pharmaceutique automatisée, en Martinique. De son côté, CFAO Technologies, avec l'aide de son partenaire IBM, fait évoluer ses activités vers davantage de prestations de services. Fin 2004, celles-ci représentaient déjà 40 % de son chiffre d'affaires.

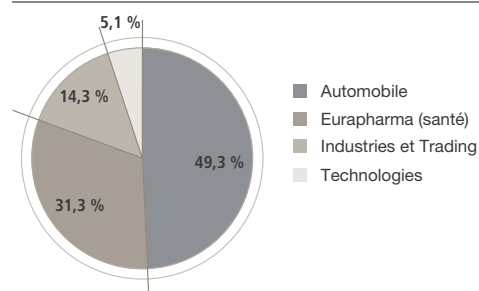
CFAO a également mis l'accent en 2004 sur l'amélioration des services clients, démarche complétée par l'adaptation des systèmes d'information de l'enseigne. Dans le réseau automobile, 70 % des 161 critères de la Charte Qualité en matière de services apportés aux clients étaient déjà atteints. En 2005, l'ensemble des filiales de CFAO devra se concentrer sur la validation des 77 critères du niveau avancé, point d'orgue de la démarche. Dans la Santé, Eurapharma a obtenu pour la première fois pour sa filiale en Martinique la certification ISO 9001, un gage de qualité pour tous ses clients. Au Cameroun, Laborex a lancé un nouvel outil de différenciation, le « Club Laborex », pour ses clients pharmaciens. Fort de son succès, ce concept a été dupliqué en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso.

En 2005, CFAO projette de dépasser le cap des 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec l'ambition de réaliser des acquisitions complétant ses positions dans des marchés à potentiel important. En février, CFAO Technologies a acheté le fonds de commerce d'Intelec Communications, complétant son offre de solutions télécoms et se positionnant comme un acteur majeur du secteur des télécoms en Côte d'Ivoire.

Répartition du chiffre d'affaires économique 2004 <sup>(1)</sup>  
par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires 2004  
par secteur d'activité



<sup>(1)</sup> Y compris les sociétés mises en équivalence.

# Autres activités

## Kadéos

- N°1 français et européen du chèque-cadeau
- 30 % du marché français du chèque-cadeau (ventes aux particuliers et aux entreprises)
- Plus de 60 enseignes partenaires
- 340 millions d'euros de chèques-cadeaux émis en 2004, en progression de 11,5 %
- Plus de 13 000 clients sur le marché des entreprises
- 81 collaborateurs en France et à l'étranger au 31/12/2004

### Concept commercial

Créé en janvier 2000, Kadéos conçoit et commercialise une très large gamme de chèques-cadeaux utilisables dans plus d'une soixantaine d'enseignes dont 40 exclusives. Kadéos joue pleinement les synergies entre les enseignes du groupe PPR (Fnac, Printemps, Conforama, Redcats et leurs filiales) tout en développant les partenariats des enseignes extérieures dans des univers spécifiques (Le Club Méditerranée pour les voyages, Go Sport pour le sport, Toy'R'Us pour le jouet, Jean-Louis David pour le bien-être...). Le chèque-cadeau Kadéos répond ainsi à toutes les envies : culture, mode, maison, informatique, loisirs. Il est vendu et utilisable dans plus de 500 points de vente et 3 000 Relais-Colis en France mais aussi sur Internet et en vente par correspondance. Kadéos est présent dans 6 pays européens : France, Italie, Espagne, Belgique, Luxembourg et Portugal.

### Environnement concurrentiel

Kadéos est devenu en moins de trois ans le n°1 français et européen du chèque-cadeau. L'enseigne intervient sur deux marchés : le BtoB avec les Directions et les Comités d'Entreprises et le BtoC avec les particuliers. Les entreprises ont depuis longtemps adopté le chèque-cadeau afin de récompenser et stimuler leurs collaborateurs et partenaires. De leur côté, les comités d'entreprise sont également très réceptifs à ce geste-cadeau pour Noël, les mariages, fêtes des mères et des pères, naissances, départs à la retraite... Kadéos réalise 70 % de son activité sur le marché du BtoB. En 2004, avec 240 millions d'euros de chèques-cadeaux émis auprès des entreprises, Kadéos contrôlait 25 % du marché français BtoB, qui concerne plus de 200 000 entreprises et 30 000 comités d'entreprise<sup>(1)</sup>. Le marché des particuliers (BtoC) est, quant à lui, en plein développement et devrait connaître une très forte croissance dans les années à venir. Une étude réalisée par le Cabinet Deloitte en 2004 faisait apparaître que plus d'un tiers des Français souhaitait recevoir à Noël des chèques-cadeaux. Le chèque-cadeau s'avère, en outre, le cadeau le plus approprié pour un nombre croissant d'acheteurs français (53 %) qui attendent la dernière minute pour faire leurs achats de Noël. En 2004, Kadéos a émis pour 100 millions d'euros de chèques-cadeaux auprès des particuliers en France et à l'international. L'enseigne représentait ainsi plus de 55 % du marché BtoC en France.

### Stratégie

#### *Un positionnement de pionnier sur un secteur en pleine croissance*

Kadéos a lancé en mars 2005 sur le marché français, une nouvelle carte-cadeau multienseigne à la Fnac, au Printemps, à La Redoute, chez Made in Sport, Citadium, Madélios, Conforama et sur Redoute.fr. Destinée à remplacer le chèque-cadeau, la carte-cadeau Kadéos présente de nombreux avantages tels que la vente en libre-service, une utilisation multicanal (Internet, téléphone et magasin), une sécurisation accrue et un format plus moderne. Confortant le positionnement de pionnier du Groupe, cette nouvelle carte augmente de plus de 30 % le potentiel des ventes de Kadéos, tout en optimisant la productivité du Groupe et en minimisant les contraintes pour les enseignes.

<sup>(1)</sup> Source : Dun & Bradstreet.

### **Poursuite du développement européen**

En pleine croissance, le marché européen du chèque-cadeau est très loin d'avoir atteint sa maturité. Le Royaume-Uni est le pays le plus avancé en la matière mais reste encore très loin derrière les États-Unis et le Japon, référence mondiale avec plus de 10 milliards d'euros de chèques-cadeaux vendus par an. Des études récentes font état d'un engouement croissant de pays (Belgique, Pays-Bas, Irlande, France, Allemagne, Royaume-Uni) qui ont classé le chèque-cadeau dans le « Top Five » des cadeaux souhaités fin 2004<sup>(1)</sup>.

Afin d'asseoir son leadership en Europe et bénéficier du très fort développement à venir, Kadéos a élargi dès 2003 le périmètre d'acceptation de son chèque-cadeau à d'autres pays tels que l'Espagne, l'Italie, le Portugal, le Luxembourg ou la Belgique. Fort des premiers succès enregistrés en 2003 et en 2004, Kadéos étudie actuellement la possibilité de s'implanter en Suisse, un marché commercialement très intéressant mais atypique car n'appartenant pas à la zone euro et qui nécessitera la mise en place d'un dispositif dédié. D'ici à 5 ans, Kadéos a pour objectif de réaliser 20 % de son activité hors de France.

### **Résultats**

Kadéos est une structure transversale de gestion de l'activité chèque-cadeau des enseignes de PPR. Le chiffre d'affaires, qui correspond aux commissions reçues lors de l'émission des chèques, s'est élevé à 15,5 millions d'euros en 2004, en croissance de 9,2 %. Kadéos dégage une contribution opérationnelle de 0,2 million d'euros.

### **Faits marquants 2004 et perspectives**

En 2004, Kadéos a lancé une campagne promotionnelle sans précédent, afin de conforter sa position de leader. Pendant 15 semaines à partir de septembre, l'enseigne a occupé les écrans publicitaires de LCI, média télévisé de référence pour contacter les personnes décisionnaires dans l'achat et l'attribution des chèques-cadeaux au sein des entreprises. Cette campagne a généré plus de 2 500 000 contacts. En novembre et décembre, période représentant 30 % des ventes annuelles de Kadéos, l'enseigne a également lancé un dispositif de communication publicitaire puissant, mixant télévision (partenariat avec France 2), radio (présence sur 6 stations) et presse.

<sup>(1)</sup> Source : étude 2004 du cabinet Deloitte.

## Orcanta Lingerie

Créée en 1996, la chaîne de lingerie Orcanta exploite 64 boutiques en France. Orcanta Lingerie invite ses clientes dans un univers chaleureux, résolument actuel, conçu comme un appartement privé. L'enseigne propose, avec trois niveaux de gamme, les meilleurs modèles des grandes marques de lingerie, renouvelés en permanence.

Le marché de la lingerie est un secteur particulièrement concurrentiel, où s'affrontent chaînes spécialisées, hypermarchés, supermarchés et grands magasins. Orcanta se distingue de ses concurrents par son offre multimarque et haut de gamme, au cœur des tendances.

En 2004, le chiffre d'affaires d'Orcanta s'est établi à 51,1 millions d'euros, en progression de 6,5 %. Orcanta a concentré ses efforts sur l'amélioration de ses résultats, grâce à des opérations promotionnelles et à la qualité du service et du conseil. Le résultat d'exploitation est à l'équilibre pour la première fois.

L'année 2004 a été marquée par l'arrivée en février de Carole Balas au poste de Présidente du Directoire d'Orcanta. Ayant fait l'essentiel de sa carrière au Printemps, elle succède à ce poste à Luc Fersing.

## MobilePlanet

### Concept commercial

Fondée en 1993, MobilePlanet propose sur le marché des particuliers et des entreprises plus de 5 000 produits de grandes marques ainsi que des solutions aux problématiques d'informatique mobile.

L'offre produits s'articule autour de huit familles de produits : les Assistants numériques personnels (PDA), les Téléphones portables, les Appareils photo numériques, les Lecteurs de MP3, les Accessoires, les Ordinateurs portables, les Périphériques et les Solutions logicielles.

Pour sa clientèle entreprise, l'enseigne propose des solutions globales (matériel et application) cohérentes avec l'architecture de communication en place ainsi que de nombreux services (extension de garantie, gestion de parc...). MobilePlanet commercialise son offre via une boutique en ligne sur son site Internet, un catalogue papier de vente par correspondance et un centre d'appels, permettant un suivi personnalisé des clients.

### Environnement concurrentiel

MobilePlanet est un des acteurs les plus importants de la Distribution d'Équipements mobiles pour les particuliers et les entreprises sur le marché américain, très fragmenté et en pleine croissance, L'enseigne se différencie par sa spécialisation sur les produits nomades. Son succès est lié à sa politique partenariale avec les fabricants et développeurs de grandes marques tels que Hewlett-Packard, Microsoft, Apple, Jabra, PalmOne, SanDisk, Socket, et Symbol. Ses clients comptent un grand nombre de PME, d'institutions gouvernementales mais aussi des grands comptes prestigieux parmi lesquels Johnson & Johnson, Boeing, Ford et Coca Cola.

### Résultats

En 2004, MobilePlanet a enregistré un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros.



# REXEL

Créé en 1967, Rexel est le leader mondial de la Distribution de Matériel électrique basse tension et courant faible. Rexel est au cœur des relations entre fabricants et professionnels de la construction, de la maintenance et de la rénovation. Ses clients regroupent des installateurs, grands comptes ou PME sur les marchés du résidentiel, de l'industrie et des services. Multispécialiste, son offre de produits compte 1 200 000 références et se développe autour de sept lignes de produits : l'Éclairage, les Conduits et câbles, les Équipements d'installations électriques, le Génie climatique, l'Outillage, les Produits blancs et bruns, et la Sécurité et communication. Distributeur multicanal, Rexel est présent dans 29 pays à travers un réseau de 1 707 agences et de nombreux sites Internet.

Finalisant son mouvement stratégique de concentration sur le Luxe et la Distribution, PPR a signé le 10 décembre 2004 un accord définitif pour céder sa participation de 73,45 % dans Rexel à un consortium d'investisseurs financiers regroupant Clayton, Dubilier & Rice, Eurazéo et Merrill Lynch Global Private Equity. La transaction s'est réalisée sur la base de 38,50 euros par action, correspondant à une valeur d'entreprise (égale à la valeur de la société cédée y compris endettement financier net et programmes de cessions de créances commerciales non consolidés) de 3,8 milliards d'euros pour 100 % de l'enseigne. À cette date, Rexel réalisait un chiffre d'affaires de 6 486,0 millions d'euros et un résultat d'exploitation de 293,9 millions d'euros.

Le 27 janvier 2005, Ray Acquisitions SCA, société privée de capital investissement indirectement détenue par ce même consortium, a déposé un projet de garantie de cours auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour l'ensemble des titres Rexel minoritaires encore en circulation (26,55 % du capital). Ray Acquisitions SCA s'engageait, pendant une période de 20 jours de bourse s'étendant du 14 février au 11 mars 2005, à acquérir les actions Rexel qui lui étaient présentées dans le cadre de la garantie de cours, au prix unitaire de 38,50 euros par action Rexel, préalablement à la distribution exceptionnelle de 7,38 euros par action qui est intervenue le 4 mars 2005, et de 31,12 euros par action Rexel à compter du 4 mars 2005.

# Sommaire

## **Éléments financiers**

- 122 RAPPORT D'ACTIVITÉ 2004
  - 122 Préambule
  - 122 Faits marquants de l'exercice
  - 124 Commentaires sur l'activité de l'exercice 2004
  - 132 Analyse des performances opérationnelles par Pôle
  - 137 Structure financière et tableau des flux de trésorerie
  - 141 Autres faits marquants de l'exercice
  - 141 Événements postérieurs à la clôture
  - 141 Perspectives
- 142 PASSAGE AUX NORMES IAS / IFRS
- 150 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT
  - 150 Investissements financiers
  - 153 Investissements opérationnels
  - 154 Autres investissements
  - 154 Perspectives
- 155 GESTION DES RISQUES
  - 155 Risques financiers
  - 157 Risques juridiques
  - 158 Risques assurances
  - 159 Risques sociaux et environnementaux

## 160 COMPTES CONSOLIDÉS

- 160 Compte de résultat consolidé
- 161 Bilan consolidé
- 162 Tableau des flux de trésorerie consolidés
- 163 Variation des capitaux propres consolidés
- 164 Informations par pôle d'activité
- 165 Informations par zone géographique
- 166 Notes annexes aux comptes consolidés
- 213 Liste des filiales consolidées au 31/12/2004
- 221 Rapport des Commissaires aux comptes

## 222 COMPTES SOCIAUX

- 222 Bilan de la société mère
- 223 Compte de résultat et tableau des flux de trésorerie
- 224 Variation des capitaux propres de la société mère
- 225 Annexe comptable
- 234 Tableau des filiales et participations
- 236 Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille
- 237 Résultats de la société mère au cours des 5 derniers exercices
- 238 Rapport de gestion de la société mère
- 245 Rapports des Commissaires aux comptes

# Rapport d'activité 2004

## Préambule

### Définition des pôles d'activité du Groupe

L'expression « Nouveau PPR » utilisée par PPR depuis l'exercice 2002 pour désigner le Groupe dans sa configuration cible correspond au périmètre du Groupe au 31 décembre 2004. À cette date, le Groupe présente deux pôles d'activité qui sont définis comme suit :

- le pôle Luxe est constitué des sociétés de Gucci Group, notamment les marques Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, YSL Beauté, et l'ensemble des autres marques ;
- le pôle Distribution regroupe Conforama, Fnac, Mobile Planet, Printemps, Redcats y compris ses activités de crédit à la consommation en Grande-Bretagne et en Scandinavie, Orcanta, Kadéos et CFAO.

### Définition des « Indicateurs financiers et opérationnels pro forma »

Afin de permettre une meilleure comparaison des exercices clos au 31 décembre 2004 et au 31 décembre 2003, des indicateurs financiers et opérationnels (chiffre d'affaires, marge brute, résultat d'exploitation, EBITDA) pro forma ont été préparés selon les principes suivants :

- le pôle Luxe est consolidé sur 12 mois en 2004 et 2003 sur la période du 1<sup>er</sup> novembre au 31 octobre ;
- les sociétés cédées ou déconsolidées en 2004 ou en 2003 ont été déconsolidées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2003 ;
- les sociétés acquises et consolidées par intégration globale pour la première fois en 2004 ou au cours de l'exercice 2003 ont été intégrées sur 12 mois en 2004 et en 2003 ;
- pour les filiales étrangères, les postes du compte de résultat de l'exercice 2003 ont été convertis au cours de change moyen de l'exercice 2004.

### Définition de la notion de chiffre d'affaires « réel » et « comparable »

Le chiffre d'affaires 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 2003 :

- des effets de variations de périmètre intervenues en 2003 ou 2004 ;
- des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2003 par les filiales étrangères ;
- des effets calendaires intervenus entre 2003 et 2004.

Compte tenu de la consolidation en 2004 du chiffre d'affaires du pôle Luxe sur 14 mois, le chiffre d'affaires comparable 2004 correspond au chiffre d'affaires sur la période de 12 mois du 1<sup>er</sup> novembre au 31 octobre.

## Faits marquants de l'exercice

### Offre publique d'achat sur les actions ordinaires de Gucci Group NV

Conformément aux engagements prévus dans le *Settlement and Stock Purchase Agreement* (le « SSPA ») en date du 9 septembre 2001 entre Pinault-Printemps-Redoute, Gucci Group NV et LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, et conformément au *Amended and Restated Strategic Investment Agreement* en date du 10 septembre 2001 entre Gucci Group NV et Pinault-Printemps-Redoute, le Groupe a lancé le 1<sup>er</sup> avril 2004 une offre publique d'achat (« l'Offre ») sur l'ensemble des actions ordinaires en circulation de Gucci Group NV que le Groupe ne détenait pas à cette date, au prix de 85,52 USD par action.

Le jeudi 29 avril 2004, soit au terme de la période d'offre initiale, 33 267 342 actions Gucci avaient été apportées et non retirées, et 1 364 670 actions Gucci avaient été apportées à l'Offre par avis de livraison de garantie. À cette date, le Groupe détenait une participation de 99,23 % dans Gucci Group. Conformément aux termes de l'offre initiale, le Groupe a prolongé la période d'offre (*Subsequent Offer Period*) jusqu'au 20 mai 2004.

Le 20 mai 2004, soit au terme de la période d'offre subséquente, 34 906 084 actions Gucci avaient été apportées à l'Offre portant la participation du Groupe à cette date à 99,39 %.

Suite au résultat de l'Offre, l'action Gucci a été suspendue sur le New York Stock Exchange (« NYSE ») en date du 30 avril 2004, puis officiellement retirée de la cote sur le NYSE le 14 juin 2004 et sur Euronext le 1<sup>er</sup> juillet 2004.

En conséquence, le Groupe a initié auprès des tribunaux néerlandais compétents un processus de retrait obligatoire sur les actions ordinaires qu'il ne détenait pas à l'issue de l'Offre. L'achèvement de ce processus de retrait obligatoire est prévu au cours de l'exercice 2005. Dans ce cadre, le Groupe évalue son engagement maximum à 54 millions USD.

Au 31 décembre 2004, le pourcentage d'intérêt du Groupe dans Gucci Group s'élève à 99,41 %.

## Cession complémentaire des 24,5 % des activités de crédit à la consommation

Le Groupe a cédé au cours de l'exercice la participation résiduelle de son pôle Crédit et Services Financiers (soit 24,5 %) à Crédit Agricole SA pour un montant global de 636,7 millions d'euros. Cette cession a été réalisée en deux phases : en mars 2004, à hauteur de 14,5 % pour un montant de 371,6 millions d'euros, et en décembre 2004 à hauteur du solde de 10 % pour un montant de 265,1 millions d'euros.

Parallèlement, les deux groupes (Pinault-Printemps-Redoute et Crédit Agricole) ont annoncé qu'ils avaient convenu de conforter leurs accords dans le but d'assurer la pérennité des relations entre Finaref et les enseignes du groupe PPR sur le long terme.

## Cession de Rexel

En date du 10 décembre 2004, le Groupe a annoncé avoir signé un accord définitif avec le consortium regroupant Clayton, Dubilier & Rice, Eurazeo et Merrill Lynch Global Private Equity (« Ray Consortium ») pour la cession de sa participation de 73,45 % dans Rexel, leader mondial de la distribution de matériel électrique. La transaction s'est effectuée sur la base d'un prix de cession des titres de 38,50 euros par action, intégrant le versement d'un dividende exceptionnel de 7,38 euros par action. La valeur d'entreprise pour 100 % (qui correspond à la valeur de la société cédée y compris endettement financier net et programmes de cessions de créances commerciales non consolidés) s'élève à 3,8 milliards d'euros.

Consécutivement à la signature de cet accord, le groupe Rexel est consolidé par intégration globale dans les comptes consolidés du Groupe jusqu'au 10 décembre 2004, date effective de la perte de contrôle du Groupe.

## Alignement des dates de clôture de Gucci Group

Afin de permettre une meilleure lisibilité des états financiers du Groupe dans sa nouvelle configuration, les dates de clôture des comptes de l'ensemble des sociétés de Gucci Group ont été alignées au 31 décembre 2004. En conséquence, les données publiées 2004 intègrent la consolidation de l'ensemble des sociétés de Gucci Group sur 14 mois, du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

## Commentaires sur l'activité de l'exercice 2004

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2004 est de 24 212,7 millions d'euros, en recul de 0,6 % par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution du chiffre d'affaires réel se décompose ainsi entre les différents pôles :

(en millions d'euros)	2004	2003	Variation en %
Luxe <sup>(1)</sup>	3 212,2	2 560,5	25,5 %
Distribution	14 542,1	13 903,2	4,6 %
« Nouveau PPR »	<b>17 754,3</b>	<b>16 463,7</b>	<b>7,8 %</b>
Rexel <sup>(2)</sup>	6 486,0	6 658,4	- 2,6 %
Autres activités <sup>(3)</sup>	-	1 268,8	NS
Éliminations	(27,6)	(30,1)	NS
<b>Total consolidé</b>	<b>24 212,7</b>	<b>24 360,8</b>	<b>- 0,6 %</b>

<sup>(1)</sup> 2004 consolidé sur 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004.

<sup>(2)</sup> 2004 consolidé jusqu'au 10 décembre.

<sup>(3)</sup> Pinault Bois & Matériaux et activité « Contract » de Guilbert, cédées au premier semestre 2003.

La variation du chiffre d'affaires intègre l'effet de la consolidation de deux mois supplémentaires de Gucci Group (novembre et décembre 2004) à hauteur de 532,9 millions d'euros, et un effet net négatif des variations de périmètre à hauteur de 1 634,3 millions d'euros, dont 553,4 millions d'euros liés à la cession de Guilbert, 715,4 millions d'euros liés à la cession de Pinault Bois & Matériaux et 387,7 millions d'euros liés à la cession de Rexel en date du 10 décembre 2004.

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2004 intègre également un effet négatif des variations de taux de change à hauteur de 440,5 millions d'euros, dont 320,2 millions d'euros liés à la dépréciation du dollar américain contre l'euro, et 79,2 millions d'euros liés à la dépréciation des devises de la zone Asie contre l'euro. Le reliquat des impacts négatifs de change est principalement la conséquence des dépréciations du dollar canadien et de certaines devises de la zone Afrique contre l'euro.

L'effet calendaire, retraité dans le calcul de la croissance du chiffre d'affaires comparable et évalué à 84,7 millions d'euros en 2004, correspond à un nombre de jours effectifs de chiffre d'affaires réalisé en 2004 et supérieur à celui de l'exercice précédent.

À périmètre, taux de change et jours comparables, l'évolution du chiffre d'affaires se décompose ainsi entre les différents pôles :

(en millions d'euros)	Comparable 2003 <sup>(1)</sup>	Variation de l'activité	Comparable 2004 <sup>(2)</sup>	Variation en %
Luxe	2 416,1	263,2	2 679,3	10,9 %
Distribution	13 814,7	727,4	14 542,1	5,3 %
« Nouveau PPR »	<b>16 230,8</b>	<b>990,6</b>	<b>17 221,4</b>	<b>6,1 %</b>
Rexel	6 164,6	321,4	6 486,0	5,2 %
Éliminations	(24,7)	(2,9)	(27,6)	NS
<b>Total consolidé</b>	<b>22 370,7</b>	<b>1 309,1</b>	<b>23 679,8</b>	<b>5,9 %</b>

<sup>(1)</sup> Périmètre, taux de change et nombre de jours 2004.

<sup>(2)</sup> Pôle Luxe consolidé sur 12 mois de novembre à octobre.

Le chiffre d'affaires du Groupe progresse de 5,9 % à périmètre, taux de change et jours comparables avec des performances soutenues dans tous les pôles d'activité et notamment une forte croissance organique du « Nouveau PPR » de 6,1 % sur l'exercice.

### Chiffre d'affaires par zone géographique

Les évolutions par zone géographique du chiffre d'affaires réel se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2003	Variation en %
France	10 567,7	11 036,1	- 4,2 %
Europe hors France	6 011,0	6 011,8	-
Amériques	4 474,6	4 508,5	- 0,8 %
Afrique	1 421,0	1 315,1	8,1 %
Océanie	692,1	634,4	9,1 %
Asie	1 046,3	854,9	22,4 %
<b>Total consolidé</b>	<b>24 212,7</b>	<b>24 360,8</b>	<b>- 0,6 %</b>

Le recul du chiffre d'affaires réalisé en France s'explique principalement par l'effet des cessions réalisées dans les activités de Distribution Professionnelle au cours de 2003 et 2004. La progression de l'activité à l'international, malgré les effets négatifs de change, traduit la volonté du Groupe d'accentuer son développement à l'international au travers de son nouveau positionnement stratégique. Sur la base du périmètre du « Nouveau PPR », et à périmètre, taux de change et jours comparables, la progression d'activité de 6,1 % intègre une hausse en France de 4,9 % et une croissance soutenue à l'international de 7,4 %. Hors de France, toutes les zones géographiques sont en croissance, dont 5,8 % en Europe hors France, 7,7 % aux Amériques, 10,7 % en Afrique, 9,5 % en Asie et 5,9 % en Océanie.

La part du chiffre d'affaires du Groupe à l'international s'élève sur l'exercice à 56,4 % contre 54,7 % sur l'exercice précédent. Sur le périmètre du « Nouveau PPR », le poids de l'activité hors de France représente 50,7 % du chiffre d'affaires contre 49,9 % en 2003 à taux de change et périmètre réels.

### Chiffre d'affaires par catégorie de produits

(en millions d'euros)	2004	2003	Variation en %
Équipement de la personne	7 021,0	6 356,1	10,5 %
Matériel électrique et électronique	6 507,7	6 514,0	- 0,1%
Équipement du foyer	6 047,6	5 860,9	3,2 %
Loisirs et Culture	2 042,6	1 951,3	4,7 %
Services et Royalties	904,9	877,1	3,2 %
Véhicules	874,4	779,1	12,2 %
Matériaux de construction	87,1	778,8	- 88,8 %
Fournitures de bureau	-	550,4	-
Répartition pharmaceutique	581,4	537,0	8,3 %
Alimentation	146,0	156,1	- 6,5 %
<b>Total consolidé</b>	<b>24 212,7</b>	<b>24 360,8</b>	<b>- 0,6 %</b>

L'évolution du chiffre d'affaires par catégorie de produits traduit le mouvement stratégique de concentration du Groupe sur les activités du Luxe et de la Distribution. La disparition des fournitures de bureau et la forte contraction des matériaux de construction reflètent respectivement les cessions réalisées en 2003 de Guilbert et de Pinault Bois & Matériaux. La catégorie « Matériel électrique et électronique » représente le cœur de l'activité de Rexel cédé par le Groupe au 10 décembre 2004.

L'évolution des ventes de produits d'équipement de la personne traduit notamment la forte progression des activités du pôle Luxe, alors que la hausse de la catégorie de produits « Loisirs et Culture » reflète principalement le dynamisme de la Fnac sur l'exercice.

L'ensemble des catégories de produits de l'année 2004 est propre au « Nouveau PPR » à l'exception des produits de matériel électrique et électronique. Les catégories Véhicules, Matériaux de construction et Répartition pharmaceutique concernent l'activité de CFAO.

### Chiffre d'affaires par format de vente

(en millions d'euros)	2004	2003	Variation en %
Magasins	9 737,3	9 045,3	7,7 %
Vente à distance	4 475,8	4 465,7	0,2 %
Réseaux professionnels	8 468,7	9 609,7	- 11,9 %
Autres	1 530,9	1 240,1	23,4 %
<b>Total consolidé</b>	<b>24 212,7</b>	<b>24 360,8</b>	<b>- 0,6 %</b>

L'évolution du chiffre d'affaires par format de vente du Groupe traduit le mouvement de concentration des activités sur les pôles Luxe et Distribution : hors Rexel, le chiffre d'affaires réalisé au travers des réseaux professionnels ne représente plus que 1 983,2 millions d'euros, soit 11,2 % du chiffre d'affaires du « Nouveau PPR ».

Le chiffre d'affaires réalisé en magasins progresse de 7,7 % sur l'exercice, porté par la forte croissance enregistrée par le pôle Luxe. Les ouvertures nettes des fermetures de magasins réalisées au cours de l'exercice 2004 dans les pôles Luxe et Distribution représentent un chiffre d'affaires additionnel net de 254,8 millions d'euros (206,8 millions d'euros en 2003).

L'évolution du chiffre d'affaires réalisé sous le format « Vente à distance » est principalement liée au recul de l'activité de Redcats compensée par la très bonne performance du pôle Enfant de la Fnac sous l'enseigne Fnac Éveil & Jeux.

Le chiffre d'affaires des autres formats de vente correspond principalement au chiffre d'affaires réalisé par YSL Beauté dans le cadre de ses ventes aux tiers.

### Chiffre d'affaires réalisé via Internet

Le chiffre d'affaires Internet du Groupe s'élève à 1 079,3 millions d'euros sur l'exercice, en progression de 15,6 % par rapport à l'exercice précédent. Les enseignes du pôle Distribution réalisent un chiffre d'affaires Internet de 993,3 millions d'euros, en progression comparable de 37,2 % par rapport à l'exercice précédent. Le commerce électronique représente 6,8 % du chiffre d'affaires total du Pôle contre 5,4 % en 2003.

### Marge brute

La marge brute du Groupe est de 9 430,7 millions d'euros en 2004 à comparer à 9 181,9 millions d'euros en 2003, en progression de 2,7 %. Le taux de marge brute du Groupe s'élève à 38,9 % et est en progression de 1,2 point par rapport à 2003.



Les taux de marge brute réels et pro forma des différents pôles d'activité se présentent comme suit :

(en % du chiffre d'affaires)

	Réel		Pro forma	
	2004	2003	2004	2003
Luxe	67,1 %	67,1 %	66,9 %	65,5 %
Distribution	38,9 %	39,1 %	38,9 %	39,0 %
« Nouveau PPR »	44,0 %	43,4 %	43,2 %	43,0 %
Rexel	25,2 %	24,8 %	-	-
Autres activités	-	31,5 %	-	-
<b>Taux de marge brute consolidée</b>	<b>38,9 %</b>	<b>37,7 %</b>	<b>43,2 %</b>	<b>43,0 %</b>

Le taux de marge brute pro forma du Groupe progresse de 0,2 point à 43,2 %. Cette hausse du taux de marge brute est notamment la conséquence des facteurs suivants :

- la hausse du poids de la marge brute du pôle Luxe, liée à la croissance plus rapide de l'activité de ce Pôle au sein du « Nouveau PPR » ;
- la progression du taux de marge brute du pôle Luxe, tirée par les performances de la marque Gucci ;
- la légère inflexion du taux de marge brute du pôle Distribution, marquée notamment pour Conforama et la Fnac par une hausse du poids des ventes des catégories de produits à tendance déflationniste (produits techniques).

Le Groupe a par ailleurs poursuivi, notamment au travers de la montée en puissance de sa centrale d'achat PPR Purchasing, ses efforts pour améliorer ses conditions d'achats et maîtriser ses flux d'achats de marchandises sur l'ensemble des Pôles.

## Charges de personnel et autres produits et charges d'exploitation

Les frais de personnel du Groupe s'élèvent à 3 417,1 millions d'euros en 2004. Ils sont en baisse de 2,5 % en réel par rapport à 2003, à comparer à une baisse du chiffre d'affaires en réel de 0,6 % sur la même période.

En pro forma, les frais de personnel sont en augmentation de 4,8 % à comparer à une progression du chiffre d'affaires pro forma de 6,4 %. Le taux de productivité, qui mesure les frais de personnel rapportés à la marge brute, s'est significativement amélioré de 0,7 point en pro forma par rapport à 2003 à 34,1 %. Cette amélioration du taux de productivité concerne l'ensemble des Pôles, et est particulièrement marquée sur le pôle Luxe qui progresse de 2 points à 27,1 %.

Les effectifs moyens s'élèvent à 95 397 salariés, en baisse de 5,3 % au cours de l'exercice. Hors effet des cessions réalisées par le Groupe en 2003 et 2004, les effectifs moyens sont en hausse de 2,6 %, dont 2,3 % dans le pôle Distribution à 63 816 salariés et 4,5 % dans le pôle Luxe à 11 524 salariés. Les effectifs de clôture diminuent de 19,8 % sur l'ensemble du périmètre et sont en légère hausse de 1,3 % sur le périmètre du « Nouveau PPR ».

Les autres produits et charges d'exploitation comprennent les investissements commerciaux et publicitaires et les frais de fonctionnement divers (transports, immeubles, informatique...). Ils sont en hausse de 3,8 % en réel et représentent 16,8 % du chiffre d'affaires du Groupe sur l'exercice, à comparer à 16,1 % en 2003.

Leur hausse de 5,8 % en pro forma est à mettre en relation avec une progression du chiffre d'affaires de 6,4 %, et reflète d'une part l'augmentation du coût des immeubles liée à la politique d'extension et de rénovation des surfaces de ventes dans la plupart des enseignes du pôle Distribution, et d'autre part, le maintien du niveau des frais de communication lié au développement des marques du pôle Luxe.

Les dotations aux amortissements d'exploitation s'élèvent à 473,2 millions d'euros en 2004 à comparer à 456,4 millions d'euros sur l'exercice précédent.

## EBITDA

Le résultat d'exploitation avant dotations aux amortissements et provisions des actifs immobilisés d'exploitation (EBITDA) s'élève à 1 939,9 millions d'euros en 2004, en progression de 10,6 % par rapport à 2003.

La décomposition par pôle de l'EBITDA en données réelles et pro forma se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Réel			Pro forma		
	2004	2003	Variation en %	2004	2003	Variation en %
Luxe	553,5	366,4	51,1 %	428,1	289,6	47,8 %
Distribution	1 061,3	1 012,7	4,8 %	1 061,9	1 006,8	5,5 %
Holdings et autres	(15,1)	(9,7)	- 55,7 %	(15,1)	(9,7)	- 55,7 %
« Nouveau PPR »	1 599,7	1 369,4	16,8 %	1 474,9	1 286,7	14,6 %
Rexel	340,2	299,1	13,7 %	-	-	-
Autres activités	-	84,7	- 100,0 %	-	-	-
<b>EBITDA consolidé</b>	<b>1 939,9</b>	<b>1 753,2</b>	<b>10,6 %</b>	<b>1 474,9</b>	<b>1 286,7</b>	<b>14,6 %</b>

L'EBITDA pro forma s'élève à 1 474,9 millions d'euros en forte progression de 14,6 % par rapport à l'exercice précédent. Le pôle Luxe enregistre une croissance spectaculaire de 47,8 % de l'EBITDA grâce aux performances solides de sa division emblématique Gucci, à la stabilité de YSL Beauté et au recul des pertes d'exploitation constatées sur la plupart des autres marques. L'EBITDA du pôle Distribution est en hausse de 5,5 % sur la période, tiré notamment par les performances remarquables de la Fnac et de CFAO.

## Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation du Groupe s'élève à 1 466,7 millions d'euros en 2004. Il est en progression de 13,1 % par rapport à l'exercice précédent.

L'évolution du résultat d'exploitation par Pôle en données réelles et pro forma est la suivante :

(en millions d'euros)	Réel			Pro forma		
	2004	2003	Variation en %	2004	2003	Variation en %
Luxe	394,4	237,9	65,8 %	300,8	166,7	80,4 %
Distribution	797,5	754,2	5,7 %	798,2	749,9	6,4 %
Holdings et autres	(19,1)	(12,1)	- 57,9 %	(19,1)	(12,1)	- 57,9 %
« Nouveau PPR »	1 172,8	980,0	19,7 %	1 079,9	904,5	19,4 %
Rexel	293,9	248,0	18,5 %	-	-	-
Autres activités	-	68,8	- 100,0 %	-	-	-
<b>Résultat d'exploitation consolidé</b>	<b>1 466,7</b>	<b>1 296,8</b>	<b>13,1 %</b>	<b>1 079,9</b>	<b>904,5</b>	<b>19,4 %</b>

Le résultat d'exploitation du Luxe, sur la période de 12 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 octobre 2004, s'élève à 300,8 millions d'euros en progression de 80,4 % en pro forma, et de 26,4 % à taux réels. L'écart entre la progression à données réelles et à données pro forma traduit un contexte d'évolution des taux de change très défavorable.

L'exercice 2004 a notamment été caractérisé par la hausse du résultat d'exploitation de la division Gucci, la stabilité du résultat d'exploitation d'YSL Beauté malgré un premier semestre difficile, et la réduction drastique des pertes d'exploitation des autres marques, notamment Bottega Veneta et Boucheron.

La croissance du résultat d'exploitation de la Distribution en données pro forma est tirée notamment par les performances remarquables de la Fnac et de CFAO sur l'exercice.

La forte hausse du résultat d'exploitation de Rexel de 18,5 % en données réelles ne reflète que partiellement l'excellente performance de l'enseigne compte tenu de sa déconsolidation dans les comptes du Groupe au 10 décembre 2004. L'ensemble des zones géographiques où est implanté Rexel contribue à l'amélioration du résultat d'exploitation.

La rentabilité d'exploitation du Groupe a fortement progressé en 2004 pour s'établir à 6,1 %, à comparer à 5,3 % sur l'exercice 2003.

La rentabilité d'exploitation par Pôle en données réelles et pro forma se présente comme suit :

(en % du chiffre d'affaires)

	Réel		Pro forma	
	2004	2003	2004	2003
Luxe	12,3 %	9,3 %	11,2 %	6,9 %
Distribution	5,5 %	5,4 %	5,5 %	5,4 %
« Nouveau PPR »	6,6 %	6,0 %	6,3 %	5,6 %
Rexel	4,5 %	3,7 %	-	-
Autres activités	-	5,4 %	-	-
<b>Rentabilité d'exploitation consolidée</b>	<b>6,1 %</b>	<b>5,3 %</b>	<b>6,3 %</b>	<b>5,6 %</b>

La hausse de la rentabilité d'exploitation est principalement soutenue par la performance du pôle Luxe dont la rentabilité d'exploitation s'établit à 12,3 % sur 14 mois, et à 11,2 % sur la période de 12 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 octobre 2004. Cette évolution est la conséquence d'une part du maintien de la rentabilité de la division Gucci à un niveau supérieur à 27 % sur la période de 12 mois de novembre 2003 à octobre 2004, et à un niveau exceptionnel de plus de 33 % sur les 2 mois de novembre et décembre 2004, et d'autre part de l'amélioration significative du taux de rentabilité d'exploitation des autres marques, notamment Bottega Veneta et l'ensemble des autres marques.

La progression de la rentabilité d'exploitation de la Distribution à 5,5 % du chiffre d'affaires reflète l'amélioration de la rentabilité des enseignes Fnac, Printemps et Redcats. Conforama enregistre une baisse de sa rentabilité d'exploitation compte tenu d'une part de la hausse du coût des immeubles en lien avec la politique active de rénovations des magasins et d'autre part du poids des coûts associés à la montée en puissance du sourcing international. La rentabilité d'exploitation de CFAO est en léger recul en raison de la croissance rapide de la zone Afrique méditerranéenne et du développement des nouveaux métiers au sein de l'activité Technologie.

Par zone géographique, le résultat d'exploitation du Groupe se présente comme suit :

(en millions d'euros)

	2004	2003	Variation en %
France	532,1	503,1	5,8 %
Europe hors France	307,3	300,0	2,4 %
Amériques	235,1	159,5	47,4 %
Afrique	96,2	96,2	-
Océanie	53,3	45,9	16,1 %
Asie	242,7	192,1	26,3 %
<b>Total consolidé</b>	<b>1 466,7</b>	<b>1 296,8</b>	<b>13,1 %</b>

Les Amériques et l'Asie sont les zones géographiques qui enregistrent la plus forte croissance sur l'exercice à données réelles, reflétant la très bonne performance des activités du pôle Luxe malgré un contexte d'évolution des taux de change défavorable.

## Résultat financier

La charge financière nette du Groupe s'établit à 348,8 millions d'euros, en augmentation de 11,2 % par rapport à 2003.

Le taux d'intérêt moyen de la dette nette du Groupe s'élève à 3,4 % sur 2004, stable par rapport à l'exercice précédent. Dans un contexte de baisse relative des taux d'intérêt euros d'environ 20 points de base par rapport à la moyenne 2003, la stabilité du taux moyen de financement du Groupe est consécutive aux refinancements opérés au cours de l'exercice pour allonger la maturité des ressources financières.

L'augmentation de la charge financière de 11,2 % provient principalement de l'augmentation de l'assiette moyenne de la dette, suite au succès de l'offre publique d'achat lancée sur les titres de Gucci Group en avril 2004 et compensée partiellement par l'ensemble du programme de cessions d'actifs réalisé par le Groupe en 2003 et 2004.

Les frais financiers sont couverts par le résultat d'exploitation et par l'EBITDA à hauteur respectivement de 4,2 fois et 5,6 fois (4,1 fois et 5,6 fois en 2003).

## Résultat exceptionnel

Le Groupe dégage un produit exceptionnel de 418,2 millions d'euros sur l'exercice, à comparer à une charge exceptionnelle de 31 millions d'euros sur l'exercice 2003.

Le produit net sur cessions d'actifs s'élève à 677,6 millions d'euros et intègre notamment un produit net de cessions d'actifs opérationnels avant impôt de 1,1 million d'euros, la plus-value de cession avant impôt réalisée sur la vente de Rexel pour 354,8 millions d'euros, et la plus-value de cession avant impôt réalisée sur le solde de la vente des activités de crédit à la consommation à hauteur de 326,6 millions d'euros, dont 185,8 millions d'euros au titre de la cession des 14,5 % complémentaires réalisée sur le premier semestre, et 140,8 millions d'euros au titre de la cession réalisée sur le solde de 10 % le 30 décembre 2004.

Les charges de restructuration de l'exercice s'élèvent à 96,9 millions d'euros, dont 67,1 millions d'euros pour le pôle Luxe, 25,3 millions d'euros pour le pôle Distribution (y compris les holdings), et 4,4 millions d'euros sur Rexel.

Le poste « Coûts des litiges et contentieux » est un produit net de 11,8 millions d'euros incluant notamment une reprise de provision non utilisée chez Rexel pour un montant de 19,2 millions d'euros.

Les autres éléments exceptionnels incluent notamment des dépréciations d'actifs à hauteur de 159,4 millions d'euros, dont 123,4 millions d'euros sur le pôle Luxe et 36 millions d'euros sur Rexel. Ce poste comprend également une dotation complémentaire de la provision pour dépréciation des actions propres Pinault-Printemps-Redoute de 8,5 millions d'euros liée à l'ajustement de la valeur de ses actions propres au cours moyen du mois de décembre 2004, soit 75,44 euros.

## Impôt sur les bénéfices

La charge d'impôt du Groupe atteint 414,7 millions d'euros sur l'exercice 2004, à comparer à une charge d'impôt de 143 millions d'euros en 2003.

Elle intègre une charge d'impôt de 121,8 millions d'euros liée aux éléments exceptionnels de la période, dont notamment une charge d'impôt de 82,2 millions d'euros sur la plus-value réalisée dans le cadre de la cession de Rexel et une charge d'impôt de 75 millions d'euros sur la plus-value réalisée dans le cadre de la cession des 24,5 % des activités de crédit à la consommation.

Le taux effectif d'imposition qui mesure le rapport entre la charge d'impôt de la période et le résultat avant impôt s'élève à 27,0 % sur l'exercice. Hors éléments exceptionnels nets, ce taux effectif d'imposition s'élève à 26,2 % sur l'exercice 2004, à comparer à 21,4 % sur l'exercice précédent.

La forte hausse du taux effectif d'impôt sur le résultat courant est principalement imputable à la hausse du taux effectif d'impôt sur le pôle Luxe, conséquence d'une part de l'ajustement de la politique d'activation des impôts différés suite aux « *business plans* » établis par le

nouveau management, et d'autre part, de l'évolution de l'activité de ce Pôle vers des zones géographiques où la pression fiscale est plus élevée.

## Résultat net des sociétés intégrées

Le résultat net des sociétés intégrées s'élève à 1 121,4 millions d'euros, à comparer à 809,2 millions d'euros sur l'exercice 2003.

## Résultat des sociétés mises en équivalence

Le résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à 14,4 millions d'euros sur l'exercice, à comparer à 54,9 millions d'euros sur l'exercice précédent. Cette forte baisse provient essentiellement de la cession du solde de la participation du Groupe dans les activités de crédit à la consommation : le Groupe détenait au cours de l'exercice précédent et jusqu'en décembre 2003 un pourcentage d'intérêt de 39 % dans ces activités, à comparer à une détention en 2004 de 24,5 % de ces activités jusqu'en mars 2004, date à laquelle la perte d'influence notable du Groupe a conduit au reclassement de ces titres en « titres de participation » jusqu'à la cession du solde le 30 décembre 2004.

## Amortissement des écarts d'acquisition

La charge d'amortissement des écarts d'acquisition s'élève à 106,6 millions d'euros, à comparer à 119,3 millions d'euros sur l'exercice précédent. Cette évolution reflète principalement l'effet des cessions réalisées par le Groupe en 2003 et 2004.

## Intérêts minoritaires

Le poste « intérêts minoritaires » s'élève à 88,6 millions d'euros, à comparer à 100,2 millions d'euros en 2003. Cette évolution reflète d'une part l'effet de la forte augmentation du taux de participation de Pinault-Printemps-Redoute dans Gucci Group consécutif à l'offre publique d'achat d'avril 2004, et d'autre part la forte hausse du résultat net de Rexel de l'exercice.

## Résultat net

Après amortissement des écarts d'acquisition, le résultat net part du Groupe est de 940,6 millions d'euros en 2004, en forte progression de 45,9 % par rapport à l'exercice précédent.

Avant amortissement des écarts d'acquisition, le résultat net part du Groupe atteint 1 038,9 millions d'euros en 2004, en hausse de 37,6 % par rapport à l'exercice précédent.

## Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions Pinault-Printemps-Redoute est de 121,5 millions en 2004, à comparer à 120,8 millions en 2003. Le nombre moyen pondéré après dilution s'élève à 136,1 millions d'actions, à comparer à 131,1 millions en 2003.

Après amortissement des écarts d'acquisition, le résultat net par action est de 7,74 euros, à comparer à 5,34 euros en 2003. Retraité de l'effet de la consolidation de 2 mois complémentaires de Gucci Group sur l'exercice, le résultat net par action s'élève à 7,44 euros.

Hors éléments exceptionnels nets, le résultat net par action s'élève à 5,19 euros, à comparer à 4,75 euros en 2003. Retraité de l'effet de la consolidation de 2 mois complémentaires de Gucci Group sur l'exercice, le résultat net par action hors éléments exceptionnels nets s'élève à 4,67 euros.

Le résultat net dilué par action hors éléments exceptionnels nets est de 4,86 euros, à comparer à 4,54 euros en 2003. Retraité de l'effet de la consolidation de 2 mois complémentaires de Gucci Group sur l'exercice, le résultat net dilué par action hors éléments exceptionnels nets s'élève à 4,40 euros.

## Analyse des performances opérationnelles par Pôle

**Pôle Luxe**

(en millions d'euros)	Réal			Pro forma		
	2004	2003	Variation en %	2004	2003	Variation en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 212,2</b>	<b>2 560,5</b>	<b>25,5 %</b>	<b>2 679,3</b>	<b>2 416,1</b>	<b>10,9 %</b>
dont :						
France	279,5	245,8	13,7 %	230,5	245,8	- 6,2 %
Europe hors France	1 128,5	881,8	28,0 %	964,2	872,3	10,5 %
Amériques	730,9	559,3	30,7 %	609,7	497,6	22,5 %
Afrique	5,8	4,4	31,8 %	5,6	4,4	27,3 %
Océanie	32,6	28,2	15,6 %	26,3	29,5	- 10,8 %
Asie	1 034,9	841,0	23,1 %	843,0	766,5	10,0 %
<b>EBITDA</b>	<b>553,5</b>	<b>366,4</b>	<b>51,1 %</b>	<b>428,1</b>	<b>289,6</b>	<b>47,8 %</b>
Excédent de trésorerie d'exploitation <sup>(1)</sup>	503,1	176,6	184,9 %	-	-	-
Investissements opérationnels bruts <sup>(2)</sup>	138,6	257,7	- 46,2 %	-	-	-

<sup>(1)</sup> Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation.

<sup>(2)</sup> Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

**Chiffre d'affaires**

Sur une base pro forma (correspondant à la période de 12 mois de consolidation novembre-octobre en 2003 et 2004 à taux de change 2004), le chiffre d'affaires du pôle Luxe progresse de 10,9 % sur l'ensemble de l'exercice avec une croissance soutenue des ventes au détail de 17,3 % et une hausse plus modérée des ventes aux tiers de 3,9 %. La forte croissance des ventes au détail, qui représentent environ 52 % du chiffre d'affaires du Pôle, traduit la pertinence de la politique de développement de Gucci Group de son réseau de distribution.

Sur les deux mois de novembre et décembre 2004, la croissance du pôle Luxe s'est encore accélérée avec une hausse des ventes de 17,1 % à changes comparables, soutenue notamment par le développement de l'activité sur les segments maroquinerie et chaussures en croissances respectives de 26,8 % et 25,6 %.

**Gucci**

Sur une base pro forma, le chiffre d'affaires de la division Gucci est en progression de 12,8 % sur l'exercice avec une très bonne performance des ventes au détail (+ 14 %) qui représentent plus de 70 % de l'activité de la division. Les catégories de produits les plus dynamiques sur la période sont les segments maroquinerie et chaussures avec des hausses respectives de 17,5 % et 13,1 %. Gucci a ouvert seize nouveaux magasins en 2004, dont neuf nouveaux magasins en Asie, deux aux Amériques et cinq en Europe.

Sur les deux mois de novembre et décembre 2004, la division Gucci a enregistré une croissance de ses ventes de 16,3 % à changes comparables, sur une base de comparaison élevée, reflet du fort succès rencontré par la collection « Cruise » et notamment la nouvelle ligne « Flora ».

### Bottega Veneta

Sur une base pro forma, la performance de Bottega Veneta a été exceptionnelle sur la période avec une croissance de 52,6 % traduisant la notoriété grandissante de la marque, tout particulièrement aux Amériques (+ 36,9 %) et au Japon (+ 39,5 %), ses deux marchés les plus importants. Le segment maroquinerie, qui représente 83 % de l'ensemble de l'activité, a fait preuve d'un fort dynamisme avec une hausse de 54,7 % tirée par le succès des lignes de sacs à main « Veneta » et « Baby Bag ». Au cours de l'exercice, Bottega Veneta a ouvert six magasins, dont trois en Europe et trois en Asie.

Sur les deux mois de novembre et décembre 2004, la tendance s'est poursuivie avec une progression de l'activité de 51,8 % à changes comparables.

### Yves Saint Laurent

Sur une base pro forma, le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent est en hausse de 12,9 % sur l'exercice. La forte hausse des ventes au détail, qui représentent 67 % du chiffre d'affaires, de 34,3 % est tirée par le succès du segment maroquinerie et tout particulièrement des lignes de sacs à main « Kahala » et « Saint Tropez ». Les ventes aux tiers pénalisent la croissance de la marque avec un recul de 14,5 % lié notamment au succès limité des précédentes collections sur le segment du prêt-à-porter. Au cours de l'exercice, Yves Saint Laurent a ouvert six nouveaux magasins, dont trois magasins en Asie, deux magasins aux États-Unis et un en Europe.

Sur les deux mois de novembre et décembre 2004, Yves Saint Laurent a enregistré une accélération de la croissance de ses ventes avec une hausse de 14,3 % à changes comparables.

### YSL Beauté

YSL Beauté a connu une progression limitée de ses ventes en pro forma de 3,4 % sur l'exercice, liée notamment à la hausse modérée de 2 % de ses ventes de parfums, qui représentent 71 % de son activité, et malgré les succès rencontrés avec les parfums « In Love Again » et « Trouble ». Les segments du maquillage et des produits de soin de la peau affichent davantage de dynamisme avec des croissances respectives de 7,1 % et 21,2 %.

Sur les deux mois de novembre et décembre 2004, les ventes d'YSL Beauté ont renoué avec un rythme de croissance élevé à 14,4 % à changes comparables, tirées notamment par le succès incontestable du nouveau parfum d'Yves Saint Laurent, « Cinéma ».

### Autres marques et activités

Les autres marques regroupent Sergio Rossi, Boucheron, BEDAT & CO, Stella McCartney, Alexander McQueen, Balenciaga et certaines activités industrielles.

L'activité de Sergio Rossi a connu une hausse modérée de 3 % en pro forma et a été relativement stable sur les deux mois de novembre et décembre 2004.

Boucheron a enregistré un recul de ses ventes de 5,9 % sur une base pro forma. Les restructurations et le repositionnement de la marque mis en place au cours de l'exercice ont permis à Boucheron de retrouver une croissance soutenue sur les mois de novembre et décembre 2004 (+ 20 %) à changes comparables.

Le chiffre d'affaires des autres marques a enregistré des progressions à deux chiffres en pro forma et sur les deux mois de novembre et décembre 2004.

### EBITDA

L'EBITDA du pôle Luxe sur l'exercice 2004 s'établit à 553,5 millions d'euros et intègre les deux mois complémentaires de consolidation du Pôle sur novembre et décembre 2004 à hauteur de 125,4 millions d'euros. Sur la période de 12 mois de novembre 2003 à octobre 2004, l'EBITDA de Gucci Group s'élève à 428,1 millions d'euros, en forte hausse de 47,8 % par rapport à l'exercice précédent sur une base pro forma.

**Flux de trésorerie**

L'excédent de trésorerie d'exploitation s'élève à 503,1 millions d'euros et intègre l'effet de la consolidation complémentaire des mois de novembre et décembre 2004 à hauteur de 129,1 millions d'euros. L'excédent de trésorerie d'exploitation de la période de 12 mois de novembre 2003 à octobre 2004 s'élève à 374 millions d'euros et reflète la forte progression de l'EBITDA du Pôle ainsi que la maîtrise accrue du besoin en fonds de roulement.

La baisse des investissements opérationnels bruts par rapport à l'exercice précédent traduit la politique plus ciblée d'ouvertures de magasins conformément à la stratégie affichée par le Groupe.

**Pôle Distribution**

(en millions d'euros)	Réel			Pro forma		
	2004	2003	Variation en %	2004	2003	Variation en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>14 542,1</b>	<b>13 903,2</b>	<b>4,6%</b>	<b>14 557,7</b>	<b>13 781,5</b>	<b>5,6 %</b>
dont :						
France	8 467,4	7 998,6	5,9 %	8 467,4	7 998,6	5,9 %
Europe hors France	3 105,0	2 942,2	5,5 %	3 120,6	2 968,7	5,1 %
Amériques	1 389,3	1 496,9	- 7,2 %	1 389,3	1 380,2	0,7 %
Afrique	1 415,2	1 310,7	8,0 %	1 415,2	1 279,4	10,6 %
Océanie	161,2	147,5	9,3 %	161,2	147,5	9,3 %
Asie	4,0	7,3	- 45,2 %	4,0	7,1	- 43,7 %
<b>EBITDA</b>	<b>1 061,3</b>	<b>1 012,7</b>	<b>4,8 %</b>	<b>1 061,9</b>	<b>1 006,8</b>	<b>5,5 %</b>
<b>Excédent de trésorerie d'exploitation <sup>(1)</sup></b>	<b>541,8</b>	<b>704,7</b>	<b>- 23,1 %</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Investissements opérationnels bruts <sup>(2)</sup></b>	<b>285,4</b>	<b>362,8</b>	<b>- 21,3%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<sup>(1)</sup> Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation.

<sup>(2)</sup> Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

**Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires du pôle Distribution progresse de 5,6 % en pro forma et de 5,3 % en comparable sur l'ensemble de l'exercice, l'EBITDA est en hausse de 5,5 % en pro forma et l'excédent de trésorerie d'exploitation est en baisse de 23,1 % en réel.

**Conforama**

Le chiffre d'affaires de l'enseigne progresse de 4,7 % en comparable sur l'ensemble de l'exercice.

En France, l'activité de Conforama a été dynamique sur l'exercice, avec une progression de 5,6 % tirée par un remarquable quatrième trimestre enregistrant une croissance de 7,3 %. Cette croissance, dans un environnement toujours compétitif dans l'équipement du foyer, traduit la dynamique commerciale de l'enseigne, portée notamment par la poursuite du programme de rénovation des magasins. Dix-huit magasins dont quatre nouvelles ouvertures, ont ainsi été mis au « nouveau format » en 2004. Au 31 décembre 2004, l'enseigne disposait de trente et un magasins rénovés, sur un total de cent quarante magasins en France.

L'activité hors de France a connu une progression plus modérée de 2,8 % en 2004. Les ventes à l'international ont notamment été pénalisées par le recul de 2,7 % de l'activité d'Emmezeta en Italie, compte tenu notamment des difficultés enregistrées par l'enseigne sur le segment du textile. A contrario, le premier magasin ouvert à l'enseigne Conforama dans la banlieue milanaise en novembre 2004 a enregistré des premiers résultats au-dessus des objectifs. Hors d'Italie, la progression de l'activité à l'international s'établit à 8,7 %, avec une croissance soutenue dans la péninsule Ibérique et notamment en Espagne à 20,2 %.



Conforama poursuivra son développement en 2005 avec six nouvelles ouvertures de magasins, dont deux en France, et quatre à l'international.

### **Fnac**

L'enseigne enregistre au cours de l'exercice 2004 une nouvelle croissance soutenue de son activité à 8,6 % en comparable, dont 8,9 % sur le dernier trimestre sur une base de comparaison élevée.

La croissance de l'activité en France atteint 8,2 % sur le quatrième trimestre et 7,2 % en 2004. Les magasins en France ont enregistré une croissance en comparable de 6,4 % sur l'exercice, dont 6,8 % au quatrième trimestre. L'activité continue d'être marquée par les ventes en forte progression des produits techniques les plus innovants, avec une croissance réelle de 8,2 % sur l'année. La Photo progresse de 9,7 % sur l'exercice grâce au développement continu du numérique alors que les hausses de ventes d'écrans plats (LCD et Plasma) ont permis à la catégorie TV-Vidéo d'afficher une hausse de 8 % sur l'exercice. Les Produits Éditoriaux affichent également une excellente performance, enregistrant une hausse de 4,2 % sur l'ensemble de 2004. Le chiffre d'affaires du Disque audio/vidéo est en hausse de 2,6 % sur l'exercice dans un marché déprimé. Des évolutions contrastées persistent entre les DVD en forte expansion (+ 17,2 %) et les CD toujours en recul (- 5,1 %). Deux nouveaux magasins ont été ouverts à Perpignan et Lorient, un autre a été transféré à Nice et deux autres, ceux de Tours et de Lille, ont été agrandis en 2004.

Le chiffre d'affaires des filiales en France est en croissance de 15,2 % en comparable au quatrième trimestre et de 11,2 % en 2004. Cette évolution traduit notamment le bon comportement de Fnac Éveil & Jeux, dont les ventes annuelles sont en hausse de 17,0 % à 119,9 millions d'euros, et de Surcouf dont le chiffre d'affaires s'élève à 256,7 millions d'euros, en progression de 5,3 % sur l'exercice après sa réorganisation et l'ouverture d'un deuxième magasin à Paris en novembre.

Le chiffre d'affaires de l'enseigne réalisé sur Internet s'est élevé à 161,7 millions d'euros en 2004, en croissance de 42,6 % par rapport à 2003.

L'activité à l'international progresse de 13,6 % en comparable sur l'ensemble de l'exercice. Elle représente désormais 22,4 % du chiffre d'affaire annuel de l'enseigne. Hormis la Belgique, qui est confrontée à l'implantation de nouveaux concurrents et enregistre un recul de 4,6 % de son chiffre d'affaires en 2004, tous les pays connaissent une croissance très soutenue : Portugal (+ 11,0 %), Espagne (+ 13,6 %), Suisse (+ 25,7 %), Italie (+ 32,8 %), Brésil (+ 54,8 %). La Fnac a ouvert trois nouveaux magasins hors de France en 2004, dont deux au Brésil et un à Madrid.

L'enseigne poursuivra son expansion en 2005 avec les ouvertures prévues de cinq nouveaux magasins, dont un en France et quatre à l'international.

### **Printemps**

Le chiffre d'affaires de l'enseigne progresse de 3,8 % en comparable sur l'ensemble de l'exercice.

L'activité des Grands Magasins s'inscrit en hausse de 3,3 % sur l'exercice, portée notamment par l'excellente performance du magasin du boulevard Haussmann à Paris, qui enregistre une croissance de 5,8 % en 2004. Les deux secteurs les plus dynamiques du magasin du boulevard Haussmann sont la Beauté en croissance réelle de 11,2 % et les Accessoires en progression de 11,8 %. Le chiffre d'affaires réalisé par le magasin du boulevard Haussmann avec la clientèle chinoise progresse de 66,7 % sur l'exercice.

Le chiffre d'affaires des magasins de la Chaîne est en hausse de 1,8 % sur l'année : leur croissance a été freinée par des travaux affectant environ la moitié du parc. La mode Femme (+ 8,4 %), la mode Enfant (+ 9 %) et les Accessoires (+ 6,8 %) ont été les marchés les plus porteurs du réseau.

Le pôle Sport enregistre une croissance soutenue de 7,8 % sur l'exercice. Le textile et l'équipement ont été les familles de produits les plus dynamiques. Trois nouveaux magasins Made In Sport ont été ouverts à Bordeaux, Rennes et Grenoble, portant le total du parc à 22 magasins.

Le chiffre d'affaires de Madelios, qui a achevé ses travaux de rénovation en avril, est en hausse de 16,9 % en 2004, dont 33,8 % au dernier trimestre.

### Redcats

Le chiffre d'affaires de l'enseigne Redcats enregistre une croissance à données comparables de 1,1 % sur l'exercice. Hors activité Sears dont l'arrêt est prévu au début 2005, le chiffre d'affaires de l'enseigne progresse en comparable de 1,6 % sur l'exercice.

Cette très bonne performance dans un marché difficile traduit notamment l'excellente performance des marques en France et le redressement des marques aux États-Unis, le développement soutenu du commerce électronique et le succès des marques phare de l'enseigne.

En France, Redcats enregistre une progression de 2,4 % de son chiffre d'affaires sur l'année grâce aux très bonnes performances de La Redoute et du pôle Enfant-Famille, dont Vertbaudet. Le chiffre d'affaires en Europe hors de France recule de 1,9 % en 2004, en raison d'un marché britannique très difficile (-13,9 % sur le dernier trimestre et -6,4 % sur l'année), principalement dans la vente directe au sein d'un contexte fortement déflationniste dans le textile. Hors Royaume-Uni, le chiffre d'affaires progresse de 2,3 % sur l'exercice et de 4,3 % sur le dernier trimestre, avec notamment de bonnes performances en Espagne, en Suisse et en Autriche.

Après une croissance de 1,6 % au troisième trimestre (hors Sears), les États-Unis enregistrent une progression très soutenue de 6,3 % au quatrième trimestre. Sur l'ensemble de l'exercice, la hausse de l'activité s'établit à 1,2 %.

Le commerce électronique continue d'être un formidable accélérateur de la croissance de l'enseigne dans toutes les zones géographiques et pour toutes les marques. Le chiffre d'affaires réalisé sur Internet s'est élevé à 796,3 millions d'euros en 2004 (hors activité Sears), en croissance en comparable de 38,4 % par rapport à 2003. Il représente 18,7 % du chiffre d'affaires contre 14,1 % en 2003.

Les marques phare de Redcats ont confirmé leur succès en 2004, traduisant les actions d'amélioration de leur positionnement, des catalogues, de l'offre produits et des fichiers clients.

La marque La Redoute a enregistré une progression de 1,5 % de son chiffre d'affaires au quatrième trimestre et de 2,8 % sur l'année, grâce à de nouveaux gains de parts de marché en France et d'excellentes performances à l'international, notamment en Espagne et aux États-Unis.

### CFAO

Le chiffre d'affaires de CFAO est en progression comparable de +10,3 % sur l'exercice.

L'activité Automobile progresse de 14,1 %. Elle a notamment bénéficié d'une croissance soutenue dans les DOM-TOM (+ 14,7 %) et du très fort développement en Afrique méditerranéenne (+ 82,4 %), notamment en Algérie. Cette zone a démontré au cours de l'exercice 2004 son potentiel de relais de croissance pour les activités automobiles qui ont par ailleurs souffert sur leur zone historique d'implantation. L'Afrique subsaharienne a été touchée par les crises en Côte d'Ivoire et au Nigeria et le net ralentissement économique au Cameroun et au Gabon.

La Pharmacie enregistre une croissance de 10,3 % de son chiffre d'affaires en 2004. Le ralentissement de l'Afrique subsaharienne (+ 4,4 %) est compensé par les DOM-TOM, en hausse de 8,0 % et surtout de l'Égypte, en progression de 49,2 %.

Les activités de Technologie poursuivent leur développement à un rythme soutenu, avec une hausse de 19,1 % du chiffre d'affaires annuel, portée notamment par de solides performances en Afrique subsaharienne et méditerranéenne.

Le pôle Trading industries recule de 4,4 % sur l'exercice avec un impact de la baisse enregistrée sur le Nigeria et sur l'activité « 2 roues », lié principalement à la concurrence chinoise sur ce secteur.

### Autres filiales

Kadéos, le leader européen des chèques-cadeaux, a réalisé un volume d'émission de 339,8 millions d'euros, en croissance de 11,5 %. Le chiffre d'affaires correspondant aux commissions reçues lors de l'émission des chèques s'est élevé à 15,5 millions d'euros en 2004, en croissance en comparable de 9,2 % sur l'exercice.

Le chiffre d'affaires d'Orcanta progresse en comparable de 6 % en 2004. L'enseigne dispose d'un parc de 64 magasins.

## EBITDA

Sur une base pro forma, l'EBITDA du pôle Distribution progresse de 5,5 % avec une croissance sur l'ensemble des enseignes du pôle. Les hausses les plus soutenues concernent la Fnac + 10,3 %, CFAO + 8,7 % et Redcats + 4,3 %.

Après un fléchissement constaté en 2003, l'EBITDA de Conforama enregistre une légère augmentation de + 0,1 %, alors que l'EBITDA du Printemps progresse de 5,1 % dans un environnement toujours difficile. L'EBITDA d'Orcanta est multiplié par 2,5 à 3,2 millions d'euros.

## Flux de trésorerie

L'excédent de trésorerie d'exploitation du pôle Distribution atteint 541,8 millions d'euros, en recul de 23,1 % à données réelles par rapport à l'exercice 2003. Ce recul de l'excédent de trésorerie d'exploitation est lié principalement à la dégradation du besoin en fonds de roulement enregistrée dans les enseignes Fnac, Conforama et CFAO sous l'effet d'une part de la montée en puissance des produits techniques dans le mix de ventes, et d'autre part du développement de nouvelles activités au sein de l'enseigne CFAO.

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent à 285,4 millions d'euros. La baisse de 21,3 % traduit les capacités du Groupe à adapter ses niveaux d'investissements dans un environnement difficile, tout en privilégiant les investissements à fort retour sur capitaux investis tels que la poursuite du programme de rénovation des magasins Conforama ou la rénovation des surfaces de ventes de l'enseigne Printemps.

## Structure financière et tableau de flux de trésorerie

### Actif immobilisé

(en millions d'euros)

	2004	2003	Variation en %
Écarts d'acquisition	1 932,0	3 356,0	- 42,4 %
Autres immobilisations incorporelles	8 224,4	7 104,5	15,8 %
Immobilisations corporelles	2 272,6	2 668,2	- 14,8 %
Immobilisations financières	290,3	436,0	- 33,4 %
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>12 719,3</b>	<b>13 564,7</b>	<b>- 6,2 %</b>

Le total de l'actif immobilisé du Groupe au 31 décembre 2004 s'élève à 12 719,3 millions d'euros, en baisse de 6,2 % par rapport au 31 décembre 2003. Sa décomposition est donnée dans le tableau ci-dessus.

La forte baisse de 42,4 %, soit 1 424 millions d'euros, des écarts d'acquisition découle principalement de l'effet de la cession de Rexel à hauteur de 1 225 millions d'euros et à un degré moindre de la participation résiduelle dans les activités de crédit à la consommation, d'un impact défavorable de changes notamment chez Redcats, ainsi que de la dotation aux amortissements de la période.

La hausse du poste « Autres immobilisations incorporelles » traduit principalement le renforcement de la participation de Pinault-Printemps-Redoute dans Gucci Group. Ce poste subit également, dans une moindre proportion, l'effet de la sortie du périmètre de Rexel suite à sa cession le 10 décembre 2004.

La baisse du poste « Immobilisations corporelles » reflète essentiellement l'impact des dotations aux amortissements sous déduction des investissements de la période, ainsi que la cession par Conforama d'un ensemble immobilier en Italie et la sortie du périmètre de Rexel en décembre 2004.

La forte baisse du poste « Immobilisations financières » est liée notamment à la baisse du poste « Titres mis en équivalence » dans le cadre de la cession du solde des activités de crédit à la consommation sur l'exercice, ainsi qu'à la diminution des postes « Titres de participation » et « Autres immobilisations financières » en liaison avec la cession de Rexel.

### Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement lié aux activités opérationnelles s'élève à 195,5 millions d'euros au 31 décembre 2004, en très forte baisse de 70,2 % par rapport au 31 décembre 2003. Cette baisse s'explique essentiellement par la finalisation du programme de cession des activités de Distribution Professionnelle avec la cession de Rexel au cours du mois de décembre 2004.

Par nature, l'évolution du besoin en fonds de roulement du Groupe se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2003	Variation en %
BFR opérationnel	1 150,0	1 276,0	- 9,9 %
Autres créances et dettes d'exploitation	(841,3)	(670,2)	25,5 %
BFR d'exploitation	308,7	605,8	- 49,0 %
BFR hors exploitation	(113,2)	50,8	- 322,8 %
BFR lié aux activités opérationnelles	195,5	656,6	- 70,2 %
Concours à la clientèle nets des dépôts	419,1	439,9	- 4,7 %
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>614,6</b>	<b>1 096,5</b>	<b>- 43,9 %</b>

La baisse de 49 %, soit 297,1 millions d'euros, du besoin en fonds de roulement d'exploitation par rapport au 31 décembre 2003 se décompose de la façon suivante :

- une forte baisse de 447,2 millions d'euros liée aux effets de périmètre suite principalement à la cession de Rexel ;
- une diminution de 49,6 millions d'euros imputable aux effets de l'évolution des taux de change sur l'exercice pour les actifs notamment libellés en dollars américains ;
- une hausse organique du besoin en fonds de roulement de 199,7 millions d'euros, traduisant notamment des augmentations de stocks sur Conforama et CFAO et des hausses de comptes clients chez Rexel avant sa cession.

La hausse du besoin en fonds de roulement hors exploitation provient principalement de la diminution des dettes d'impôts suite au paiement en 2004 de l'impôt sur les plus-values de cession réalisées en 2003 à hauteur de 215,5 millions d'euros.

La baisse des concours à la clientèle reflète la maîtrise des crédits octroyés par Redcats au travers de ses activités financières dédiées en Grande-Bretagne et en Scandinavie.

### Capitaux propres

Au 31 décembre 2004, les capitaux propres de l'ensemble consolidé s'élèvent à 7 864,7 millions d'euros, dont 7 693,3 millions d'euros pour les capitaux propres - part du Groupe. Les capitaux propres de l'ensemble consolidé sont en baisse de 8,9 % par rapport au 31 décembre 2003, en raison de la diminution des intérêts minoritaires.

Les capitaux propres - part du Groupe progressent significativement de 11,5 % au cours de l'exercice.

Cette croissance des capitaux propres - part du Groupe est notamment la conséquence de l'effet de la cession par le Groupe de 1 300 000 titres autodétenus à hauteur de 108,9 millions d'euros, ainsi que de l'impact du résultat net de la période sous déduction des dividendes versés par Pinaut-Printemps-Redoute SA.

La forte baisse des intérêts minoritaires de 90,1 %, soit 1 560,1 millions d'euros, intègre principalement l'effet des acquisitions complémentaires de titres Gucci Group par le Groupe à hauteur de 1 150,5 millions d'euros, ainsi que l'impact de la cession de Rexel à hauteur de 415,2 millions d'euros.

### Provisions

Les provisions pour retraites et engagements assimilés sont en baisse de 32,2 millions d'euros à 133,8 millions d'euros en raison principalement de l'effet de la cession de Rexel au cours de l'exercice. Hors effets de change et périmètre, les provisions pour retraites et engagements assimilés sont stables par rapport à l'exercice précédent.

Les autres provisions pour risques et charges s'élèvent à 383,6 millions d'euros au 31 décembre 2004, en baisse de 2,3 % par rapport au 31 décembre 2003. Cette évolution résulte principalement des effets de périmètre sous déduction des dotations complémentaires de provisions pour restructuration enregistrées chez Rexel.

### Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élève à 4 532,7 millions d'euros au 31 décembre 2004, en réduction significative de 9,9 % par rapport au 31 décembre 2003.

L'amélioration de l'endettement financier net du Groupe intègre plusieurs facteurs distincts au cours de l'exercice :

- une variation positive de trésorerie issue des opérations d'exploitation à hauteur de 1 074,5 millions d'euros reflétant notamment la capacité du Groupe à dégager des ressources significatives au travers de la croissance organique de ses activités ;
- une politique d'investissements d'exploitation ciblée et maîtrisée au sein des pôles Distribution et Luxe permettant de maintenir un niveau d'investissements nets à 428,4 millions d'euros ;
- l'absorption du coût lié à l'investissement réalisé dans Gucci Group au travers de la réussite de l'offre publique d'achat d'avril 2004 par la finalisation de son programme de désengagement des activités de Distribution Professionnelle et de crédit à la consommation.

Le ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres totaux s'élevait à 57,6 % au 31 décembre 2004, à comparer à 58,3 % au 31 décembre 2003. Le ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres - part du Groupe s'élevait à 58,9 % au 31 décembre 2004, à comparer à 72,9 % au 31 décembre 2003.

Le financement des concours à la clientèle s'élève à 419,1 millions d'euros au 31 décembre 2004, en baisse de 4,7 % par rapport au 31 décembre 2003.

### Flux financiers de l'exercice

(en millions d'euros)	2004	2003
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 257,8</b>	<b>1 148,4</b>
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	(211,9)	(130,7)
Variation des concours à la clientèle	28,6	(0,8)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>1 074,5</b>	<b>1 016,9</b>
Investissement net d'exploitation	(428,4)	(499,8)
Investissement financier net	59,7	167,1
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>(368,7)</b>	<b>(332,7)</b>
Variation des emprunts et dettes financières	697,4	(3 877,3)
Augmentations de capital	0,9	(376,2)
Dividendes versés par Pinault-Printemps-Redoute, société mère	(278,9)	(266,7)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(29,4)	(54,6)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>390,0</b>	<b>(4 574,8)</b>
Incidence de la détention des actions d'autocontrôle	100,4	22,5
Incidence des écarts de conversion sur la trésorerie	22,5	(76,0)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>1 218,7</b>	<b>(3 944,1)</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>3 069,4</b>	<b>7 013,5</b>
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>4 288,1</b>	<b>3 069,4</b>
Opérations sans incidence sur les variations de la trésorerie		
- Investissements en crédit-bail	24,6	91,0

Au 31.12.2004, la variation nette de la trésorerie et de la trésorerie à la clôture de l'exercice inclut les créances à court terme sur cessions d'actifs à hauteur de 2 181,8 millions d'euros.

La variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (excédent de trésorerie d'exploitation) s'élève à 1 074,5 millions d'euros, en progression de 5,7 % par rapport à l'exercice précédent. Retraité de l'effet en 2003 des cessions de Guilbert et de Pinault Bois & Matériaux, et en 2004 de la cession de Rexel et de la consolidation complémentaire de 2 mois du pôle Luxe, l'excédent de trésorerie d'exploitation s'élève à 920,8 millions d'euros en 2004, en progression de 7,1 %.

Au sein du pôle Luxe, l'excédent de trésorerie d'exploitation de l'exercice intègre l'effet de la consolidation complémentaire des mois de novembre et décembre 2004 à hauteur de 129,1 millions d'euros. Retraité de cet élément, l'excédent de trésorerie d'exploitation de la période novembre/octobre est en progression de 111,8 % à 374 millions d'euros en lien avec l'augmentation des ressources dégagées par l'exploitation et la maîtrise accrue du besoin en fonds de roulement.

Dans le pôle Distribution, l'excédent de trésorerie d'exploitation est en recul de 23,1 % à 541,8 millions d'euros en raison notamment de la hausse du besoin en fonds de roulement consécutif à la politique de développement de nouvelles activités de CFAO et aux variations défavorables du besoin en fonds de roulement sur certaines catégories de produits.

Les investissements d'exploitation nets des cessions s'élèvent à 428,4 millions d'euros en 2004, dont 393,1 millions d'euros sur le périmètre du « Nouveau PPR ». Les investissements opérationnels bruts s'élèvent à 468,4 millions d'euros, dont 427,5 millions d'euros sur le périmètre du « Nouveau PPR », et comprennent principalement les ouvertures de magasins pour 99,5 millions d'euros (contre 260 millions d'euros en 2003), les investissements en informatique et logistique pour 120,8 millions d'euros et les transformations et rénovations pour 130,7 millions d'euros.

Le cash flow libre opérationnel qui mesure l'excédent de trésorerie d'exploitation sous déduction des investissements nets d'exploitation s'élève à 646,1 millions d'euros sur l'exercice. Retraité de l'effet en 2003 des cessions de Guilbert et de Pinault Bois & Matériaux, et en 2004 de la cession de Rexel et de la consolidation complémentaire de 2 mois du pôle Luxe, le cash flow libre opérationnel s'élève à 554,7 millions d'euros en 2004, en progression de 46,9 %.

Le désinvestissement financier net de la période s'élève à 59,7 millions d'euros et comprend notamment les produits de cession liés aux ventes sur l'exercice de Rexel et du solde de la participation du Groupe dans les activités de crédit à la consommation à hauteur de 3 041,8 millions d'euros sous déduction du coût d'acquisition des titres de Gucci Group, de l'engagement de rachat par Pinault-Printemps-Redoute des titres de Gucci Group autodétenus à hauteur de 206 millions d'euros. Il comprend également l'impôt décaissé par le Groupe au titre des plus-values de cession réalisées en 2003 à hauteur de 215,5 millions d'euros.

## Autres faits marquants de l'exercice

- Pinault-Printemps-Redoute a émis, le 19 mars 2004, un emprunt obligataire de 650 millions d'euros à échéance du 29 mars 2011 portant coupon à 5,25 %. Cette émission a été portée à 800 millions d'euros en date du 8 juillet 2004. Cette opération a été mise en place dans le cadre du programme EMTN (Euro Medium Term Note) de Pinault-Printemps-Redoute.
- Redcats a signé, le 1<sup>er</sup> juillet 2004, un accord d'acquisition de la société scandinave Jotex, spécialisée dans la vente à distance de textile de maison. Cette opération s'inscrit dans la stratégie de Redcats de renforcer sa présence à l'international et de développer ses lignes de produits pour la maison.
- Pinault-Printemps-Redoute a émis, le 7 octobre 2004, un emprunt obligataire de 400 millions d'euros sous forme de FRN (Floating Rate Note) à échéance du 22 octobre 2007 ; cet emprunt a été émis à 99,883 % et est indexé à Euribor 3 mois + 50 points de base. Cette opération a été mise en place dans le cadre du programme EMTN (Euro Medium Term Note) de Pinault-Printemps-Redoute.

## Événements postérieurs à la clôture

- Nominations au sein de Gucci Group :
  - 5 janvier 2005 : Valérie Hermann a été nommée Président-directeur général d'Yves Saint Laurent.
  - 21 janvier 2005 : Isabelle Guichot a été nommée au poste de Directeur du Développement de Gucci Group.
- Pinault-Printemps-Redoute a annoncé, le 20 janvier 2005, sa décision d'adopter le nom PPR et de se doter d'une nouvelle identité visuelle. Ce changement symbolise le nouveau visage du Groupe, en reflétant le repositionnement stratégique de Pinault-Printemps-Redoute dans la Distribution et le Luxe. Les actionnaires seront appelés à approuver le changement de dénomination sociale lors de la prochaine Assemblée générale qui se tiendra le 19 mai 2005.
- Le Conseil de Surveillance de Pinault-Printemps-Redoute, réuni le 2 février 2005, a approuvé à l'unanimité la nomination de François-Henri Pinault en tant que Président du Directoire, à compter du 21 mars 2005. Les actionnaires seront appelés lors de la prochaine Assemblée générale de Pinault-Printemps-Redoute à approuver la transformation juridique du Groupe d'une société à Directoire et Conseil de Surveillance en une société à Conseil d'Administration.
- Le 8 février 2005, le Groupe a annoncé la nomination de Christophe Cuvillier au poste de Président-directeur général de Conforama en remplacement de Per Kaufmann.
- Gucci Group a annoncé, le 16 février 2005, le versement à ses actionnaires de la somme de 4,24 euros par action sous forme d'un retour sur capital en date du 28 février 2005. Le retour sur capital a été proposé aux actionnaires de Gucci Group par le Conseil de Surveillance du 22 octobre 2004, puis approuvé par l'Assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue à Amsterdam le 9 décembre 2004.
- Pinault-Printemps-Redoute a mis en place le 22 mars 2005 un crédit revolving syndiqué de 2,75 milliards d'euros. L'objet du crédit correspond au financement des besoins généraux du Groupe et au refinancement du crédit revolving syndiqué de 2,5 milliards d'euros mis en place le 30 octobre 2002 et du crédit revolving syndiqué de 715 millions d'euros mis en place le 26 mai 2004. Ce nouveau crédit aura une maturité de 5 ans assortie de deux possibilités d'extension de la maturité d'un an, au terme de la première et de la seconde année, et ne sera soumis qu'à un seul covenant financier (Endettement Financier Net / EBITDA inférieur ou égal à 3,75).
- Chiffre d'affaires à fin février :

Le Groupe a enregistré une forte progression de 5,4 % de son activité sur les deux premiers mois de l'exercice 2005, en normes IFRS et à périmètre, changes et jours comparables. Cette hausse de l'activité reflète la hausse modérée de 3,6 % de l'activité du pôle Distribution, compte tenu notamment des conditions climatiques difficiles en Europe, et la forte croissance du pôle Luxe de 15,1 % tirée notamment par les performances de la marque Gucci.
- Le 6 avril 2005, le Groupe a annoncé l'annulation de 2 millions d'actions d'autocontrôle, ramenant ainsi le capital social de PPR à 120 438 230 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune, prenant en compte les exercices d'options de souscription depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. La décision d'annulation des titres d'autocontrôle a été prise par le Directoire, conformément aux autorisations conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le Groupe a également indiqué à l'Autorité des Marchés Financiers son intention de céder de l'ordre de 2,7 millions d'actions d'autocontrôle. Cette cession sera effectuée dans le cadre du programme de rachat en cours et conformément à la réglementation en vigueur. A l'issue de ces opérations d'annulation et de cession, PPR détiendra des actions d'autocontrôle exclusivement dans le cadre de son contrat de liquidité. Leur nombre était de 115 000 le 6 avril, soit 0,1 % du capital. Ces opérations contribueront à renforcer à la fois le potentiel de croissance du résultat par action et sa structure financière du Groupe.

## Perspectives

La bonne tenue des ventes du pôle Distribution, et l'accélération de l'activité du pôle Luxe au cours des deux premiers mois de l'exercice laissent augurer des perspectives favorables de croissance et de rentabilité pour le Groupe en 2005.

# Passage aux Normes IAS / IFRS

## Cadre réglementaire

En application du règlement européen n° 1606 / 2002 du 19 juillet 2002, le Groupe établira ses états financiers consolidés à compter de l'exercice 2005 conformément aux normes comptables internationales applicables au 31 décembre 2005, avec un comparatif au titre de l'exercice 2004. Ce comparatif sera établi selon le même référentiel à l'exception des normes IAS 32 et IAS 39 pour lesquelles le Groupe a opté, dans le cadre de l'option offerte par la norme IFRS 1, pour une application à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005. Les normes internationales comprennent les IFRS (International Financial Reporting Standards), les IAS (International Accounting Standards) et leurs interprétations (Standing Interpretation Committee).

En vue de la publication de ces informations et, faisant suite aux recommandations de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) de janvier 2005 et du CESR (Committee of European Securities Regulator) du 30 décembre 2003 relatives à la communication financière pendant la période de transition, le Groupe a établi les états de rapprochements suivants afin de présenter les impacts chiffrés du passage aux normes internationales :

- Un état de rapprochement entre les capitaux propres consolidés et l'endettement financier net établis selon les principes comptables français et les capitaux propres et l'endettement financier net établis selon les normes internationales au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et au 31 décembre 2004 ;
- Un état de rapprochement entre le résultat net consolidé établi selon les normes françaises et le résultat net établi selon les normes internationales au titre de l'exercice 2004.

Dans le cadre de la préparation de ces informations chiffrées, le Groupe a identifié l'ensemble des différences entre les méthodes d'évaluation et de présentation définies par les normes internationales et les principes et méthodes comptables français appliqués jusqu'à présent et décrits dans les notes annexes aux comptes consolidés. Ces différences ne tiennent néanmoins pas compte des révisions de normes non encore approuvées par le Comité de la Réglementation Comptable Européen, ni des projets de normes qui ne sont encore qu'à l'état d'exposés sondages au niveau de l'IASB (International Accounting Standard Board). Ces normes pourraient ainsi être amenées à évoluer durant l'exercice 2005 et le Groupe se réserve la possibilité de modifier, lors de la publication définitive des comptes IFRS en 2005, certaines options et méthodes comptables retenues pour les besoins de la présente information.

Ces informations ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit et de diligences d'audit par les Commissaires aux comptes.

## Les choix du Groupe pour la première application des normes internationales

La date du 1<sup>er</sup> janvier 2004 ayant été retenue comme date de transition, les premiers états financiers aux normes IFRS sont préparés à compter de cette date comme si les normes IAS / IFRS avaient toujours été appliquées, à l'exception de certaines exemptions facultatives prévues par la norme IFRS 1. L'analyse de chacune de ces exemptions a amené le Groupe à envisager les traitements suivants :

- **Regroupements d'entreprises** : le Groupe a choisi, conformément à la norme IFRS 3, de retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1999. La date du 1<sup>er</sup> janvier 1999 a été retenue par le Groupe compte tenu de l'acquisition en 1999 de Gucci Group qui représente un pôle majeur de Pinault-Printemps-Redoute.
- Réévaluation des **immobilisations corporelles** à leur juste valeur et utilisation de cette juste valeur en tant que coût présumé : le Groupe a décidé d'appliquer cette exemption facultative de façon ciblée à certaines immobilisations à la date de transition. Dans le cadre récurrent, le Groupe utilisera la méthode du coût amorti pour l'évaluation de l'ensemble de ses immobilisations corporelles.
- **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 coentreprises** : le paragraphe 25 de 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 les 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 au format IFRS avant la date de première adoption, le Groupe s'est conformé à ce traitement lors de l'établissement de son bilan d'ouverture.

- **Paiements en 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 ne sont 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.

## Les divergences de principes identifiées lors de l'application des normes internationales

Les principales sources de modifications induites par le passage aux normes internationales sont détaillées ci-après :

### • Actifs non courants destinés à être cédés et abandons d'activités (IFRS 5)

La norme IFRS 5 requiert une comptabilisation et une présentation spécifiques des actifs (ou groupe d'actifs) destinés à être cédés. Le groupe Rexel, dont le contrôle a été transféré le 10 décembre 2004 remplit les critères d'éligibilité au traitement prévu par IFRS 5 au 1<sup>er</sup> janvier 2004. Ce sous-groupe constitue un groupe d'actifs qui est évalué, dans son ensemble, au plus faible de sa valeur nette comptable et de sa juste valeur nette des frais de cession dans le bilan d'ouverture.

Ce groupe d'actifs constitue une unité génératrice de trésorerie du Groupe soumis à un test de dépréciation conformément à IAS 36. En application de la norme IFRS 5, le Groupe a cessé d'amortir ce groupe d'actifs et tous les actifs qui le composent à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Dans ses états financiers comparatifs 2004 en normes internationales, le Groupe présentera le sous-groupe Rexel au compte de résultat, au bilan, et dans le tableau des flux de trésorerie conformément aux exigences de présentation d'IFRS 5.

### • Impôts (IAS 12)

Selon les principes comptables français appliqués par le Groupe, les différences temporaires résultant de la reconnaissance d'actifs incorporels non amortissables et non cessibles individuellement ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'un impôt différé passif. La norme IAS 12 ne prévoyant aucune exception pour cette catégorie de différences temporaires, celles-ci donnent systématiquement lieu à la comptabilisation d'un impôt différé passif même si celui-ci présente un caractère latent. Cette différence de principe s'applique notamment à l'ensemble des marques du pôle Luxe acquises par le Groupe.

La norme IAS 12 impose par ailleurs la comptabilisation d'un impôt différé lié aux différences temporaires relatives aux participations sous influence notable et aux participations dont la cession est hautement probable. Le Groupe s'est conformé à ce traitement, notamment dans le cadre de sa participation dans Rexel dont la cession était hautement probable à la date de transition.

Le Groupe a également comptabilisé des impôts différés sur les ajustements IFRS ayant généré une différence temporaire entre la base comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs selon les critères de comptabilisation définis par la norme IAS 12.

### • Immobilisations incorporelles (IAS 38)

La mise en application de la norme IAS 38 concerne principalement le reclassement en goodwill des immobilisations incorporelles comptabilisées sous le référentiel actuel et ne répondant pas aux critères de reconnaissance définis par IAS 38, notamment les parts de marché et les fonds de commerce constatés lors de regroupements d'entreprises.

Dans le cadre de l'application récurrente de la norme IAS 38, les actifs incorporels à durée d'utilité indéfinie ne sont pas amortis mais soumis à un test de dépréciation annuel.

• **Produits des activités ordinaires (IAS 18)**

IAS 18 impose la comptabilisation du produit des activités ordinaires lorsque l'ensemble des risques et avantages inhérents à la propriété ont été transférés. Dans ce cadre, le Groupe a notamment identifié une divergence majeure entre la pratique actuelle et les normes internationales concernant la comptabilisation des contrats de concession de l'enseigne Printemps.

Selon la norme IAS 18, le mode de comptabilisation des contrats de concession de l'enseigne Printemps correspondra aux résultats de l'analyse suivante :

- pour les contrats où l'enseigne agit comme principal, la vente sera comptabilisée en produits des activités ordinaires ;
- pour les contrats où l'enseigne agit comme agent, seule la commission perçue au titre de la concession sera comptabilisée en produits des activités ordinaires.

Ce changement de mode de comptabilisation des contrats de concessions n'a aucun impact sur le résultat opérationnel et le résultat net.

Le Groupe a également identifié une divergence entre la pratique actuelle et les normes internationales concernant le rythme de comptabilisation du chiffre d'affaires sur les ventes assorties d'un contrat d'extension de garantie. En principe français, le produit relatif à l'extension de garantie était enregistré lors de la vente ; selon le référentiel IFRS, celui-ci est désormais réparti sur la période de garantie.

• **Paiements en actions (IFRS 2)**

L'application de la norme IFRS 2 a pour conséquence de modifier le mode de comptabilisation des plans de rémunérations en instruments de capitaux propres. Concernant les plans réglés en instruments de capitaux propres, le Groupe a choisi de n'appliquer cette norme que pour les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005. L'application de cette norme a amené le Groupe à faire appel à un expert indépendant afin de valoriser l'ensemble des plans éligibles à IFRS 2. La méthode d'évaluation est fondée sur l'utilisation d'un modèle trinomial. L'engagement est comptabilisé sur la période d'acquisition des droits en charges et fait l'objet d'un ajustement afin de refléter la meilleure estimation du nombre d'instruments de capitaux propres effectivement exercés.

• **Autres normes**

Stocks (IAS 2)

La norme IAS impose la comptabilisation des stocks au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. Les techniques d'évaluation du coût telles que la méthode du coût standard ou la méthode du prix de détail « *retail method* » utilisées par le Groupe dans certaines de ses filiales ne s'écartent pas du principe général d'application d'IAS 2.

Contrats de location (IAS 17)

La norme IAS 17 définit les contrats de location financement et les contrats de location simple. Un contrat est qualifié de location financement s'il transfère au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété du bien loué, les autres contrats étant considérés comme des locations simples. Les contrats de location financement sont comptabilisés à l'actif en immobilisations et au passif en dettes financières à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location. Compte tenu de l'option déjà retenue pour la méthode préférentielle du règlement 99-02, l'application d'IAS 17 n'a pas d'impact significatif sur le Groupe.

Immobilisations corporelles (IAS 16)

La méthode d'évaluation des immobilisations corporelles proposée par IAS 16 est celle du coût d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeur constatées, dans le cadre récurrent.

Les immobilisations sont amorties sur leur durée d'utilité en tenant en compte de l'approche par composant. La revue des durées d'amortissement pratiquées en comparaison avec les durées d'utilité par composant n'a pas amené de divergence significative entre la pratique actuelle et les normes internationales.

## Présentation des états financiers

En complément des changements de présentation induits par IFRS 5, l'application de la norme IAS 1 – Présentation des états financiers mais également des normes IAS 7 – Tableau de flux de trésorerie et IAS 14 – Information sectorielle, modifie la présentation de l'information financière.

La présentation du compte de résultat aboutira notamment à la suppression du résultat exceptionnel et au reclassement en résultat opérationnel des éventuelles dépréciations du goodwill. La présentation du bilan consolidé s'effectuera notamment en distinguant les éléments courants des éléments non courants.

Des précisions sur le mode de présentation des états financiers en normes internationales ont été apportées par la recommandation du Conseil National de la Comptabilité du 27 octobre 2004. Le Groupe envisage de se conformer à cette recommandation pour la présentation de ses états financiers en IFRS.

L'incidence des retraitements relatifs à l'application des normes internationales sur les flux de trésorerie est peu significative pour le Groupe. Elle concerne principalement la prise en compte dans le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » des intérêts courus non échus comptabilisés dans le précédent référentiel en créances hors exploitation, ainsi que des découverts bancaires comptabilisés dans le précédent référentiel en dettes financières à court terme.

En l'état actuel des textes, les autres normes internationales n'ont pas donné lieu à l'identification de différences majeures entre la pratique actuelle et les normes internationales.

## Impact quantitatif sur les principaux agrégats financiers

### 1. Synthèse de l'incidence de l'adoption des IFRS sur les principaux agrégats financiers

Le tableau ci-dessous présente l'incidence des normes internationales sur les principaux agrégats financiers<sup>(1)</sup> :

(en millions d'euros)	Principes français	Normes internationales
<b>au 1<sup>er</sup> janvier 2004</b>		
Capitaux propres consolidés	8 631	9 802
Endettement financier net	5 032	4 736
<b>au 31 décembre 2004</b>		
Résultat net consolidé	1 029	1 232
Capitaux propres consolidés	7 865	7 980
Endettement financier net	4 533	4 725

<sup>(1)</sup> Hors incidence des normes IAS 32 et IAS 39 pour lesquelles le Groupe a opté pour une application à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005.

## 2. Rapprochement des capitaux propres consolidés

L'incidence sur les capitaux propres consolidés du Groupe suite au passage aux normes internationales est résumée comme suit au 1<sup>er</sup> janvier 2004 :

(en millions d'euros)

	au 1 <sup>er</sup> janvier 2004		
	Capitaux propres	Part Groupe	Intérêts minoritaires
<b>En principes français</b>	<b>8 631</b>	<b>6 899</b>	<b>1 732</b>
A - Retraitements liés aux regroupements d'entreprises (IFRS 3)	1 197	11	1 186
B - Réévaluation des terrains du Printemps (IAS 16)	246	246	
C - Avantages du personnel (IAS 19)	(49)	(49)	
D - Immobilisations incorporelles (IAS 38)	(34)	(34)	
E - Application de la norme IFRS 5 à Rexel	(96)	(71)	(25)
G - Impôts différés sur les entreprises associées (IAS 12)	(25)	(25)	
H - Produit des activités ordinaires (IAS 18)	(74)	(74)	-
Autres retraitements	6	6	
<b>Sous-total</b>	<b>1 171</b>	<b>10</b>	<b>1 161</b>
<b>En normes IFRS</b>	<b>9 802</b>	<b>6 909</b>	<b>2 893</b>

L'incidence sur les capitaux propres consolidés du Groupe suite au passage aux normes internationales est résumée comme suit au 31 décembre 2004 :

(en millions d'euros)

	au 31 décembre 2004		
	Capitaux propres	Part Groupe	Intérêts minoritaires
<b>En principes français</b>	<b>7 865</b>	<b>7 694</b>	<b>171</b>
A - Retraitements liés aux regroupements d'entreprises (IFRS 3)	78	58	20
B - Réévaluation des terrains du Printemps (IAS 16)	246	246	
C - Avantages du personnel (IAS 19)	(49)	(49)	
D - Immobilisations incorporelles (IAS 38)	(29)	(29)	
E - Application de la norme IFRS 5 à Rexel	(0)	0	0
G - Impôts différés sur les entreprises associées (IAS 12)	(10)	(10)	
H - Produit des activités ordinaires (IAS 18)	(81)	(81)	-
Autres retraitements	(33)	(33)	
Ecart de conversion	(7)	(7)	
<b>Sous-total</b>	<b>115</b>	<b>95</b>	<b>20</b>
<b>En normes IFRS</b>	<b>7 980</b>	<b>7 789</b>	<b>191</b>

### 3. Rapprochement de l'endettement financier net consolidé

L'incidence sur l'endettement financier net au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et au 31 décembre 2004 est résumée comme suit <sup>(1)</sup> :

(en millions d'euros)	au 1 <sup>er</sup> janvier 2004	au 31 décembre 2004
Endettement Financier Net - principes français	5 032	4 533
E - Application de la norme IFRS 5 à Rexel	(425)	
I - Reclassement des intérêts courus non échus	61	125
J - Consolidation - entités ad-hoc (SIC 12)	52	57
Autres retraitements	16	10
<b>Endettement Financier Net - normes internationales</b>	<b>4 736</b>	<b>4 725</b>

<sup>(1)</sup> Hors incidence des normes IAS 32 et IAS 39 pour lesquelles le Groupe a opté pour une application à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005.

### 4. Rapprochement du résultat net consolidé

L'incidence sur le résultat net de l'exercice 2004 est résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2004
Résultat Net en principes français	1 029
A - Retraitements liés aux regroupements d'entreprises (IFRS 3)	43
D - Immobilisations incorporelles (IAS 38)	5
E - Cession et traitement selon IFRS 5 de Rexel	193
F - Paiements en actions (IFRS 2)	(7)
G - Impôts différés sur les entreprises associées	15
H - Produit des activités ordinaires (IAS 18)	(7)
Autres retraitements	(39)
Sous-total	203
<b>Résultat Net en normes IFRS</b>	<b>1 232</b>

### 5. Explications des principales différences

#### A - Retraitements liés aux regroupements d'entreprises (IFRS 3)

L'application d'IFRS 3 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1999 a conduit le Groupe à retraiter ses comptes depuis cette date, et notamment à appliquer la méthode de réestimation totale à l'ensemble des regroupements d'entreprises intervenus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999. Les retraitements ont porté principalement sur :

- La reconnaissance à leur juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'ensemble des filiales acquises par le Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1999. L'incidence de cette divergence est une augmentation des capitaux propres consolidés au 1<sup>er</sup> janvier 2004 de 1 142 millions d'euros. Cette incidence correspond principalement à la reconnaissance, dans le cadre de la prise de contrôle de Gucci Group en 1999, de la quote-part des intérêts minoritaires dans la juste valeur des actifs et des passifs de cette filiale. L'impact sur le résultat net de l'exercice 2004 de l'ensemble des retraitements liés à la reconnaissance des actifs et passifs répondant aux critères énoncés par la norme IFRS 3 est une diminution de 28 millions d'euros (- 48 millions d'euros au 31 décembre 2004).
- L'annulation des amortissements de goodwill constatés sur l'ensemble des acquisitions postérieures au 1<sup>er</sup> janvier 1999. L'incidence de cette divergence est une augmentation des capitaux propres consolidés au 1<sup>er</sup> janvier 2004 de 67 millions d'euros. Cette différence de principe, qui s'étend à l'ensemble des amortissements de goodwill du Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004, se traduit également par une augmentation du résultat net de l'exercice 2004 de 71 millions d'euros et des capitaux propres consolidés de 138 millions d'euros au 31 décembre 2004.

- La conversion des goodwill relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères. Les goodwill relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères sont convertis en euros sur la base des cours de change historiques dans les comptes consolidés établis selon les principes français. En application d'IAS 21 - Effet des variations des cours des monnaies étrangères, les goodwill sont convertis en euros sur la base des cours de change de fin de période. L'incidence de cette divergence est une diminution des capitaux propres consolidés de 12 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004 (12 millions d'euros au 31 décembre 2004).

#### **B - Réévaluation des immobilisations corporelles (IAS 16)**

L'utilisation de l'option de réévaluation des immobilisations corporelles à leur juste valeur dans le cadre de l'établissement du bilan d'ouverture a été limitée aux terrains de l'enseigne Printemps. La réévaluation des terrains de l'enseigne Printemps a eu un impact favorable de 246 millions d'euros sur les capitaux propres à la date de transition. Cet impact correspond à hauteur de 381 millions d'euros à la différence entre la valeur nette comptable de ces terrains avant réévaluation (soit 25 millions d'euros) et la juste valeur de ces terrains (soit 406 millions d'euros) à la date de transition sous déduction d'un impôt différé passif de 135 millions d'euros. La réévaluation des terrains (non amortissables) de l'enseigne Printemps n'a pas d'incidence sur le résultat net 2004 ni sur les résultats futurs.

#### **C - Avantages du personnel (IAS 19)**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2004, les écarts actuariels, différés conformément à la méthode du corridor, sont comptabilisés dans les provisions pour avantages du personnel et se traduisent par une diminution des capitaux propres à hauteur de 49 millions d'euros après impôt. Par ailleurs, et à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004, la composante financière des charges (ou produits) relatives aux avantages du personnel sera présentée en résultat financier en IFRS alors qu'elle était présentée en principes comptables français en charges (ou produits) d'exploitation.

#### **D - Immobilisations incorporelles (IAS 38)**

La norme IAS 38 et le cadre conceptuel des normes IFRS définissent des critères de reconnaissance des actifs différents des principes comptables français. En particulier, les normes IFRS ne permettent pas l'inscription à l'actif de charges à répartir ou de charges différées. Dans ce cadre, le Groupe a retraité les charges à répartir et les charges différées reconnues à l'actif en principes comptables français au titre des frais d'ouverture de magasins et des coûts de démarrage liés à des projets informatiques. L'incidence de cette divergence est une réduction des capitaux propres de 34 millions d'euros après impôt au 1<sup>er</sup> janvier 2004 (29 millions d'euros au 31 décembre 2004) et une amélioration du résultat net de l'exercice 2004 de 5 millions d'euros.

#### **E - Comptabilisation de Rexel en actifs non courants destinés à être cédés (IFRS 5)**

L'application de la norme IFRS 5 au sous-groupe Rexel à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004 implique l'évaluation, conformément au référentiel IFRS appliqué par le Groupe, de la valeur nette comptable des actifs et passifs de Rexel à cette date. L'incidence de cette évaluation est une diminution des capitaux propres consolidés de 96 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004, dont 71 millions d'euros pour les capitaux propres – part du Groupe et 25 millions d'euros pour les intérêts minoritaires. L'application de la norme IFRS 5 impose également la présentation distincte au bilan, d'une part, des actifs et, d'autre part, des passifs faisant partie d'un groupe d'actifs destinés à être cédés sans compensation : ce mode de présentation vient réduire l'endettement financier net du Groupe de 425 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Enfin, l'arrêt de l'ensemble des amortissements de ce groupe d'actifs et de tous les actifs qui le composent, combiné à l'effet des retraitements sur le calcul du résultat de cession de Rexel en date du 10 décembre 2004 se traduit par une augmentation du résultat net de 193 millions d'euros sur l'exercice 2004.

#### **F - Paiements en actions (IFRS 2)**

Le Groupe utilise un modèle trinomial pour évaluer la charge de personnel représentative des options attribuées à compter du 7 novembre 2002. Les justes valeurs de ces options déterminées à leur date d'attribution respectives représentent un montant de rémunération différée de 8 millions d'euros à la date de transition (plans de stock options attribués du 7 novembre 2002 au 1<sup>er</sup> janvier 2004) sans impact sur les capitaux propres. La comptabilisation en résultat de cette rémunération différée est étalée sur la durée d'acquisition des droits, soit 4 ans pour l'ensemble des plans concernés. Cette comptabilisation n'est pas linéaire mais dépend des conditions d'acquisitions des droits spécifiques à chaque plan. La charge comptabilisée au titre des stock options dont les droits ont été acquis en 2004 s'élève à 7 millions d'euros.

### G - Impôts (IAS 12)

En complément de la comptabilisation d'un effet d'impôt sur l'ensemble des divergences précédemment identifiées, l'application de la norme IAS 12 a conduit le Groupe à enregistrer les retraitements suivants :

- La comptabilisation d'un impôt différé passif sur l'ensemble des marques acquises par le Groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999 en contrepartie du goodwill dans le cadre de l'application de la norme IFRS 3 à compter de cette date. Cette divergence de traitement n'a pas d'incidence sur les capitaux propres consolidés à la date de transition.
- La comptabilisation d'un impôt différé passif au titre de la différence entre la valeur fiscale et la valeur nette comptable du sous-groupe Rexel (dont la cession est hautement probable à la date de transition) au 1<sup>er</sup> janvier 2004. L'incidence de cette divergence est une réduction des capitaux propres consolidés de 73 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et une augmentation du résultat net 2004 du même montant consécutivement à la cession de Rexel.
- La comptabilisation d'un impôt différé lié aux différences temporaires relatives aux entreprises sous influence notable (participations mises en équivalence). L'application de ce principe a un impact positif sur les capitaux propres consolidés au 1<sup>er</sup> janvier 2004 de 48 millions d'euros (-10 millions d'euros au 31 décembre 2004).

### H - Produit des activités ordinaires (IAS 18)

L'application de la norme IAS 18 modifie le rythme de comptabilisation du chiffre d'affaires sur les ventes assorties d'un contrat d'extension de garantie. En principes comptables français, le produit relatif à l'extension de garantie était enregistré lors de la vente ; selon le référentiel IFRS, celui-ci est désormais réparti sur la période de garantie. L'incidence de cette divergence est une diminution des capitaux propres consolidés de 74 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004 (81 millions d'euros au 31 décembre 2004) et une diminution du résultat net de l'exercice 2004 de 7 millions d'euros.

### I - Reclassement des intérêts courus non échus en endettement financier net

Les normes IFRS imposent le classement des intérêts courus sur les postes du bilan constitutifs de l'endettement financier net en endettement financier net. Cette classification a été reprise dans la recommandation émise par le Conseil National de la Comptabilité en date du 27 octobre 2004. L'incidence de cette divergence est une augmentation de l'endettement financier net de 61 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004 (125 millions d'euros au 31 décembre 2004).

### J - Consolidation - entités ad-hoc (SIC 12)

L'application de l'Interprétation SIC 12 impose la comptabilisation dans les comptes consolidés du Groupe des fonds communs de créances et des entités assimilées existantes dans le cadre de programmes de cession de créances dans la mesure où le Groupe conserve la majorité des risques et avantages liés aux activités de ces programmes. La consolidation de l'ensemble de ces programmes dans le nouveau référentiel IFRS se traduit par une augmentation de l'endettement financier net de 52 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004 (57 millions d'euros au 31 décembre 2004).

## Politique prévisionnelle de communication

- **Avril 2005** Publication du chiffre d'affaires trimestriel en normes internationales.
- **Septembre 2005** Publication des comptes semestriels clos au 30 juin 2005 avec un comparatif au titre de 2004 en normes internationales.
- **Mars 2006** Publication des comptes annuels clos au 31 décembre 2005 avec un comparatif au titre de 2004 en normes internationales.

# Politique d'investissement

La politique d'investissement menée au cours des trois dernières années reflète le recentrage stratégique opéré par le Groupe sur ses activités de Luxe et de Distribution. Cette politique d'investissement et de recentrage a connu son épilogue en 2004 avec la finalisation du désengagement du Groupe dans les activités de Distribution Professionnelle au travers de la cession de Rexel, et de la vente de la participation résiduelle du Groupe dans les activités de crédit à la consommation.

Parallèlement à la mise en œuvre de ce programme de cession d'actifs financiers et de montée en puissance progressive dans le capital de Gucci Group, Pinault-Printemps-Redoute a accentué sa stratégie d'investissement et de développement de ses marques au sein de ses deux pôles Luxe et Distribution, soit au travers du développement de ses marques en portefeuille, soit au travers d'une politique d'acquisition ciblée de nouvelles marques.

## Investissements financiers

### Préambule

La notion de valeur d'entreprise utilisée dans ce chapitre correspond à la valeur de la société cédée y compris endettement financier net et éventuels programmes de cessions de créances commerciales non consolidés.

Les principaux investissements financiers réalisés par le Groupe au cours des trois derniers exercices sont décrits ci-après.

### 2004

#### Luxe

##### Acquisition complémentaire par Pinault-Printemps-Redoute des titres de Gucci Group

Conformément aux engagements prévus dans le *Settlement and Stock Purchase Agreement* (le « SSPA ») en date du 9 septembre 2001 entre Pinault-Printemps-Redoute, Gucci Group NV et LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, et conformément au *Amended and Restated Strategic Investment Agreement* en date du 10 septembre 2001 entre Gucci Group NV et Pinault-Printemps-Redoute, le Groupe a lancé, le 1<sup>er</sup> avril 2004, une offre publique d'achat (« l'Offre ») sur l'ensemble des actions ordinaires en circulation de Gucci Group NV que le Groupe ne détenait pas à cette date, au prix de 85,52 USD par action.

À l'issue de l'Offre, le 20 mai 2004, 34 906 084 actions Gucci avaient été apportées à l'Offre portant la participation du Groupe à cette date à 99,39 %, puis à 99,41 % au 31 décembre 2004.

En tenant compte des opérations de couverture mises en place et décrites dans la note 23-2 de l'annexe aux comptes consolidés du document de référence 2003, le coût d'acquisition de l'ensemble des titres apportés à l'Offre s'établit à 2 459 millions d'euros sans tenir compte des rachats de titres liés aux exercices d'options détenues par les salariés, et à 2 630 millions d'euros après prise en compte des exercices d'options et sous déduction de la trésorerie encaissée lors de la levée des options.

Par ailleurs, Gucci Group détenait au 31 décembre 2003 des actions propres affectées explicitement aux plans d'options en faveur de ses salariés pour une valeur nette de 206 millions d'euros. Conformément à son engagement, Pinault-Printemps-Redoute a racheté ces actions, compte tenu du fait qu'à l'issue de l'Offre le nombre d'actions Gucci non apportées à l'Offre était inférieur au plus élevé de (i) 15 % des actions Gucci Group alors émises et (ii) 15 millions d'actions Gucci Group.

Suite au résultat de l'Offre, le Groupe a initié auprès des tribunaux néerlandais compétents un processus de retrait obligatoire sur les actions ordinaires qu'il ne détenait pas à l'issue de l'Offre. L'achèvement de ce processus de retrait obligatoire est prévu au cours de l'exercice 2005. Dans ce cadre, le Groupe évalue son engagement maximum à 54 millions USD.



### Autres acquisitions du pôle Luxe

Au cours de l'exercice 2004, Gucci Group a acquis 30 % complémentaires du capital de Sergio Rossi SPA et Sergio Rossi International SARL pour un montant global de 41 millions d'euros. Le vendeur a conservé au sein de cette transaction les droits de vote et dividendes associés aux actions cédées jusqu'au 31 janvier 2007 et une option d'achat à hauteur de 28,5 % du capital lui a été consentie à cette date.

### Distribution

Redcats a signé, le 1<sup>er</sup> juillet 2004, un accord d'acquisition de la société scandinave Jotex, spécialisée dans la vente à distance de textile de maison. Cette opération s'inscrit dans la stratégie internationale de Redcats et contribue à développer ses lignes de produits pour la maison. Cette transaction s'est effectuée sur la base d'une valeur d'entreprise de 28,6 millions d'euros.

Dans le cadre du programme de rationalisation du parc immobilier du Groupe, Conforama a procédé au cours du premier semestre 2004 à la cession de la société Conforama Investimenti SPA, qui détenait certains actifs immobiliers de la société Emmezeta en Italie. Cette transaction s'est effectuée pour un montant global de 117 millions d'euros.

### Distribution Professionnelle

En date du 10 décembre 2004, le Groupe a annoncé avoir signé un accord définitif avec le consortium regroupant Clayton, Dubilier & Rice, Eurazeo et Merrill Lynch Global Private Equity (« Ray Consortium ») pour la cession de sa participation de 73,45 % dans Rexel, leader mondial de la distribution de matériel électrique. La transaction s'est effectuée sur la base d'un prix de cession des titres de 38,50 euros par action, intégrant le versement d'un dividende exceptionnel de 7,38 euros par action. La valeur d'entreprise à 100 % de l'ensemble cédé (qui correspond à la valeur de la société cédée y compris endettement financier net et programmes de cessions de créances commerciales non consolidés) s'élève à 3,8 milliards d'euros.

### Crédit et Services Financiers

Le Groupe a cédé au cours de l'exercice la participation résiduelle de son pôle Crédit et Services Financiers (soit 24,5 %) à Crédit Agricole SA pour un montant global de 636,7 millions d'euros. Cette cession a été réalisée en deux phases au cours de l'exercice : en mars 2004, à hauteur de 14,5 % pour un montant de 371,6 millions d'euros et en décembre 2004, à hauteur du solde de 10 % pour un montant de 265,1 millions d'euros.

Parallèlement, les deux groupes (Pinault-Printemps-Redoute et Crédit Agricole) ont annoncé qu'ils avaient convenu de conforter leurs accords dans le but d'assurer la pérennité des relations entre Finaref et les enseignes du groupe Pinault-Printemps-Redoute sur le long terme.

## 2003

### Luxe

Le Groupe a poursuivi le renforcement de sa participation dans le capital de Gucci Group : au 31 décembre 2003, le Groupe détenait une participation de 67,58 % dans le capital de Gucci Group contre 54,38 % au 31 décembre 2002. Cette augmentation de 13,2 % s'est effectuée au moyen d'un investissement financier de 1 223,4 millions d'euros.

### Distribution Professionnelle

Le Groupe a poursuivi au cours de l'exercice 2003 sa politique de désengagement des activités de Distribution Professionnelle, en cédant successivement les enseignes Guilbert au groupe américain Office Depot, en mai 2003, pour une valeur d'entreprise de 815 millions d'euros (à laquelle un complément de prix de 40 millions d'euros aurait pu être versé par l'acheteur au Groupe si l'action Office Depot avait dépassé 20 dollars durant 5 jours consécutifs avant le 18 novembre 2004), et Pinault Bois & Matériaux au groupe britannique Wolseley, en juin 2003, pour une valeur d'entreprise de 565 millions d'euros.

### ***Crédit et Services Financiers***

Dans le cadre de l'accélération de la montée en puissance de Crédit Agricole SA dans les activités de crédit à la consommation, le Groupe a cédé 14,5 % de son pôle Crédit et Services Financiers à Crédit Agricole SA en décembre 2003 pour un montant de 371,6 millions d'euros. Cette cession entraine dans le cadre de l'accord signé en décembre 2002 entre le Groupe et Crédit Agricole SA.

## **2002**

### ***Luxe***

Le Groupe a renforcé sa participation dans le capital de Gucci Group au cours de l'exercice 2002. Au 31 décembre 2002, le Groupe détenait une participation de 54,38 % dans le capital de Gucci Group contre 53,15 % au 31 décembre 2001. Cette augmentation de la participation du Groupe s'est effectuée au travers d'un investissement financier de 125,1 millions d'euros.

### ***Distribution Professionnelle***

En octobre 2002, le Groupe a cédé à Staples Inc l'activité « Vente à Distance » de son enseigne Guilbert. Cet ensemble regroupait les activités européennes de JPG et Bernard en France et en Belgique, de Neat Ideas en Grande-Bretagne, de Kalamazoo en Espagne ainsi que la société Mondooffice en Italie.

Le prix payé par Staples Inc s'est élevé à 825 millions d'euros, correspondant au rachat de l'ensemble des activités de « Vente à Distance » sans endettement.

### ***Crédit et Services Financiers***

En décembre 2002, le Groupe a réalisé la cession de l'ensemble de ses activités de crédit à la consommation en procédant d'une part, à la cession par Finaref et Conforama de la société Facet à BNP Paribas et d'autre part, à la cession par Pinault-Printemps-Redoute et Redcats de Finaref (hors Facet), et par Barbicam International Holding BV de Finaref Nordic à Crédit Agricole SA.

Préalablement aux cessions évoquées ci-dessus, le Groupe a procédé au rachat de la participation de 5,4 % dans Finaref détenue par Capitalia (Banca di Roma). Ainsi, à la date des cessions, le Groupe détenait 100 % de l'ensemble de ses activités de crédit à la consommation.

Le 9 décembre 2002, dans le cadre de l'accord conclu entre Pinault-Printemps-Redoute, Conforama Holding et BNP Paribas, le Groupe a cédé 89,81 % de sa participation dans Facet. Sur la base d'une valorisation de l'ensemble cédé de 965 millions d'euros pour 100 %, le prix de cession avant commissions et frais s'est élevé à 866,7 millions d'euros.

Le 20 décembre 2002, dans le cadre de l'accord conclu entre Pinault-Printemps-Redoute, Redcats, Barbicam International Holding BV et Crédit Agricole SA, le Groupe a cédé 61 % de sa participation dans Finaref et Finaref Nordic. Sur la base d'une valorisation de l'ensemble cédé de 2 525 millions d'euros pour 100 %, le prix de cession avant commissions et frais s'est élevé à 1 540,3 millions d'euros. Préalablement à la date de réalisation, Finaref a distribué au Groupe un dividende brut de 1 004,4 millions d'euros.

Dans le cadre de cet accord, une option d'achat (assortie d'une option réciproque de vente) avait été consentie au groupe Crédit Agricole, respectivement par Pinault-Printemps-Redoute SA à concurrence de 29 % sous douze mois et de 10 % à échéance de vingt ans par le groupe Redcats (7,4 %), Fnac (1,2 %) et Printemps (1,4 %).

## Investissements opérationnels

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 de la maintenance de ses systèmes d'information.

Le Groupe mène depuis plusieurs années une politique de maîtrise de ses investissements opérationnels, caractérisée en 2004 par une baisse annoncée de ses investissements qui s'élèvent à 468 millions d'euros sur cette période.

L'évolution au cours des trois dernières années de l'enveloppe d'investissement du Groupe démontre la volonté de cibler ses investissements sur des actifs à fort retour sur capitaux employés : ainsi, le Groupe a investi 2 028 millions d'euros sur la période 2002 / 2004, dont 468 millions d'euros en 2004, 694 millions d'euros en 2003 et 866 millions d'euros en 2002.

La part des investissements réalisés à l'international atteint 58,8 % du total des trois dernières années. L'importance de la part investie à l'international au cours de ces dernières années (60,5 % en 2002, 64,8 % en 2003 et 53,4 % en 2004) souligne la volonté du Groupe d'exporter son savoir-faire hors de France.

Ces investissements ont été réalisés dans le pôle Luxe à hauteur de 785 millions d'euros, dont 646 millions d'euros (soit 82 % du total) au cours des exercices 2002 et 2003 qui ont permis au Groupe de déployer rapidement sa stratégie de développement des marques à fort potentiel telles que Yves Saint Laurent, Boucheron ou Bottega Veneta, et 139 millions d'euros au cours de l'exercice 2004 (sur la période de 14 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2003 au 31 décembre 2004). Sur l'exercice 2004, Gucci Group a ainsi consacré 45,2 % de son enveloppe d'investissements aux ouvertures, transformations et rénovations de magasins, et 48,2 % aux investissements de maintien de ses outils logistiques et informatiques avec un objectif ciblé d'amélioration de la *supply chain*.

En 2004, Gucci Group a procédé à l'ouverture de trente-six nouveaux magasins dans le monde ; en 2005, Gucci Group prévoit l'ouverture d'une trentaine de magasins et une enveloppe d'investissement global d'environ 150 millions d'euros.

Les investissements du pôle Distribution ont atteint 969 millions d'euros sur les trois derniers exercices, dont 633 millions d'investissements de croissance, 185 millions d'euros d'investissements de maintien (logistique et informatique) et 151 millions d'euros d'autres investissements. Le Pôle a notamment concentré ses investissements de croissance sur la transformation et la rénovation de ses magasins, pour lesquelles il a consacré 381 millions d'euros au cours des trois dernières années.

Cette politique a été particulièrement soutenue en 2004, notamment par Conforama qui a poursuivi l'adaptation de ses magasins à la nouvelle identité visuelle de l'enseigne et au nouveau parcours client : dix-huit magasins, dont quatre nouvelles ouvertures, ont ainsi été mis au « nouveau format » en 2004, portant à trente et un le nombre de magasins rénovés sur un total de cent quarante magasins en France. L'enseigne Printemps a également poursuivi et accentué son programme de rénovation des magasins de la Chaîne : au cours de l'exercice 2004, près de la moitié de ce parc de magasins a fait l'objet de travaux de rénovation.

Parallèlement, les enseignes du Pôle ont continué leur développement avec l'ouverture sur l'exercice de vingt-cinq magasins complémentaires. En 2005, les enseignes du pôle Distribution prévoient l'ouverture de plus de trente magasins et une enveloppe d'investissement d'environ 300 millions d'euros.

Le Groupe poursuit par ailleurs sa politique de rationalisation de la gestion de son parc immobilier initié en 2001. Dans ce cadre, le Groupe recherche de façon permanente les formules de financement les plus adaptées au développement de son réseau de magasins sur l'ensemble des pôles et des zones géographiques où il est présent.

Sur l'exercice 2004, cette politique s'est traduite notamment, en complément de la cession de Conforama Investimenti SPA comptabilisée en désinvestissement financier, par un désendettement complémentaire issu des cessions d'actifs opérationnels de 34 millions d'euros, après 207 millions d'euros en 2003 et de 196 millions d'euros en 2002.

## Autres investissements

### Titres Pinault-Printemps-Redoute

En juin 2004, le Groupe a cédé 1 300 000 titres autodétenus pour un montant de 108,9 millions d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre de ses mandats avec des intermédiaires financiers, et conformément à la Charte de Déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement (A.F.E.I.), le Groupe a procédé à l'acquisition et à la cession de titres Pinault-Printemps-Redoute. Les achats se sont élevés à 1 247 890 titres et les cessions ont porté sur 1 445 370 titres.

## Perspectives

Dans le cadre de la poursuite de sa stratégie de développement des marques au sein de ses deux pôles Luxe et Distribution, le Groupe continuera à procéder à des mouvements de périmètre ciblés afin de renforcer ses positions sur l'ensemble des marchés où il est implanté.

Le Groupe a par ailleurs conclu, au travers de ses différentes enseignes, des accords en vue du rachat des intérêts minoritaires détenus par des tiers dans certaines filiales dans l'optique où ces actionnaires souhaiteraient céder leur participation. L'ensemble des accords incluant la mise en jeu d'options d'achat ou de ventes significatives est décrit dans la note 25 de l'annexe aux comptes consolidés du document de référence 2004.

# Gestion des risques

## Risques financiers

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques financiers de liquidité, de change et de taux. Dépendant du Secrétariat Général, la Direction des Financements et de la Trésorerie du Groupe Pinault-Printemps-Redoute 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. Le pôle Luxe du Groupe intègre actuellement cette organisation depuis la réalisation de l'offre publique d'achat de Pinault-Printemps-Redoute sur Gucci Group NV qui s'est terminée en mai 2004.

### Risque de signatures

Pinault-Printemps-Redoute minimise son exposition au risque de contrepartie en s'engageant uniquement vis-à-vis d'établissements de première catégorie et en répartissant les transactions parmi les institutions sélectionnées. Les contreparties des opérations de produits dérivés sont exclusives de toute opération spéculative et font l'objet d'autorisations régulièrement mises à jour en montant et maturité. La notation des contreparties ne peut pas être inférieure au niveau « BBB » chez Standard & Poor's ou à son équivalent chez Moody's.

### Risque actions

Dans le cadre de ses opérations courantes, Pinault-Printemps-Redoute intervient exclusivement sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par Pinault-Printemps-Redoute. Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Pinault-Printemps-Redoute 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, Pinault-Printemps-Redoute 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 Entreprises d'Investissement (A.F.E.I.).

Les achats de titres destinés aux salariés et à la régularisation de cours sont inscrits en valeurs mobilières de placement. Les dépréciations ou résultats de cession de ces titres sont portés en compte de résultat. Sur la base des éléments disponibles au 31 décembre 2004, la sensibilité du résultat hors effet d'impôts à une variation de 10 % à la baisse du titre Pinault-Printemps-Redoute est de 35 millions d'euros.

### Risque de change

La politique de risque de change vise à couvrir les expositions budgétaires hautement probables et/ou les engagements fermes, principalement à l'importation pour le pôle Distribution et à l'exportation pour le pôle Luxe.

Les directives et procédures de gestion du risque de change sont déterminées par le Comité Exécutif de chaque enseigne et validées par Pinault-Printemps-Redoute.

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 (cf. note 23).

Ces procédures intègrent les règles du Groupe définies par Pinault-Printemps-Redoute :

- 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 identifiée est couverte à hauteur de 50 % 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 Pinault-Printemps-Redoute.
- Chaque enseigne met en place un processus de contrôle interne et organise des audits périodiques.

Pinault-Printemps-Redoute 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.

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.

Des audits sont organisés périodiquement au niveau du Groupe.

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). 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 Pinault-Printemps-Redoute et sa gestion est réalisée de manière consolidée par PPR Finance SNC. Pinault-Printemps-Redoute a ainsi fixé l'objectif de répartition entre taux fixe et taux variable de l'endettement financier net consolidé du Groupe, 60 % à taux variable et 40 % à taux fixe.

Le risque de taux est analysé à partir des données et projections de l'évolution de l'endettement financier net consolidé et de l'échéancier des couvertures de taux et des financements émis à taux fixe. 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 Pinault-Printemps-Redoute. Compte tenu des opérations de couverture mises en œuvre, une variation instantanée de 1 % des taux d'intérêt aurait un impact de 47 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe (cf. note 23).

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 standard référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de taux.

## Risque de liquidités

La gestion du risque de liquidités du Groupe et de chacune de ses enseignes est étroitement et périodiquement appréciée par PPR Finance SNC, à l'aide des procédures de reporting financier des enseignes et du Groupe.

Le montant des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2004 s'élève à 3 218 millions d'euros contre 5 894 millions d'euros au 31 décembre 2003. Le niveau particulièrement élevé de 2003 avait principalement pour objet de faire face à l'offre publique d'achat de Pinault-Printemps-Redoute sur les actions Gucci Group NV réalisée en avril et mai 2004. Pinault-Printemps-Redoute a par ailleurs émis deux nouveaux emprunts obligataires de 800 millions d'euros et 400 millions d'euros respectivement à échéance 29 mars 2011 et 22 octobre 2007 (cf. note 22), destinés à allonger la maturité de la dette et à diversifier la nature de ses ressources de financement. Pinault-Printemps-Redoute a également mis en place un crédit syndiqué revolving de 715 millions d'euros d'une maturité de 5 ans à échéance du 26 mai 2009. Ce crédit n'était, par ailleurs, pas mobilisé au 31 décembre 2004.

Le groupe Pinault-Printemps-Redoute est noté par l'agence Standard & Poor's qui lui a attribué la note « A3 » à court terme et « BBB- » à long terme.

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 lignes bancaires confirmées contiennent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect de ratios financiers (cf. note 22).

Les émissions obligataires publiques sur le marché de l'euro ne contiennent aucun engagement lié à des ratios financiers.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2004 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

## Risques juridiques

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges qui interviennent dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, 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 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 2004. Aucun de ces risques n'a été identifié comme survenu hors du cours normal des activités commerciales courantes des sociétés du Groupe.

S'agissant des garanties données dans le cadre de l'accord de cession de contrôle Rexel conclu avec le consortium regroupant Clayton, Dubilier & Rice, Eurazeo et Merrill Lynch Global Private Equity (le « Consortium ») et réalisé le 16 mars 2005 à l'issue d'une procédure de garantie réglementaire de cours avec offre publique d'achat, Pinault-Printemps-Redoute a consenti au Consortium une garantie de passif en termes usuels à échéance le 16 mars 2006. Ces garanties de passif sont plafonnées à 50 millions d'euros.

S'agissant des garanties données dans le cadre de la cession de Guilbert SA à Office Depot en mai 2003, Pinault-Printemps-Redoute a consenti une garantie usuelle de passif pour une durée de deux ans, à l'exception des garanties en matière fiscale pour une durée égale aux délais de prescription légale.

S'agissant spécialement des garanties données en 2003 dans le cadre de la cession de contrôle de Pinault Bois & Matériaux au groupe Wolseley en juin 2003, Saprodix a consenti une garantie générale d'actif et de passif expirant en juin 2005 et plafonnée à 20 % du prix de cession.

S'agissant des cessions intervenues en 2002, dont aucune n'a donné lieu à mise en jeu significative des garanties données, il est rappelé que :

- une garantie de passif de deux ans et plafonnée à 85 millions d'euros a été consentie en octobre 2002 au groupe Staples dans le cadre de la cession des intérêts du Groupe dans la vente à distance de Guilbert ;
- il n'a pas été consenti de garantie d'actif ou de passif accessoire à la cession de Facet à Cetelem en décembre 2002 ;
- des garanties usuelles d'actif net plafonnées à 20 % du prix de cession et expirant en avril 2005 ont été données dans le cadre de la cession de 61 % du capital et des droits de vote de Finaref et Finaref Nordic au Crédit Agricole en décembre 2002 ; aucune garantie complémentaire n'a été consentie au titre des cessions de participation complémentaires de 14,5 % en décembre 2003, puis de 14,5 % en mars 2004 et au titre de la cession du reliquat de 10 % signée en décembre 2004.

S'agissant des législations ou réglementations applicables aux activités du Groupe, il convient d'observer qu'aucune de ces activités ne relève de régimes spéciaux ou dérogatoires sur l'ensemble des territoires concernés, les activités du Groupe étant régies par les mêmes contraintes ou obligations que celles directement applicables à celles avec lesquelles elles se trouvent effectivement en concurrence sur les différents marchés concernés.

Il n'existe, à notre connaissance, aucune évolution prévisible de caractère réglementaire ou législatif contraire à ce constat.

## Risques assurances

La Direction des Assurances du Groupe a pour mission d'identifier les risques, d'en quantifier les conséquences et de les réduire :

- soit en préconisant des mesures de prévention pour les risques qui peuvent être éliminés ou réduits par ces moyens,
- soit en prévoyant des modalités de financement, et notamment le transfert à l'Assurance, pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle et de faible fréquence.

Cette Direction dépend directement du Secrétariat Général du Groupe. Elle s'appuie sur chaque enseigne qui a la charge de fournir les informations nécessaires à l'identification et la quantification des risques et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre.

Sur ces bases la Direction des Assurances du Groupe négocie avec les acteurs majeurs de l'Industrie de l'Assurance et de la Réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture des risques.

### La Prévention des Risques

Une politique de prévention, de précaution et de protection des risques décentralisée conformément à la règle du Groupe au niveau des enseignes, destinée à recenser, évaluer et réduire l'exposition, l'occurrence et l'intensité des sinistres, grâce à :

- l'audit des principaux sites opérationnels,
- l'expertise des valeurs en risque,
- le suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité,
- les procédures de contrôle interne,
- la formation du personnel,
- la mise en place de plans appropriés de secours.

Un groupe de travail transversal (Réseau de Prévention des Risques) réunit les professionnels de la protection et de la prévention de chaque enseigne afin de mettre en place des référentiels communs concernant les risques les plus significatifs.

### L'Assurance

Une politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurance, déterminée par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe,
- l'offre, les contraintes du Marché de l'Assurance et les réglementations locales.

Des couvertures qui privilégient l'approche « TOUS RISQUES SAUF », déterminées en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour l'entreprise de sinistres possibles, notamment en matière de :

- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations du mobilier et matériel,
- incendie, explosion, dégât des eaux etc.,
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

Elle permet de déterminer, par site et par société concernée, le niveau de couverture destinée à obtenir les garanties financières nécessaires à la survivance, raisonnablement estimée, de risques divers (risques de responsabilité et de dommage).

Les programmes d'assurances, mis en place par le Groupe qui centralise la majeure partie des achats des programmes d'assurances IARD et auxquels a adhéré une grande majorité des filiales, ont été souscrits avec le concours de courtiers en Assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus dans le secteur de l'Assurance des Risques Industriels.



### Les principaux Programmes mis en place concernent l'assurance :

- des dommages matériels d'incendie, d'explosion, de dégât des eaux, de bris de machine, d'événements naturels... atteignant ses biens propres : immeubles/mobilier/matériel/marchandises/installations informatiques, ceux mis à sa charge, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité,
- des dommages et pertes de matériel, de marchandises et/ou de biens en cours de transport,
- des dommages consécutifs au vol, à la fraude, aux détournements, aux actes de malveillance portant sur les valeurs, les données et/ou les biens,
- des dommages corporels et matériels consécutifs à des opérations de construction (travaux neufs, rénovation, réhabilitation etc.) 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 de ses activités.

D'autres contrats d'assurance sont souscrits par les enseignes pour des risques spécifiques ou pour tenir compte de contraintes locales.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques potentiels, pour l'ensemble du Groupe, était au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et sera à nouveau au 1<sup>er</sup> janvier 2005 de :

• dommages, incendies, explosions, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives :	800 M€
• responsabilité civile générale :	100 M€
• dommages et pertes de marchandises en cours de transport :	15 M€
• dommages de fraude et malveillance sur les biens et les valeurs :	20 M€

La sinistralité auto-assurée par le Groupe (selon la politique de franchises appliquées par événement) est de 3,7 M€, en moyenne annuelle sur les trois derniers exercices (2001 à 2003 inclus) pour une sinistralité récurrente indemnisée par les compagnies, de 7,6 M€, en moyenne annuelle sur les trois derniers exercices. Ces chiffres s'entendent hors Rexel et hors Gucci.

Une partie de cette sinistralité est réassurée auprès de PRINTEMPS RÉASSURANCE.

Cette réassurance par la filiale de réassurance du Groupe permet la réduction et l'optimisation des coûts et des performances d'assurance en raison d'une mutualisation interne au Groupe des risques de fréquence à concurrence d'un montant plafonné annuellement.

Le montant des primes d'assurance annuelles pour les différents Programmes internationaux « Groupe » s'est élevé en 2004 à 21,4 M€. Pour l'exercice 2005 il est prévu d'intégrer les variations de périmètre du Groupe (Sortie de Rexel, Entrée de Gucci Group), de poursuivre la consolidation des Contrats Groupe en étendant leur application (Couverture Transport CFAO) et de maintenir les niveaux de tarification actuels, soit un budget estimé autour de 26,5 M€ pour 2005.

## Risques sociaux et environnementaux

- Sur les risques industriels et liés à l'environnement : voir pages 38 à 52.
- Sur les risques sociaux : voir pages 56 à 61.

# Comptes consolidés

## Compte de résultat consolidé

Pour les exercices clos les 31 décembre 2004, 2003 et 2002

(en millions d'euros)	Notes	2004	2003	2002
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>24 212,7</b>	<b>24 360,8</b>	<b>27 375,4</b>
Coût des produits et services vendus		(14 782,0)	(15 178,9)	(16 785,6)
<b>Marge brute</b>		<b>9 430,7</b>	<b>9 181,9</b>	<b>10 589,8</b>
Charges de personnel	3	(3 417,1)	(3 503,8)	(3 863,5)
Autres produits et charges d'exploitation	3	(4 073,7)	(3 924,9)	(4 444,5)
<b>EBITDA</b>	<b>1-19</b>	<b>1 939,9</b>	<b>1 753,2</b>	<b>2 281,8</b>
Amortissements et dépréciations		(473,2)	(456,4)	(454,9)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>1 466,7</b>	<b>1 296,8</b>	<b>1 826,9</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>4</b>	<b>(348,8)</b>	<b>(313,6)</b>	<b>(414,6)</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>1 117,9</b>	<b>983,2</b>	<b>1 412,3</b>
Résultat exceptionnel	5	418,2	(31,0)	1 278,0
Impôt sur les bénéfices	6	(414,7)	(143,0)	(705,7)
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>		<b>1 121,4</b>	<b>809,2</b>	<b>1 984,6</b>
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	12	14,4	54,9	(5,8)
Amortissement des écarts d'acquisition	9	(106,6)	(119,3)	(234,3)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>1 029,2</b>	<b>744,8</b>	<b>1 744,5</b>
Intérêts minoritaires	19	88,6	100,2	155,3
<b>Résultat net (part du Groupe)<sup>(1)</sup></b>	<b>7</b>	<b>940,6</b>	<b>644,6</b>	<b>1 589,2</b>
Résultat net par action (en euros)	7	7,74	5,34	13,04
<b>Résultat net dilué par action (en euros)</b>	<b>7</b>	<b>7,15</b>	<b>5,08</b>	<b>12,58</b>

<sup>(1)</sup> Hors éléments exceptionnels nets (note 7.1), l'évolution des résultats nets s'établit comme suit :

Résultat net	7	630,1	573,6	672,2
Résultat net par action (en euros)	7	5,19	4,75	5,52
Résultat net dilué par action (en euros)	7	4,86	4,54	5,37

## Bilan consolidé

Aux 31 décembre 2004, 2003 et 2002

**ACTIF**

(en millions d'euros)

	Notes	2004	2003	2002
<b>Actif immobilisé</b>				
Écarts d'acquisition	9-10	1 932,0	3 356,0	4 216,1
Autres immobilisations incorporelles	9-10	8 224,4	7 104,5	6 639,3
Immobilisations corporelles	11	2 272,6	2 668,2	2 774,0
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence	12	46,7	171,6	207,3
Titres de participation	13	73,6	83,9	128,7
Autres immobilisations financières <sup>(1)</sup>	14	170,0	180,5	223,5
		<b>290,3</b>	<b>436,0</b>	<b>559,5</b>
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>12 719,3</b>	<b>13 564,7</b>	<b>14 188,9</b>
<b>Actif circulant</b>				
Stocks et encours	15	2 640,8	3 417,5	3 743,3
Créances d'exploitation <sup>(2)</sup>	16	2 227,9	3 168,6	3 514,8
Concours à la clientèle <sup>(2)</sup>	16	419,1	439,9	469,5
Créances hors exploitation <sup>(2)</sup>	16	655,6	979,3	1 093,6
Créances à court terme sur cessions d'actifs	18	2 181,8	-	1 857,4
Valeurs mobilières de placement	18	1 422,0	2 204,6	3 606,5
Disponibilités	18	684,3	864,8	1 549,6
<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>10 231,5</b>	<b>11 074,7</b>	<b>15 834,7</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>22 950,8</b>	<b>24 639,4</b>	<b>30 023,6</b>
<sup>(1)</sup> Dont à moins d'un an :		30,3	23,5	68,1
<sup>(2)</sup> Dont à plus d'un an :		209,3	305,3	313,3

**PASSIF**

(en millions d'euros)

	Notes	2004	2003	2002
<b>Capitaux propres</b>				
Capital		489,7	489,6	489,6
Primes d'émissions		2 165,6	2 164,3	1 787,9
Écarts de conversion		286,6	264,7	577,6
Réserves consolidées		3 810,8	3 336,0	2 024,4
<b>Résultat de l'exercice - Part du Groupe</b>		<b>940,6</b>	<b>644,6</b>	<b>1 589,2</b>
<b>Capitaux propres - Part du Groupe</b>	19	<b>7 693,3</b>	<b>6 899,2</b>	<b>6 468,7</b>
Intérêts minoritaires	19	171,4	1 731,5	2 718,6
<b>Capitaux propres de l'ensemble consolidé</b>		<b>7 864,7</b>	<b>8 630,7</b>	<b>9 187,3</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>				
Retraites et engagements assimilés <sup>(1)</sup>	20	133,8	166,0	191,0
Autres risques et charges <sup>(1)</sup>	21	383,6	392,8	427,1
		<b>517,4</b>	<b>558,8</b>	<b>618,1</b>
<b>Dettes</b>				
Dettes financières hors financement des concours à la clientèle <sup>(2)</sup>		8 820,8	8 101,2	11 962,3
Financement des concours à la clientèle <sup>(2)</sup>	16	419,1	439,9	469,5
	22	<b>9 239,9</b>	<b>8 541,1</b>	<b>12 431,8</b>
Dettes d'exploitation <sup>(3)</sup>	17	4 560,0	5 980,3	6 557,6
Dettes hors exploitation <sup>(3)</sup>	17	768,8	928,5	1 228,8
		<b>14 568,7</b>	<b>15 449,9</b>	<b>20 218,2</b>
<b>Total du passif</b>		<b>22 950,8</b>	<b>24 639,4</b>	<b>30 023,6</b>
<sup>(1)</sup> Dont à moins d'un an :		197,0	228,4	306,9
<sup>(2)</sup> Dont à moins d'un an :		3 144,7	3 294,5	4 886,5
<sup>(3)</sup> Dont à plus d'un an :		200,7	227,3	231,6

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

### Aux 31 décembre 2004, 2003 et 2002

(en millions d'euros)	Notes	2004	2003	2002
Résultat net des sociétés intégrées		1 121,4	809,2	1 984,6
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		4,5	4,8	4,1
Autres charges non décaissées		131,9	334,4	(702,0)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>8</b>	<b>1 257,8</b>	<b>1 148,4</b>	<b>1 286,7</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	8	(211,9)	(130,7)	216,3
Variation des concours à la clientèle	8	28,6	(0,8)	(119,4)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>		<b>1 074,5</b>	<b>1 016,9</b>	<b>1 383,6</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(462,0)	(707,0)	(868,1)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		33,6	207,2	195,7
<b>Investissements nets d'exploitation</b>	<b>8</b>	<b>(428,4)</b>	<b>(499,8)</b>	<b>(672,4)</b>
Investissement financier net	8	59,7	167,1	2 516,7
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement</b>		<b>(368,7)</b>	<b>(332,7)</b>	<b>1 844,3</b>
Variations des emprunts et dettes financières		697,4	(3 877,3)	(1 072,6)
Augmentations de capital	8	0,9	(376,2)	1,7
Dividendes versés par Pinault-Printemps-Redoute, société mère		(278,9)	(266,7)	(278,4)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées		(29,4)	(54,6)	(99,6)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations de financement</b>		<b>390,0</b>	<b>(4 574,8)</b>	<b>(1 448,9)</b>
Incidence de la détention des actions d'autocontrôle		100,4	22,5	(451,8)
Incidence des écarts de conversion sur la trésorerie		22,5	(76,0)	(22,9)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>		<b>1 218,7</b>	<b>(3 944,1)</b>	<b>1 304,3</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		3 069,4	7 013,5	5 709,2
Trésorerie à la clôture de l'exercice		4 288,1	3 069,4	7 013,5
Opérations sans incidence sur les variations de la trésorerie				
- Investissements en crédit-bail		24,6	91,0	-

Au 31/12/2004, la variation nette de la trésorerie et la trésorerie à la clôture de l'exercice incluent les créances à court terme sur cessions d'actifs à hauteur de 2 181,8 millions d'euros (note 18).

Au 31/12/2002, la variation nette de la trésorerie et la trésorerie à la clôture de l'exercice incluaient les créances à court terme sur cessions d'actifs à hauteur de 1 857,4 millions d'euros.

## Variation des capitaux propres consolidés

(Avant affectation du résultat)	Nombre d'actions en circulation <sup>(1)</sup>	Capital	Primes d'émission	Écarts de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres		
						Part Groupe	Intérêts minoritaires	Totaux
(en millions d'euros)								
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2002</b>	<b>122 394 110</b>	<b>489,6</b>	<b>1 787,9</b>	<b>838,3</b>	<b>2 576,3</b>	<b>5 692,1</b>	<b>2 867,9</b>	<b>8 560,0</b>
Augmentations / Diminutions de capital						0,0		0,0
Autocontrôle	(1 604 245)				(273,5)	(273,5)		(273,5)
Dividendes distribués					(278,4)	(278,4)	(67,5)	(345,9)
Écarts de conversion				(260,7)		(260,7)	(43,7)	(304,4)
Résultat de l'exercice					1 589,2	1 589,2	155,3	1 744,5
Variations de périmètre						0,0	(193,4)	(193,4)
<b>Au 31 décembre 2002</b>	<b>120 789 865</b>	<b>489,6</b>	<b>1 787,9</b>	<b>577,6</b>	<b>3 613,6</b>	<b>6 468,7</b>	<b>2 718,6</b>	<b>9 187,3</b>
Augmentations / Diminutions de capital	12 500	0,0	0,4			0,4		0,4
Cession Guilbert			376,0			376,0		376,0
Autocontrôle						0,0		0,0
Dividendes distribués					(266,7)	(266,7)	(44,1)	(310,8)
Écarts de conversion				(312,9)		(312,9)	(54,3)	(367,2)
Autres variations <sup>(2)</sup>					(10,9)	(10,9)		(10,9)
Résultat de l'exercice					644,6	644,6	100,2	744,8
Variations de périmètre						0,0	(988,9)	(988,9)
<b>Au 31 décembre 2003</b>	<b>120 802 365</b>	<b>489,6</b>	<b>2 164,3</b>	<b>264,7</b>	<b>3 980,6</b>	<b>6 899,2</b>	<b>1 731,5</b>	<b>8 630,7</b>
Augmentations / Diminutions de capital	27 500	0,1	1,3			1,4		1,4
Autocontrôle	1 300 000				108,9	108,9		108,9
Dividendes distribués					(278,9)	(278,9)	(29,9)	(308,8)
Écarts de conversion				21,9		21,9	(4,5)	17,4
Autres variations <sup>(3)</sup>					0,2	0,2		0,2
Résultat de l'exercice					940,6	940,6	88,6	1 029,2
Variations de périmètre						0,0	(1 614,3)	(1 614,3)
<b>Au 31 décembre 2004 <sup>(4)</sup></b>	<b>122 129 865</b>	<b>489,7</b>	<b>2 165,6</b>	<b>286,6</b>	<b>4 751,4</b>	<b>7 693,3</b>	<b>171,4</b>	<b>7 864,7</b>

<sup>(1)</sup> Valeur nominale des actions de 4 euros après décision du Directoire du 30 août 2001.

<sup>(2)</sup> Modification des capitaux propres d'ouverture du groupe Finaref pour la quote-part détenue par PPR au 1<sup>er</sup> janvier 2003, soit 39 % : conformément à l'article 6 du règlement CRC 2002.03, une décote a été comptabilisée sur les créances non douteuses ayant fait l'objet d'un plan de surendettement Neiertz. La première application de ce changement de méthode au 1<sup>er</sup> janvier 2003 a été imputée sur le poste « report à nouveau » pour un montant de 10,9 millions d'euros.

<sup>(3)</sup> Modification des capitaux propres d'ouverture du groupe Rexel pour la quote-part détenue par PPR au 1<sup>er</sup> janvier 2004, soit 73,75% : conformément au règlement CRC 2004.03, les entités ad hoc dans lesquelles le Groupe dispose de la majorité des risques et avantages sont consolidés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004. La première application de ce changement de méthode au 1<sup>er</sup> janvier 2004 a été imputée sur le poste « report à nouveau » pour un montant de 0,2 million d'euros.

<sup>(4)</sup> Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2004 : 122 434 480.

## Informations par pôle d'activité

Les informations ci-dessous sont présentées après éliminations et retraitements.

(en millions d'euros)

	Luxe	Distribution <sup>(1)</sup>	Holdings et autres	« Nouveau PPR »	Rexel	Autres Activités <sup>(2)</sup>	Total consolidé
<b>2004</b>							
Chiffre d'affaires	3 210,1	14 517,1		17 727,2	6 485,5		24 212,7
Résultat d'exploitation	394,4	797,5	(19,1)	1 172,8	293,9		1 466,7
Capacité d'autofinancement d'exploitation	553,9	1 061,1	(15,1)	1 599,9	338,6		1 938,5
Investissement net d'exploitation	(138,6)	(251,1)	(3,4)	(393,1)	(35,3)		(428,4)
Actif immobilisé d'exploitation	7 652,1	4 766,6	10,3	12 429,0			12 429,0
Besoin en fonds de roulement d'exploitation	452,5	(118,8)	(25,0)	308,7			308,7
Concours à la clientèle nets des dépôts		419,1		419,1			419,1
Effectifs moyens	11 524	63 816	153	75 493	19 904		95 397
<b>2003</b>							
Chiffre d'affaires	2 555,5	13 884,8		16 440,3	6 654,8	1 265,7	24 360,8
Résultat d'exploitation	237,9	754,2	(12,1)	980,0	248,0	68,8	1 296,8
Capacité d'autofinancement d'exploitation	362,8	1 021,7	(10,2)	1 374,3	292,7	85,5	1 752,5
Investissement net d'exploitation	(266,8)	(243,6)	28,5	(481,9)	(4,5)	(13,4)	(499,8)
Actif immobilisé d'exploitation	6 177,8	5 000,0	7,1	11 184,9	1 895,8	48,0	13 128,7
Besoin en fonds de roulement d'exploitation	626,3	(265,9)	(28,4)	332,0	273,8		605,8
Concours à la clientèle nets des dépôts		439,9		439,9			439,9
Effectifs moyens	11 032	62 368	165	73 565	22 140	5 074	100 779
<b>2002</b>							
Chiffre d'affaires	2 535,7	13 743,8		16 279,5	7 367,3	3 728,6	27 375,4
Résultat d'exploitation	308,5	763,5	(12,7)	1 059,3	292,0	475,6	1 826,9
Capacité d'autofinancement d'exploitation	433,9	1 021,4	(9,8)	1 445,5	341,1	545,0	2 331,6
Investissement net d'exploitation	(388,6)	(217,6)	22,2	(584,0)	(31,3)	(57,1)	(672,4)
Actif immobilisé d'exploitation	5 499,8	5 215,5	37,6	10 752,9	2 074,7	801,8	13 629,4
Besoin en fonds de roulement d'exploitation	544,8	(242,5)	(48,8)	253,5	291,0	156,0	700,5
Concours à la clientèle nets des dépôts		469,5		469,5			469,5
Effectifs moyens	10 459	60 580	162	71 201	23 772	13 450	108 423

<sup>(1)</sup> Le pôle Distribution inclut Conforama, Fnac, Mobile Planet, Printemps, Redcats (y compris activités de crédit à la consommation en Grande-Bretagne et en Scandinavie), Orcanta, Kadéos et CFAO.

<sup>(2)</sup> Au 31 décembre 2003, les Autres Activités incluaient Pinault Bois & Matériaux et l'activité « Contract » de Guilbert.

Au 31 décembre 2002, les Autres Activités incluaient Pinault Bois & Matériaux, Guilbert et l'activité Crédit & Services Financiers cédée en décembre 2002.

## Informations par zone géographique

Les informations ci-dessous correspondent aux zones d'implantation ou de commercialisation des sociétés du Groupe, les zones d'implantation sont proches des zones de commercialisation.

(en millions d'euros)	France	Europe	Amériques	Afrique	Océanie	Asie	Total consolidé
<b>2004</b>							
Chiffre d'affaires	10 567,7	6 011,0	4 474,6	1 421,0	692,1	1 046,3	24 212,7
Résultat d'exploitation	532,1	307,3	235,1	96,2	53,3	242,7	1 466,7
Actif immobilisé d'exploitation	4 261,3	7 019,4	794,7	174,3	27,1	152,2	12 429,0
Effectifs moyens	44 981	22 926	13 039	9 323	2 163	2 965	95 397
<b>2003</b>							
Chiffre d'affaires	11 036,1	6 011,8	4 508,5	1 315,1	634,4	854,9	24 360,8
Résultat d'exploitation	503,1	300,0	159,5	96,2	45,9	192,1	1 296,8
Actif immobilisé d'exploitation	4 880,6	6 029,1	1 750,6	165,0	147,6	155,8	13 128,7
Effectifs moyens	48 932	24 205	13 569	9 129	2 234	2 710	100 779
<b>2002</b>							
Chiffre d'affaires	12 642,2	6 724,1	5 261,7	1 229,3	614,7	903,4	27 375,4
Résultat d'exploitation	856,3	389,8	240,5	91,5	44,4	204,4	1 826,9
Actif immobilisé d'exploitation	5 297,3	5 985,7	1 969,6	141,7	144,2	90,9	13 629,4
Effectifs moyens	54 552	26 023	14 458	8 641	2 194	2 555	108 423

## Notes annexes aux comptes consolidés

### 1. Règles et méthodes comptables

Les comptes consolidés sont établis en conformité avec le règlement du Comité de la Réglementation Comptable (CRC) N° 99-02. Dans ce cadre, le Groupe a choisi de ne pas retraiter selon les nouvelles règles et de manière rétrospective les opérations d'acquisition et de cession opérées avant le 1<sup>er</sup> janvier 2000.

Les états financiers des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'appliquer les principes comptables du Groupe.

Les comptes consolidés sont établis selon des règles de présentation et d'évaluation identiques à celles de l'exercice précédent.

Le Comité de la Réglementation Comptable a publié le 4 mai 2004 le règlement 2004-03 modifiant le traitement de la consolidation des structures juridiques distinctes créées spécifiquement pour gérer une opération ou un groupe d'opérations similaires pour le compte d'une entreprise (« entité ad hoc »). Ce nouveau règlement applicable aux exercices ouverts à compter du 4 août 2003 constitue un changement de méthode comptable. En application de ce règlement, le Groupe consolide à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004 les entités ad hoc dans lesquelles il dispose de la majorité des risques et avantages. L'impact du changement lié à la première application de ce règlement, calculé de façon rétrospective, est imputé sur les capitaux propres consolidés à l'ouverture de l'exercice pour son montant net d'impôt, soit 0,3 million d'euros. L'incidence de ce changement de méthode sur l'endettement financier net à l'ouverture est de 25,4 millions d'euros.

#### 1.1 Consolidation

Les entreprises contrôlées de manière exclusive par le groupe Pinault-Printemps-Redoute sont intégrées globalement.

Les entreprises dans lesquelles le groupe Pinault-Printemps-Redoute exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière sont mises en équivalence.

Les participations répondant aux critères ci-dessus, mais qui ne présentent pas à leur date d'acquisition de caractère durable de détention, sont exclues du périmètre de consolidation. Elles sont évaluées à leur prix de revient, diminuées d'une dépréciation si nécessaire. Les participations non significatives ou dans lesquelles le Groupe a cessé d'exercer une influence sont déconsolidées et les titres correspondants sont évalués au plus bas de leur valeur d'équivalence à la date de sortie du périmètre ou de leur valeur d'utilité.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques significatifs entre les entreprises consolidées par intégration globale sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes entre les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les participations mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage de participation du Groupe dans ces sociétés.

La consolidation est réalisée à partir des comptes (ou de situations intermédiaires) arrêtés au 31 décembre pour toutes les sociétés, à l'exception des sociétés de Gucci Group pour lesquelles :

- la consolidation des comptes a été effectuée sur la base d'une situation 12 mois, arrêtée à fin octobre, jusqu'à l'exercice 2003 inclus ;
- la consolidation des comptes a été effectuée sur la base d'une situation 14 mois, arrêtée à fin décembre, pour l'exercice 2004, en raison de la décision d'homogénéiser les dates de clôture de l'ensemble des sociétés du Groupe.

Le compte de résultat consolidé intègre les comptes de résultat des sociétés acquises au cours de l'exercice à compter de la date de leur acquisition. Il intègre les comptes de résultat des sociétés cédées en cours d'exercice jusqu'à la date de cession.

L'effet significatif des variations de périmètre cumulé à l'homogénéisation des dates de clôture a conduit le Groupe, en référence au §423 du règlement du CRC N° 99-02 et à la recommandation de la Commission des Opérations de Bourse du 16 janvier 2003, à présenter des données comptables pro forma incluant un compte de résultat, un bilan, un tableau de flux de trésorerie et certaines informations annexes.



Les informations concernant les principales variations de périmètre sont mentionnées dans la note 2.

## **1.2 Intégration des états financiers des activités de crédit à la consommation**

### **a. Principes de présentation**

Les sociétés des activités de crédit à la consommation contrôlées de manière exclusive sont consolidées par intégration globale. Pour ces sociétés, les éléments du résultat « bancaire ordinaire » sont répartis sur les différentes rubriques composant le résultat courant du Groupe, les éléments d'exploitation étant classés en résultat d'exploitation consolidé. Les postes d'actif et de passif ont été affectés selon leur nature aux rubriques ad hoc du bilan consolidé du Groupe, en distinguant la part des concours à la clientèle et les dépôts de la clientèle respectivement à l'actif et au passif du bilan consolidé.

La contribution des activités de crédit à la consommation est incluse dans le pôle Distribution dans le tableau de l'information par pôle d'activité.

### **b. Définition de l'Endettement Financier du Groupe**

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. Cependant, l'Endettement Financier Net du Groupe (EFN) représente les dettes financières nettes de la trésorerie active et s'entend hors financement des concours à la clientèle des activités de crédit à la consommation.

## **1.3 Conversion des états financiers des sociétés étrangères**

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros comme suit :

- les postes du bilan sont convertis sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice,
- les postes du compte de résultat et de la variation de trésorerie sont convertis sur la base du cours moyen de change de l'exercice,
- les écarts de conversion résultant de la variation entre les cours de clôture de l'exercice précédent et ceux de l'exercice en cours, ainsi que ceux provenant de la différence entre taux de change moyen et taux de change à la clôture, sont portés en « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres consolidés,
- les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont portés en « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres consolidés.

## **1.4 Comptabilisation des opérations en devises**

Les transactions libellées en devises étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date de l'opération ou au taux de la couverture de change qui leur est affectée, le cas échéant.

En fin d'exercice, les actifs et passifs libellés en devises étrangères et non couverts sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture des comptes.

Les gains et les pertes de change latents résultant de ces conversions sont inclus en résultat financier.

## **1.5 Instruments financiers de change et de taux**

Le Groupe utilise divers instruments financiers pour réduire son exposition aux risques de change et de taux. Il s'agit d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

Ces instruments financiers sont comptabilisés comme suit :

### **a. Contrats de change à terme**

Les contrats de change à terme sont négociés afin de couvrir des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou des opérations futures ayant un caractère d'engagement ferme.

Ils sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments couverts.

### **b. Swaps de taux d'intérêt**

Les charges et les produits générés par les swaps de taux d'intérêt qui couvrent des éléments d'actif et de passif financiers sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments couverts.

Les swaps de taux d'intérêt dont le caractère de couverture ne peut être démontré sont évalués à leur valeur de marché et font l'objet d'une provision pour risques en cas de moins-value latente, les plus-values latentes n'étant pas comptabilisées.

### **c. Autres instruments financiers**

La comptabilisation en résultat des produits et charges sur instruments financiers de couverture est symétrique à celle de l'instrument couvert.

Les instruments financiers de gré à gré qui ne répondent pas aux critères de couverture sont évalués à leur valeur de marché et font l'objet d'une provision pour risques en cas de moins-value latente.

Le montant nominal des contrats souscrits sur instruments financiers à terme ou optionnels figure dans les engagements hors bilan (note 23).

## **1.6 Écarts d'acquisition**

Lors de l'acquisition des titres d'une filiale consolidée, la totalité des éléments identifiables de l'actif acquis et du passif pris en charge est évaluée en fonction de l'usage prévu par le Groupe. Les actifs non destinés à l'exploitation sont évalués à leur valeur de marché. Les actifs destinés à l'exploitation sont évalués à leur valeur d'utilité pour le Groupe. Celui-ci dispose de l'année qui suit l'exercice de l'acquisition pour finaliser ces évaluations.

Le Groupe comptabilise l'incidence de l'évaluation à la juste valeur des éléments identifiables selon la méthode de réestimation partielle. Les actifs correspondants sont donc reconnus au bilan à hauteur du pourcentage de détention du Groupe.

L'écart entre le prix d'acquisition des titres, y compris les frais accessoires, et la quote-part correspondante dans l'actif net identifiable à la date de la prise de participation est inscrit à l'actif du bilan sous la rubrique « Écarts d'acquisition » (note 9.1).

Les écarts d'acquisition sont généralement amortis linéairement sur une période de 40 ans, sauf lorsque les hypothèses retenues et les objectifs fixés lors de l'acquisition motivent une durée inférieure.

## **1.7 Autres immobilisations incorporelles**

Les logiciels informatiques acquis dans le cadre des opérations courantes sont enregistrés en immobilisations incorporelles et sont généralement amortis dans l'exercice au cours duquel ils ont été acquis. Les logiciels développés par le Groupe, permettant une amélioration de la productivité, sont immobilisés et amortis sur une durée de 3 à 10 ans.

Compte tenu des secteurs d'activité du Groupe, les marques, enseignes, parts de marché et fonds de commerce peuvent constituer des éléments d'actifs identifiables significatifs constatés lors de la prise de contrôle d'entreprises consolidées.

Dans ce cas, il s'agit d'éléments de notoriété reconnue, identifiables, dont il est possible de vérifier l'évolution de la valeur. Leur valeur immobilisée repose sur des rapports d'experts indépendants, faisant référence à des critères appropriés aux activités concernées et directement en relation avec leur chiffre d'affaires et leur rentabilité (note 9.2).

## **1.8 Évaluation des écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles**

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des autres immobilisations incorporelles fait l'objet annuellement d'un examen et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'intervenir. De tels événements ou circonstances sont liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou objectifs retenus à la date d'acquisition. Le niveau d'analyse sur lequel le Groupe apprécie la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles repose essentiellement sur les caractéristiques de métier, de marché ou de segmentation géographique de chacune des enseignes.

La valeur nette comptable testée comprend l'actif immobilisé d'exploitation et le besoin en fonds de roulement.

La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la valeur vénale estimée à partir des valorisations de marché et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par référence à la valeur des flux financiers futurs après impôt, calculés à partir des plans à moyen terme établis par le management sur une durée de 3 ans. Ceux-ci sont étendus sur un horizon de 5 ans et, au-delà de cet horizon, les flux sont extrapolés par application d'un taux de croissance perpétuelle spécifique au secteur d'activité et à la zone géographique concernée. Par nature, il est possible que les réalisations se révèlent différentes des données prévisionnelles retenues. L'actualisation des flux est effectuée sur la base des coûts moyens du capital de chaque segment et peut varier selon l'enseigne et la zone d'activité en fonction de la situation économique.

Les détails des taux d'actualisation et de taux de croissance perpétuelle utilisés sont indiqués en note 10.

Un amortissement ou une dépréciation exceptionnel de l'actif immobilisé est comptabilisé lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable.

La méthodologie utilisée pour l'évaluation des écarts d'acquisition et des autres immobilisations incorporelles est conforme au règlement 2002-10 relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs.

### 1.9 Immobilisations corporelles

#### a. Immobilisations acquises en propre

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur coût historique d'acquisition pour le Groupe, hors frais financiers. Les effets des réévaluations d'actifs sont extournés à l'exception de ceux résultant de la réévaluation légale française de 1976.

Le mode d'amortissement principalement utilisé dans le Groupe est le mode linéaire. Les amortissements sont pratiqués en fonction des durées normales d'utilisation suivantes :

Constructions	20 à 40 ans
Agencements et aménagements des terrains et constructions	10 à 20 ans
Installations techniques et matériels	3 à 10 ans
Matériel de transport	4 à 8 ans
Matériel et mobilier de bureau	7 à 10 ans
Matériel informatique	3 à 10 ans

#### b. Immobilisations acquises en location financement

Les acquisitions de biens mobiliers et immobiliers en location financement et d'un montant significatif sont comptabilisées comme si les biens concernés avaient été acquis en pleine propriété. Sont considérés comme des contrats de location financement ceux qui ont pour effet de transférer au preneur l'essentiel des avantages et risques inhérents à la propriété d'un bien.

La valeur des biens ainsi financés figure à l'actif du bilan consolidé et est amortie selon les durées indiquées en a. Les dettes correspondantes sont inscrites en dettes financières au passif du bilan consolidé.

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.

### 1.10 Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation des sociétés non consolidées figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition.

Une provision pour dépréciation est enregistrée lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition.

La valeur d'inventaire des titres correspond à leur valeur d'utilité pour le Groupe ; celle-ci est notamment déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette détenue (éventuellement réévaluée), des perspectives de rentabilité et, pour les sociétés cotées, des cours de bourse lorsque ceux-ci sont pertinents à l'évaluation (note 13).

### **1.11 Stocks et en-cours**

Les stocks sont évalués au coût d'acquisition ; celui-ci est déterminé selon des règles adaptées aux métiers exercés :

- valorisation selon une méthode assimilable à celle du « premier entré, premier sorti » (FIFO) dans la majorité des entités du Groupe,
- valorisation au prix de vente après abattement correspondant à la marge et à la démarque (méthode définie par le guide des « Entreprises à commerces multiples ») chez Printemps et Gucci Group.

Une provision pour dépréciation est enregistrée lorsque la valeur de remplacement ou de réalisation des stocks est inférieure à leur coût de revient et chaque fois qu'ils présentent des risques de non-écoulement à des conditions normales (note 15).

### **1.12 Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur prix d'acquisition ou leur valeur de marché si celle-ci est inférieure. Dans le cas de titres cotés, cette valeur de marché est déterminée sur la base du cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

#### **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 est enregistré dans la rubrique « Créances hors exploitation ».

#### **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. Toutefois, les plus-values latentes ne sont pas constatées.

#### **Titres de créances négociables**

Ces titres (certificats de dépôts et bons des sociétés financières notamment) sont souscrits sur le marché primaire ou acquis sur le marché secondaire. Dans ce cas, ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition sous déduction des intérêts courus à cette date.

Les intérêts précomptés sont inscrits en produits financiers prorata temporis au titre de l'exercice.

### **1.13 Titres autodétenus**

Les actions autodétenues par les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont inscrites :

- en valeurs mobilières de placement, à l'actif du bilan consolidé, lorsque ces titres autodétenus sont, dès l'origine, affectés explicitement à l'attribution aux salariés ou destinés aux régularisations de cours,
- en diminution des capitaux propres dans les comptes consolidés dans les autres cas.

Le traitement comptable du résultat de cession des actions autodétenues résulte également de l'intention attribuée à leur détention. Seules les cessions de titres destinés aux salariés ou aux régularisations de cours sont portées dans le compte de résultat. Dans les autres cas, le résultat de cession ainsi que les effets d'impôts correspondants sont enregistrés dans les capitaux propres consolidés.

### **1.14 Frais d'émission d'emprunts et d'augmentation de capital – Primes de remboursement d'emprunts**

Les frais d'émission d'emprunts sont étalés sur la durée de vie de l'emprunt.

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur d'émission. Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles nettes d'impôts sont systématiquement étalées sur la durée de vie de l'emprunt conformément aux méthodes préférentielles.

Les frais d'augmentation de capital et de fusion de la société Pinault-Printemps-Redoute sont prélevés sur les primes d'émission ou de fusion.

### **1.15 Imposition différée**

Le Groupe comptabilise des impôts différés selon la méthode du report variable pour l'ensemble des différences temporaires entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables des actifs et passifs enregistrés au bilan consolidé à l'exception :

- des écarts d'acquisition lorsque leur amortissement n'est pas déductible fiscalement,
- des écarts d'évaluation portant sur des actifs incorporels non amortis ne pouvant être cédés séparément de l'entreprise acquise.

Les soldes nets d'imposition différée sont déterminés sur la base de la situation fiscale de chaque société ou du résultat d'ensemble des sociétés comprises dans les périmètres d'intégration fiscale. Les actifs nets d'impôts différés ne sont comptabilisés que si la société ou l'ensemble intégré fiscalement a une assurance raisonnable de les récupérer au cours des années ultérieures ; les actifs correspondant à des déficits fiscaux reportables ne sont inscrits au bilan que si leur récupération est probable.

L'échéancier de reversement de certaines différences temporaires significatives ne pouvant être déterminé précisément, les actifs et passifs d'impôts ne sont pas actualisés.

### **1.16 Provision pour indemnités de fin de carrière et engagements assimilés**

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution des retraites de leurs salariés.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements du Groupe au titre des indemnités et des compléments de retraite sont déterminés selon la méthode prospective sur la base des conventions ou accords en vigueur dans chaque société. Des évaluations actuarielles sont effectuées chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes.

Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. L'évaluation tient compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, du niveau de rémunération future et de la durée d'activité probable du salarié, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel. Les engagements futurs ainsi calculés sont ramenés en valeur actuelle en utilisant un taux d'actualisation approprié.

Les écarts actuariels résultent principalement des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs des régimes à prestations définies. Ces écarts sont étalés sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel du régime concerné, pour la part excédant les 10 % du montant le plus élevé entre les engagements et la juste valeur des actifs.

À la clôture de l'exercice, la provision correspond aux engagements de retraite ainsi évalués, nets de la juste valeur des actifs des régimes et des écarts actuariels non encore amortis (note 20).

Pour les régimes à cotisations définies, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

La charge future relative aux frais médicaux des personnes en retraite ou appelées à la prendre est couverte par des fonds d'assurance.

### **1.17 Autres provisions pour risques et charges**

#### **a. Provisions pour risques sur activités africaines**

L'implantation du Groupe sur des zones géographiques à risques a pour corollaire une politique adaptée en matière de provisions.

Celles-ci, présentées en provisions pour risques et charges jusqu'au 31 décembre 2001, sont dorénavant inscrites en déduction des comptes d'actifs d'exploitation auxquels elles se rapportent.

#### **b. Provisions pour litiges et contentieux**

Les provisions pour litiges et contentieux comprennent les débours estimés au titre des litiges, contentieux et réclamations de la part de tiers.

Elles incluent également les charges relatives aux contentieux de nature sociale et fiscale. Le montant des redressements notifiés (ou en cours de notification) par l'administration ne fait pas l'objet d'une provision si la société concernée estime que les points soulevés ne sont pas fondés et s'il existe une probabilité satisfaisante de faire valoir le bien-fondé de sa position dans le contentieux en cours l'opposant à l'administration.

La part des redressements qui ne fait pas l'objet d'un contentieux avec l'administration est enregistrée en dettes dès que le montant en est connu.



### c. Provisions pour restructuration

Le coût des restructurations est intégralement provisionné dans l'exercice, lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- le plan de restructuration est formalisé et détaillé,
- le plan de restructuration est connu des tiers concernés à la date de clôture de l'exercice.

Ce coût correspond essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciements, préretraites, préavis non réalisés...), aux fermetures d'exploitations et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

### d. Autres provisions

Les autres provisions incluent notamment :

- les débours, estimés par les sociétés et leurs conseils, au titre de litiges, contentieux et actions de réclamation de la part de tiers,
- l'effet probable des garanties données par le Groupe lors de cessions d'immobilisations ou de filiales.

#### 1.18 Tableau des flux de trésorerie

Les dotations nettes aux provisions pour dépréciation des actifs circulants sont maintenues en déduction de la capacité d'autofinancement parce qu'elles ont la nature de charges décaissables.

Les effets sur les flux de trésorerie de la détention d'actions d'autocontrôle sont présentés sur une ligne distincte « Incidence de la détention des actions d'autocontrôle ». Ces effets résultent d'une part, de la dépréciation des actions d'autocontrôle classées en valeurs mobilières de placement et d'autre part, de l'impact sur la trésorerie du Groupe des mouvements d'actions d'autocontrôle classées en diminution des capitaux propres dans les comptes consolidés.

#### 1.19 EBITDA

Cet indicateur financier correspond au résultat d'exploitation augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs immobilisés d'exploitation comptabilisées en résultat d'exploitation.

#### 1.20 Distinction entre résultat courant et résultat exceptionnel

Les produits et charges exceptionnels du compte de résultat consolidé incluent les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires et les éléments extraordinaires.

Les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de l'entreprise soit parce qu'ils sont anormaux dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils surviennent rarement (note 5).

#### 1.21 Résultat par action

Le résultat net par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net (part du Groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Tous les titres donnant un droit illimité aux bénéficiaires sont pris en considération. Les actions de la société consolidante détenues par les sociétés consolidées sont exclues du nombre moyen pondéré d'actions en circulation. En revanche, les actions propres destinées aux salariés ou à des régularisations de cours et classées en valeurs mobilières de placement sont maintenues au dénominateur (note 1.13).

Le résultat net dilué par action est calculé en retenant l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante, qu'ils soient émis par celle-ci ou par une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument, compte tenu des conditions existantes à la date de clôture et en excluant les instruments antidilutifs.

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), ils sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché – à la date de clôture de l'exercice ou au cours moyen du dernier mois s'il est jugé plus représentatif – et ce uniquement si celui-ci est supérieur au prix d'exercice du droit.

Dans les deux cas, les fonds sont pris en compte prorata temporis lors de l'année d'émission des instruments dilutifs et au premier jour de l'exercice pour les années suivantes.

En cas de résultat exceptionnel significatif, un résultat net hors éléments exceptionnels par action est calculé en corrigeant le résultat net (part du Groupe) des éléments exceptionnels pour leur montant net d'impôt et d'intérêts minoritaires.

### 1.22 Recours à des estimations

La préparation des états financiers, établis conformément aux principes comptables généralement admis, conduit la Direction à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les états financiers, notamment en ce qui concerne les provisions pour risques, les impôts différés actifs et les écarts d'acquisition et parts de marché.

## 2. Évolution du périmètre de consolidation

### 2.1 Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe Pinault-Printemps-Redoute établis au 31 décembre 2004 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en annexe.

### 2.2 Faits marquants

#### a. Offre publique d'achat sur les titres Gucci Group

Conformément aux engagements prévus dans le *Settlement and Stock Purchase Agreement* (le « SSPA ») en date du 9 septembre 2001 entre Pinault-Printemps-Redoute, Gucci Group NV et LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, et conformément au *Amended and Restated Strategic Investment Agreement* en date du 10 septembre 2001 entre Gucci Group NV et Pinault-Printemps-Redoute, le Groupe a lancé le 1<sup>er</sup> avril 2004 une offre publique d'achat (« l'Offre ») sur l'ensemble des actions ordinaires en circulation de Gucci Group NV que le Groupe ne détenait pas à cette date, au prix de 85,52 USD par action.

Le jeudi 29 avril 2004, soit au terme de la période d'offre initiale, 33 267 342 actions Gucci avaient été apportées et non retirées, et 1 364 670 actions Gucci avaient été apportées à l'Offre par avis de livraison de garantie. A cette date, le Groupe détenait une participation de 99,23 % dans Gucci Group. Conformément aux termes de l'offre initiale, le Groupe a prolongé la période d'offre (« Subsequent Offer Period ») jusqu'au 20 mai 2004.

Le 20 mai 2004, soit au terme de la période d'offre subséquente, 34 906 084 actions Gucci avaient été apportées à l'Offre portant la participation du Groupe à cette date à 99,39 %.

Le Groupe avait mis en place sur l'exercice 2003 des couvertures de change afin de couvrir l'exposition au risque dollar liée à son engagement. Le détail de ces opérations de couverture est décrit dans la note 23.2 de l'annexe aux comptes consolidés du document de référence 2003.

En tenant compte de ces opérations de couverture, le coût d'acquisition de l'ensemble des titres apportés à l'Offre s'établit à 2 459 millions d'euros sans tenir compte des rachats de titres liés aux exercices d'options détenues par les salariés, et à 2 630 millions d'euros après prise en compte des exercices d'options et sous déduction de la trésorerie encaissée lors de la levée des options.

Par ailleurs, Gucci Group détenait au 31 décembre 2003 des actions propres affectées explicitement aux plans d'options en faveur de ses salariés pour une valeur nette de 206 millions d'euros. Conformément à son engagement, Pinault-Printemps-Redoute a racheté ces actions compte tenu du fait qu'à l'issue de l'Offre le nombre d'actions Gucci non apportées à l'Offre était inférieur au plus élevé de (i) 15 % des actions Gucci Group alors émises et (ii) 15 millions d'actions Gucci Group.

Au 31 décembre 2004, le pourcentage d'intérêt de Pinault-Printemps-Redoute dans Gucci Group s'élève à 99,41 %.

**b. Cession du solde de la participation dans les activités de crédit à la consommation**

Le Groupe a cédé au cours de l'exercice la participation résiduelle de son pôle Crédit et Services Financiers (soit 24,5 %) à Crédit Agricole SA pour un montant global de 636,7 millions d'euros. Cette cession a été réalisée en deux phases : en mars 2004, à hauteur de 14,5 % pour un montant de 371,6 millions d'euros, et en décembre 2004 à hauteur du solde de 10 % pour un montant de 265,1 millions d'euros.

Cette opération s'est traduite par une plus-value avant impôt de 185,8 millions d'euros et de 145,3 millions d'euros après impôts en mars 2004 et par une plus-value avant impôt de 140,8 millions d'euros et de 106,3 millions d'euros après impôts en décembre 2004.

Le produit issu de la cession des 10 % réalisée en décembre 2004 est inclus dans le poste Trésorerie et assimilés du Groupe au 31 décembre 2004 dans la rubrique « Créances à court terme sur cessions d'actifs ».

**c. Cession de Rexel**

En date du 10 décembre 2004, le Groupe a annoncé avoir signé un accord définitif avec le consortium regroupant Clayton, Dubilier & Rice, Eurazeo et Merrill Lynch Global Private Equity (« Ray Consortium ») pour la cession de sa participation de 73,45 % dans Rexel, leader mondial de la distribution de matériel électrique. La transaction s'est effectuée sur la base d'un prix de cession des titres de 38,50 euros par action, intégrant le versement d'un dividende exceptionnel de 7,38 euros par action. La valeur d'entreprise pour 100 % (qui correspond à la valeur de la société cédée y compris endettement financier net et programmes de cessions de créances commerciales non consolidés) s'élève à 3,8 milliards d'euros.

Consécutivement à la signature de cet accord, Rexel est consolidé par intégration globale dans les comptes consolidés du Groupe jusqu'au 10 décembre 2004, date effective de la perte de contrôle du Groupe.

Cette opération s'est traduite par une plus-value avant impôt de 354,8 millions d'euros et de 272,6 millions d'euros après impôts.

Le produit de cession de 73,45 % de Rexel pour 1 549,3 millions d'euros et la fraction des dividendes nets distribués par Rexel préalablement à la cession pour 367,4 millions d'euros sont inclus dans le poste Trésorerie et assimilés du Groupe au 31 décembre 2004 dans la rubrique « Créances à court terme sur cessions d'actifs ».

**d. Autres variations**

- Consolidation de la SARL Italiens Financement et Participations et de ses filiales en date du 1<sup>er</sup> janvier 2004, conformément au changement de méthode décrit en note 1. Ces entités sont dédiées au financement des plateformes logistiques de Rexel en France et sont sorties du périmètre de consolidation au 10 décembre 2004 suite à la cession de Rexel.
- Gucci Group a acquis 30 % complémentaires du capital de Sergio Rossi SPA et Sergio Rossi International SARL pour un montant global de 41 millions d'euros. Le vendeur a conservé au sein de cette transaction les droits de vote et dividendes associés aux actions cédées jusqu'au 31 janvier 2007 et une option d'achat à hauteur de 28,5 % du capital lui a été consentie à cette date.
- Conforama a procédé à la cession de la société Conforama Investimenti SPA qui détenait certains actifs immobiliers de la société Emmezeta en Italie. Cette transaction s'est effectuée pour un montant global de 117 millions d'euros.
- Redcats a signé, le 1<sup>er</sup> juillet 2004, un accord d'acquisition portant sur 100 % de la société scandinave Jotex sur la base d'une valeur d'entreprise de 28,6 millions.
- Les autres variations du périmètre de consolidation du Groupe n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe au 31 décembre 2004.



### 2.3 Données comptables pro forma

Sur les exercices 2003 et 2004, le recentrage stratégique du Groupe a eu notamment pour conséquence des variations de périmètre significatives et le changement de date de clôture de Gucci Group. Ces deux événements majeurs rendent difficile la comparaison directe des comptes consolidés 2003 et 2004.

Dans ce cadre, et conformément au §423 du règlement du CRC N° 99-02 et à la recommandation de la Commission des Opérations de Bourse du 16 janvier 2003, le Groupe a élaboré des données comptables pro forma pour les exercices 2003 et 2004. Ces données comptables pro forma comprennent un compte de résultat, un bilan, un tableau de flux de trésorerie et certaines informations annexes, et ont été préparées selon les principes suivants :

- le pôle Luxe est consolidé sur 12 mois en 2003 et 2004 sur la période du 1<sup>er</sup> novembre au 31 octobre ;
- le pourcentage d'intérêt du Groupe dans Gucci Group au 31 décembre 2004, soit 99,41 %, est réalisé au 1<sup>er</sup> janvier 2003 ;
- les sociétés cédées ou déconsolidées en 2004 ou en 2003 ont été déconsolidées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2003 ;
- les sociétés acquises et consolidées par intégration globale pour la première fois en 2004 ou au cours de l'exercice 2003 ont été intégrées sur 12 mois en 2004 et en 2003 ;
- Les économies ou augmentations de frais financiers constatées en considérant que l'ensemble des cessions ou acquisitions a été réalisé au 1<sup>er</sup> janvier 2003 ont été calculées sur la base d'un taux moyen de financement de l'exercice de 3,4 % qui correspond au taux moyen de financement du Groupe sur les exercices 2003 et 2004 ;
- Les plus ou moins-values de cession réalisées sur les sociétés cédées en 2004 et 2003 ont été neutralisées ainsi que l'effet impôt correspondant.

**a. Compte de résultat**

(en millions d'euros)

	2004 réel	Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	Gucci <sup>(2)</sup>	2004 pro forma
<b>Chiffre d'affaires</b>	24 212,7	(6 469,9)	(532,9)	17 209,9
Coût des produits et services vendus	(14 782,0)	4 844,3	169,0	(9 768,7)
<b>Marge brute</b>	9 430,7	(1 625,6)	(363,9)	7 441,2
Charges de personnel	(3 417,1)	802,4	79,9	(2 534,8)
Autres produits et charges d'exploitation	(4 073,7)	483,6	158,6	(3 431,5)
<b>EBITDA</b>	1 939,9	(339,6)	(125,4)	1 474,9
Amortissements et dépréciations	(473,2)	46,4	31,8	(395,0)
<b>Résultat d'exploitation</b>	1 466,7	(293,2)	(93,6)	1 079,9
<b>Résultat financier</b>	(348,8)	124,5	(31,0)	(255,3)
<b>Résultat courant avant impôt</b>	1 117,9	(168,7)	(124,6)	824,6
Résultat exceptionnel	418,2	(656,7)	30,0	(208,5)
Impôt sur les bénéfices	(414,7)	208,1	33,2	(173,4)
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>	1 121,4	(617,3)	(61,4)	442,7
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	14,4	(8,7)		5,7
Amortissement des écarts d'acquisition	(106,6)	35,9		(70,7)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	1 029,2	(590,1)	(61,4)	377,7
Intérêts minoritaires	88,6	(31,1)	(27,3)	30,2
<b>Résultat net (part du Groupe)</b>	940,6	(559,0)	(34,1)	347,5

(en millions d'euros)

	2003 réel	Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	Gucci <sup>(2)</sup>	2003 pro forma
<b>Chiffre d'affaires</b>	24 360,8	(7 888,2)		16 472,6
Coût des produits et services vendus	(15 178,9)	5 859,9		(9 319,0)
<b>Marge brute</b>	9 181,9	(2 028,3)		7 153,6
Charges de personnel	(3 503,8)	1 047,3		(2 456,5)
Autres produits et charges d'exploitation	(3 924,9)	600,1		(3 324,8)
<b>EBITDA</b>	1 753,2	(380,9)	0,0	1 372,3
Amortissements et dépréciations	(456,4)	67,0		(389,4)
<b>Résultat d'exploitation</b>	1 296,8	(313,9)	0,0	982,9
<b>Résultat financier</b>	(313,6)	182,6	(93,2)	(224,2)
<b>Résultat courant avant impôt</b>	983,2	(131,3)	(93,2)	758,7
Résultat exceptionnel	(31,0)	2,1		(28,9)
Impôt sur les bénéfices	(143,0)	0,4	16,9	(125,7)
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>	809,2	(128,8)	(76,3)	604,1
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	54,9	(50,1)		4,8
Amortissement des écarts d'acquisition	(119,3)	49,9		(69,4)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	744,8	(129,0)	(76,3)	539,5
Intérêts minoritaires	100,2	(19,6)	(67,0)	13,6
<b>Résultat net (part du Groupe)</b>	644,6	(109,4)	(9,3)	525,9

<sup>(1)</sup> La colonne « Variation de périmètre » inclut principalement l'effet des cessions de Rexel, de Guilbert, de Pinault Bois & Matériaux et des activités de crédit à la consommation.

<sup>(2)</sup> La colonne « Gucci » traduit l'effet de la consolidation de Gucci Group sur 12 mois, du 1<sup>er</sup> novembre au 31 octobre, en 2003 et 2004 à un pourcentage d'intérêt de 99,41 %.

**b. Bilan**

(en millions d'euros)

	2004 réel	Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	Gucci <sup>(2)</sup>	2004 pro forma
<b>Actif immobilisé</b>	<b>12 719,3</b>		<b>63,7</b>	<b>12 783,0</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>				
Besoins en fonds de roulement	195,5	337,2	24,9	557,6
Concours à la clientèle	419,1			419,1
<b>Capitaux propres - Part du Groupe</b>	<b>7 693,3</b>	<b>271,0</b>	<b>(98,4)</b>	<b>7 865,9</b>
Intérêts minoritaires	171,4		(24,0)	147,4
<b>Capitaux propres de l'ensemble consolidé</b>	<b>7 864,7</b>	<b>271,0</b>	<b>(122,4)</b>	<b>8 013,3</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>517,4</b>		<b>0,1</b>	<b>517,5</b>
<b>Trésorerie et assimilés</b>				
Trésorerie et assimilés	(4 288,1)	15,9	(55,0)	(4 327,2)
<b>Dettes</b>				
Dettes financières hors financement des concours à la clientèle	8 820,8	50,3	265,9	9 137,0
Financement des concours à la clientèle	419,1			419,1

(en millions d'euros)

	2003 réel	Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	Gucci <sup>(2)</sup>	2003 pro forma
<b>Actif immobilisé</b>	<b>13 564,7</b>	<b>(2 118,4)</b>	<b>1 646,4</b>	<b>13 092,7</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>				
Besoins en fonds de roulement	656,6	(108,7)		547,9
Concours à la clientèle	439,9			439,9
<b>Capitaux propres - Part du Groupe</b>	<b>6 899,2</b>	<b>904,8</b>	<b>(80,0)</b>	<b>7 724,0</b>
Intérêts minoritaires	1 731,5	(415,3)	(1 139,1)	177,1
<b>Capitaux propres de l'ensemble consolidé</b>	<b>8 630,7</b>	<b>489,5</b>	<b>(1 219,1)</b>	<b>7 901,1</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>558,8</b>	<b>(78,3)</b>		<b>480,5</b>
<b>Trésorerie et assimilés</b>				
Trésorerie et assimilés	(3 069,4)	(2 035,1)	2 865,5	(2 239,0)
<b>Dettes</b>				
Dettes financières hors financement des concours à la clientèle	8 101,2	(603,2)		7 498,0
Financement des concours à la clientèle	439,9			439,9

<sup>(1)</sup> La colonne « Variation de périmètre » inclut principalement l'effet des cessions de Rexel, de Guilbert, de Pinault Bois & Matériaux et des activités de crédit à la consommation.

<sup>(2)</sup> La colonne « Gucci » traduit l'effet de la consolidation de Gucci Group sur 12 mois, du 1<sup>er</sup> novembre au 31 octobre, en 2003 et 2004 à un pourcentage d'intérêt de 99,41 %.

**c. Tableau de flux de trésorerie**

(en millions d'euros)

	2004 réel	Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	Gucci <sup>(2)</sup>	2004 pro forma
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 257,8</b>	<b>(144,3)</b>	<b>(113,6)</b>	<b>999,9</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(211,9)	175,0	(41,0)	(77,9)
Variation des concours à la clientèle	28,6			28,6
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>1 074,5</b>	<b>30,7</b>	<b>(154,6)</b>	<b>950,6</b>
Investissements nets d'exploitation	(428,4)	35,3	26,9	(366,2)
Investissement financier net	59,7	(2 832,1)	2 799,3	26,9
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>(368,7)</b>	<b>(2 796,8)</b>	<b>2 826,2</b>	<b>(339,3)</b>
Variations des emprunts et dettes financières	697,4	680,0	234,6	1 612,0
Augmentations de capital	0,9	(0,6)	2,6	2,9
Dividendes versés par Pinault-Printemps-Redoute, société mère	(278,9)			(278,9)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(29,4)	36,5	0,7	7,8
<b>Variation de trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>390,0</b>	<b>715,9</b>	<b>237,9</b>	<b>1 343,8</b>
Incidence de la détention des actions d'autocontrôle	100,4			100,4
Incidence des écarts de conversion sur la trésorerie	22,5	(0,8)	11,0	32,7
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>1 218,7</b>	<b>(2 051,0)</b>	<b>2 920,5</b>	<b>2 088,2</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 069,4	2 035,1	(2 865,5)	2 239,0
Trésorerie à la clôture de l'exercice	4 288,1	(15,9)	55,0	4 327,2

(en millions d'euros)

	2003 réel	Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	Gucci <sup>(2)</sup>	2003 pro forma
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 148,4</b>	<b>(123,2)</b>	<b>(76,3)</b>	<b>948,9</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(130,7)	51,6		(79,1)
Variation des concours à la clientèle	(0,8)			(0,8)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>1 016,9</b>	<b>(71,6)</b>	<b>(76,3)</b>	<b>869,0</b>
Investissements nets d'exploitation	(499,8)	17,9		(481,9)
Investissement financier net	167,1	(1 458,4)	1 223,4	(67,9)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>(332,7)</b>	<b>(1 440,5)</b>	<b>1 223,4</b>	<b>(549,8)</b>
Variations des emprunts et dettes financières	(3 877,3)	691,1		(3 186,2)
Augmentations de capital	(376,2)	(96,3)	493,1	20,6
Dividendes versés par Pinault-Printemps-Redoute, société mère	(266,7)			(266,7)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(54,6)	11,8		(42,8)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>(4 574,8)</b>	<b>606,6</b>	<b>493,1</b>	<b>(3 475,1)</b>
Incidence de la détention des actions d'autocontrôle	22,5			22,5
Incidence des écarts de conversion sur la trésorerie	(76,0)	(16,1)		(92,1)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>(3 944,1)</b>	<b>(921,6)</b>	<b>1 640,2</b>	<b>(3 225,5)</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	7 013,5	2 956,7	(4 505,7)	5 464,5
Trésorerie à la clôture de l'exercice	3 069,4	2 035,1	(2 865,5)	2 239,0

<sup>(1)</sup> La colonne « Variation de périmètre » inclut principalement l'effet des cessions de Rexel, de Guilbert, de Pinault Bois & Matériaux et des activités de crédit à la consommation.

<sup>(2)</sup> La colonne « Gucci » traduit l'effet de la consolidation de Gucci Group sur 12 mois, du 1<sup>er</sup> novembre au 31 octobre, en 2003 et 2004 à un pourcentage d'intérêt de 99,41 %.

#### d. Indicateurs opérationnels et financiers pro forma

La présence du Groupe à l'international ainsi que la particularité de ses différents métiers exposent un certain nombre de ses indicateurs opérationnels et financiers aux fluctuations des cours de change.

Dans cette optique, et en complément des données comptables pro forma présentées en note 2.3, le Groupe a élaboré des indicateurs opérationnels et financiers pro forma (qui correspondent à l'ensemble des soldes intermédiaires de gestion du compte de résultat jusqu'au résultat d'exploitation) selon les mêmes principes que les données comptables pro forma, et en tenant compte pour les filiales étrangères de la conversion des soldes intermédiaires de gestion 2003 au cours de change moyen de l'exercice 2004.

(en millions d'euros)	2004 pro forma	2003 pro forma taux réels	2003 pro forma taux comparables
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>17 209,9</b>	<b>16 472,6</b>	<b>16 174,2</b>
Coût des produits et services vendus	(9 768,7)	(9 319,0)	(9 224,7)
<b>Marge brute</b>	<b>7 441,2</b>	<b>7 153,6</b>	<b>6 949,5</b>
Charges de personnel	(2 534,8)	(2 456,5)	(2 419,5)
Autres produits et charges d'exploitation	(3 431,5)	(3 324,8)	(3 243,3)
<b>EBITDA</b>	<b>1 474,9</b>	<b>1 372,3</b>	<b>1 286,7</b>
Amortissements et dépréciations	(395,0)	(389,4)	(382,2)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 079,9</b>	<b>982,9</b>	<b>904,5</b>

L'ensemble des données comptables et des indicateurs pro forma ne donnent pas nécessairement une indication des résultats du Groupe ou de la situation financière qui aurait été obtenue si l'ensemble des opérations retraitées étaient effectivement intervenues aux dates retenues pour l'élaboration de l'information financière pro forma. En particulier, les enseignes exposées à un risque de variation des cours de change auraient pu avoir une politique de détermination de leur prix de vente différente en cas, par exemple, de stabilité des cours de change concernés.

### 3. Résultat d'exploitation

#### 3.1 Charges de personnel

La décomposition des charges de personnel par enseigne est la suivante :

(en millions d'euros)	2004	2003
<b>Luxe</b>	<b>(565,5)</b>	<b>(479,2)</b>
Conforama	(441,0)	(420,9)
Fnac	(580,1)	(546,8)
Printemps	(174,7)	(170,4)
Redcats	(668,8)	(663,6)
Orcanta	(8,9)	(8,5)
CFAO	(141,3)	(136,5)
Divers	(7,4)	(7,5)
<b>Distribution</b>	<b>(2 022,2)</b>	<b>(1 954,2)</b>
Holdings et autres	(27,0)	(22,1)
<b>« Nouveau PPR »</b>	<b>(2 614,7)</b>	<b>(2 455,5)</b>
Rexel	(802,4)	(852,1)
Autres activités <sup>(1)</sup>		(196,2)
<b>Total</b>	<b>(3 417,1)</b>	<b>(3 503,8)</b>

<sup>(1)</sup> En 2003, les autres activités incluaient Pinault Bois & Matériaux et l'activité « Contract » de Guilbert.

Les charges de personnel comprennent 3 291,3 millions d'euros en 2004 au titre du personnel propre au Groupe dont 49,3 millions d'euros de participation des salariés (3 371,5 millions d'euros en 2003 dont 49,4 millions d'euros de participation des salariés), le solde étant essentiellement constitué de charges de personnel externe au Groupe (intérimaires etc.).

#### 3.2 Effectifs

L'effectif moyen du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose par enseigne de la façon suivante :

	2004	2003
<b>Luxe</b>	<b>11 524</b>	<b>11 032</b>
Conforama	12 516	12 043
Fnac	16 304	15 710
Printemps	4 832	4 946
Redcats	19 552	19 332
Orcanta	308	268
CFAO	10 127	9 892
Divers	177	177
<b>Distribution</b>	<b>63 816</b>	<b>62 368</b>
Holdings et autres	153	165
<b>« Nouveau PPR »</b>	<b>75 493</b>	<b>73 565</b>
Rexel	19 904	22 140
Autres activités		5 074
<b>Total</b>	<b>95 397</b>	<b>100 779</b>

Les effectifs moyens des sociétés acquises ou cédées en cours d'exercice sont retenus sur la période de consolidation de l'exercice concerné.

L'effectif inscrit du Groupe au 31 décembre par enseigne est le suivant :

	2004	2003
<b>Luxe</b>	<b>11 665</b>	<b>11 132</b>
Conforama	14 407	14 123
Fnac	18 790	18 575
Printemps	5 551	5 731
Redcats	20 710	20 883
Orcanta	399	379
CFAO	10 309	9 913
Divers	176	177
<b>Distribution</b>	<b>70 342</b>	<b>69 781</b>
Holdings et autres	153	157
<b>« Nouveau PPR »</b>	<b>82 150</b>	<b>81 070</b>
Rexel		21 311
<b>Total</b>	<b>82 150</b>	<b>102 381</b>

### 3.3 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation hors dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs immobilisés d'exploitation se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2003
Investissements commerciaux et publicitaires	(1 465,6)	(1 389,7)
Autres produits et charges d'exploitation	(2 608,1)	(2 535,2)
Coûts immobiliers	(762,6)	(675,9)
Autres frais de fonctionnement	(1 845,5)	(1 859,3)
<b>Total</b>	<b>(4 073,7)</b>	<b>(3 924,9)</b>

## 4. Résultat financier

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2004	2003
Frais financiers générés par l'endettement	(365,6)	(378,1)
Résultat financier sur actifs de trésorerie	16,2	72,1
Résultat financier sur immobilisations financières	9,2	3,5
Résultat financier sur opérations d'exploitation	(8,6)	(11,1)
<b>Total</b>	<b>(348,8)</b>	<b>(313,6)</b>

La baisse du résultat financier sur actifs de trésorerie est principalement liée à l'effet sur la trésorerie de Gucci Group du retour sur capital réalisé au cours du second semestre 2003.

## 5. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2004	2003
Résultat sur cessions d'actifs	677,6	66,5
Coûts des restructurations	(96,9)	(73,8)
Coûts des litiges et contentieux	11,8	(25,8)
Autres profits / (pertes) exceptionnels	(174,3)	2,1
<b>Total</b>	<b>418,2</b>	<b>(31,0)</b>

Le poste « Résultat sur cessions d'actifs » inclut notamment les éléments suivants :

### 2004

- un produit net de cessions d'actifs opérationnels avant impôt de 1,1 million d'euros ;
- la plus-value de cession avant impôt réalisée sur la vente de Rexel pour un montant de 354,8 millions d'euros ;
- la plus-value de cession avant impôt réalisée sur le solde de la vente des activités de « Crédit à la consommation » à hauteur de 326,6 millions d'euros, dont 185,8 millions d'euros au titre de la cession des 14,5 % réalisée sur le premier semestre, et 140,8 millions d'euros au titre de la cession du solde de 10 % réalisée le 30 décembre 2004.

### 2003

- un produit net de cessions d'actifs opérationnels avant impôt de 31,4 millions d'euros ;
- la plus-value de cession avant impôt réalisée sur la vente de Pinault Bois & Matériaux pour un montant de 96,4 millions d'euros ;
- la plus-value de cession avant impôt réalisée sur la vente complémentaire de 14,5 % des activités de « Crédit à la consommation » à hauteur de 190,3 millions d'euros ;
- la moins-value de cession avant impôt réalisée sur la vente des activités « Contract » de Guilbert à hauteur de 264,1 millions d'euros.

Le poste « Coût des restructurations » concerne essentiellement le pôle Luxe pour 67,1 millions d'euros (17,0 millions d'euros en 2003) dont 49,3 millions d'euros liés aux fermetures de magasins. Les charges de restructurations du pôle Distribution et de Rexel s'élèvent respectivement à 25,3 millions d'euros (19,6 millions d'euros en 2003), et 4,4 millions d'euros (35,1 millions d'euros en 2003).

Le poste « Coût des litiges et contentieux » inclut notamment une reprise de provision non utilisée chez Rexel pour un montant de 19,2 millions d'euros, dont 12,3 millions d'euros liés à un litige fiscal aux Pays-Bas dont le dénouement a donné lieu au paiement de 4,9 millions d'euros à l'administration. En 2003, ce poste incluait des provisions pour risques fiscaux relatives à Rexel pour 15,2 millions d'euros.

Le poste « Autres profits / (pertes) exceptionnels » inclut notamment les éléments suivants :

- des dépréciations d'actifs à hauteur de - 159,4 millions d'euros, dont - 123,4 millions d'euros sur le pôle Luxe, et - 36,0 millions d'euros sur Rexel. Les dépréciations d'actifs enregistrées sur le pôle Luxe concernent essentiellement à hauteur de - 97,2 millions d'euros la dépréciation d'actifs d'impôts différés antérieurement reconnus mais ne présentant pas à la clôture de l'exercice un caractère probable de récupérabilité à court terme sur la base des « *business plans* » établis par le nouveau management du Pôle. Les dépréciations d'actifs de Rexel concernent principalement l'abandon de certains développements informatiques ;
- une dotation complémentaire de la provision pour dépréciation des actions propres Pinault-Printemps-Redoute de 8,5 millions d'euros, liée à l'ajustement de la valeur des actions au cours moyen du mois de décembre 2004, soit 75,44 euros.



## 6. Impôt sur les bénéfices

### 6.1 Analyse de la charge d'impôt

La charge d'impôt sur les bénéfices s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2003
<b>Résultat avant impôt <sup>(1)</sup></b>	<b>1 536,1</b>	<b>952,2</b>
Charge d'impôt courant	(368,4)	(154,0)
Impôt de distribution	(4,1)	(4,8)
(Charge) / Produit d'impôt différé	(42,2)	15,8
<b>Charge totale d'impôt</b>	<b>(414,7)</b>	<b>(143,0)</b>
<b>Taux effectif d'imposition</b>	<b>27,00 %</b>	<b>15,02 %</b>

<sup>(1)</sup> Résultat net des sociétés intégrées augmenté de la charge d'impôt sur les bénéfices.

Conformément à l'article 39 de la loi de Finance rectificative n° 2004-1485 du 30 décembre 2004, le Groupe a comptabilisé en charge d'impôt courant à hauteur de 8,4 millions d'euros la part de la taxe exceptionnelle obligatoire (« exit tax ») sur ses réserves spéciales de plus-values à long terme.

### 6.2 Impôt sur les bénéfices hors éléments exceptionnels nets

La charge d'impôt sur les bénéfices hors éléments exceptionnels s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2003
<b>Résultat avant impôt <sup>(1)</sup></b>	<b>1 536,1</b>	<b>952,2</b>
Résultat exceptionnel	418,2	(31,0)
<b>Résultat avant impôt hors éléments exceptionnels</b>	<b>1 117,9</b>	<b>983,2</b>
(Charge) / Produit totale d'impôt	(414,7)	(143,0)
Impôt sur résultat exceptionnel	(121,8)	67,5
(Charge) / Produit d'impôt hors éléments exceptionnels	(292,9)	(210,5)
<b>Taux effectif d'imposition hors éléments exceptionnels nets</b>	<b>26,20 %</b>	<b>21,41 %</b>

<sup>(1)</sup> Résultat net des sociétés intégrées augmenté de la charge d'impôt sur les bénéfices.

### 6.3 Rationalisation de la charge d'impôt

L'écart entre le taux normal d'imposition en France et le taux effectif d'imposition du Groupe s'analyse ainsi :

(en % du résultat avant impôt)	2004	2003
<b>Taux d'impôt en France</b>	<b>33,33 %</b>	<b>33,33 %</b>
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 5,08 %	- 9,28 %
<b>Taux normal moyen du groupe</b>	<b>28,25 %</b>	<b>24,05 %</b>
Contribution exceptionnelle de 3 % et 3,3 %	0,53 %	0,47 %
<b>Effet des différences permanentes et des éléments taxés à taux réduits</b>	<b>- 0,01 %</b>	<b>- 8,35 %</b>
Effet des différences temporaires non comptabilisées	- 0,82 %	- 0,66 %
Création / (utilisation) de reports fiscaux déficitaires nette de l'effet des intégrations fiscales	- 0,95 %	- 0,49 %
<b>Taux effectif d'imposition</b>	<b>27,00 %</b>	<b>15,02 %</b>

En France, le Groupe a opté pour l'intégration fiscale au sein de quatre entités : Pinault-Printemps-Redoute SA (116 sociétés), Rexel SA (20 sociétés), Gucci Group France Holding (21 sociétés) et Boucheron Holding SA (3 sociétés).

#### 6.4 Déficits fiscaux reportables

La variation des déficits fiscaux reportables, n'ayant pas conduit à la comptabilisation d'impôts différés actifs, peut être résumée de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2004	2003
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>962,7</b>	<b>931,6</b>
Déficits créés au titre de l'exercice	639,7	154,6
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(225,8)	(105,8)
Variations de périmètre et de change	(195,1)	(17,7)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>1 181,5</b>	<b>962,7</b>

Le poste « Déficits créés au cours de l'exercice » inclut, sur le pôle Luxe, la création de déficits fiscaux ayant conduit à la comptabilisation d'impôts différés actifs antérieurement à l'exercice 2004 mais dépréciés en 2004 car ne présentant pas à la clôture de l'exercice un caractère probable de récupérabilité à court terme sur la base des « *business plans* » établis par le nouveau management du Pôle.

Le montant des déficits correspondant à la dépréciation des actifs d'impôts différés du pôle Luxe en 2004 s'élève à 315 millions d'euros.

Au 31 décembre 2004, les économies d'impôt potentielles liées à ces déficits sont reportables selon l'échéancier suivant :

(en millions d'euros)	2004	2003
<b>Déficits reportables avec une échéance :</b>		
À moins de cinq ans	72,2	52,5
À plus de cinq ans	83,4	71,0
<b>Sous-total</b>	<b>155,6</b>	<b>123,5</b>
Déficits indéfiniment reportables	237,1	199,4
<b>Total</b>	<b>392,7</b>	<b>322,9</b>

## 7. Résultat net et résultat par action

### 7.1 Résultat net corrigé

(en millions d'euros)	2004	2003
<b>Résultat net (part du Groupe)</b>	<b>940,6</b>	<b>644,6</b>
Rémunération des équivalents actions	32,1	21,5
<b>Résultat net après correction</b>	<b>972,7</b>	<b>666,1</b>

Le résultat net (part du Groupe) intègre un résultat exceptionnel de + 418,2 millions d'euros (- 31,0 millions d'euros en 2003 et + 1 278,0 millions d'euros en 2002), soit + 310,5 millions d'euros après impôts et intérêts minoritaires (+ 71,0 millions d'euros en 2003 et + 917,0 millions d'euros en 2002).

Hors éléments exceptionnels, le résultat net corrigé s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2003
<b>Résultat net (part du Groupe)</b>	<b>940,6</b>	<b>644,6</b>
Eléments exceptionnels nets d'impôt et intérêts minoritaires	(310,5)	(71,0)
<b>Résultat net hors éléments exceptionnels</b>	<b>630,1</b>	<b>573,6</b>
Rémunération des équivalents actions	32,1	21,5
<b>Résultat net hors éléments exceptionnels après correction</b>	<b>662,2</b>	<b>595,1</b>

## 7.2 Nombre d'actions retenues

(en actions)	2004	2003
Nombre moyen pondéré		
- d'actions ordinaires émises	122 422 605	122 399 272
- d'actions auto-détenues	(942 978)	(1 604 615)
<b>Total avant dilution</b>	<b>121 479 627</b>	<b>120 794 657</b>
Nombre moyen pondéré d'équivalents actions		
- obligations convertibles	14 564 221	10 185 053
- options de souscription	71 302	102 758
<b>Total après dilution</b>	<b>136 115 150</b>	<b>131 082 468</b>

Le cours moyen du mois de décembre 2004 (75,44 euros) a été utilisé pour le calcul des équivalents actions au 31 décembre 2003 (77,96 euros au 31 décembre 2003).

Toutes les obligations convertibles émises par Pinault-Printemps-Redoute sont considérées comme des instruments dilutifs.

## 8. Tableau de flux de trésorerie

### 8.1 Capacité d'autofinancement (CAF)

Elle se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2003
CAF d'exploitation	1 938,5	1 752,5
CAF financière	(313,3)	(299,2)
CAF exceptionnelle et impôt	(367,4)	(304,9)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 257,8</b>	<b>1 148,4</b>

**8.2 Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)**

Cette variation s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2004	2003
Variation du BFR d'exploitation hors concours à la clientèle	(199,7)	(206,7)
Variation du BFR hors exploitation	(12,2)	76,0
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>(211,9)</b>	<b>(130,7)</b>
<b>Variation des concours à la clientèle</b>	<b>28,6</b>	<b>(0,8)</b>

Sur l'exercice 2004, l'effet de la réduction de l'encours de créances cédées est défavorable sur le BFR d'exploitation à hauteur de 63,9 millions d'euros.

Sur l'exercice 2003, l'effet de la réduction de l'encours de créances cédées était défavorable sur le BFR d'exploitation à hauteur de 72,5 millions d'euros.

**8.3 Investissements nets d'exploitation**

Les investissements nets d'exploitation s'analysent par enseigne comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2003
<b>Luxe</b>	<b>(138,6)</b>	<b>(266,8)</b>
Conforama	(75,2)	(21,1)
Fnac	(78,2)	(89,4)
Printemps	(28,4)	(37,5)
Redcats	(39,8)	(51,2)
Orcanta	(0,4)	(0,3)
CFAO	(28,7)	(43,8)
Divers	(0,4)	(0,3)
<b>Distribution</b>	<b>(251,1)</b>	<b>(243,6)</b>
Holdings et autres	(3,4)	28,5
<b>« Nouveau PPR »</b>	<b>(393,1)</b>	<b>(481,9)</b>
Rexel	(35,3)	(4,5)
Autres activités		(13,4)
<b>Total</b>	<b>(428,4)</b>	<b>(499,8)</b>

Les investissements en crédit-bail s'élèvent à 24,6 millions d'euros sur l'exercice 2004 (91,0 millions d'euros sur l'exercice 2003).

### 8.4 Investissement financier net

L'investissement financier net se compose des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2004	2003
Acquisitions de titres de participation	(2 691,3)	(1 327,0)
Cessions de titres de participation (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	3 057,5	1 617,2
Flux net sur autres immobilisations financières	(80,8)	2,8
Décalage de trésorerie	(225,7)	(125,9)
<b>Total</b>	<b>59,7</b>	<b>167,1</b>

Sur l'exercice 2004, les acquisitions de titres de participation concernent essentiellement la montée dans le capital de Gucci Group, dont le descriptif est détaillé en note 2.2a.

Les cessions de titres de participation (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession) concernent principalement les cessions de Rexel à hauteur de 2 405,1 millions d'euros et la cession des 24,5 % des activités de crédit à la consommation pour 636,7 millions d'euros (371,6 millions d'euros pour les 14,5 % cédés en mars et 265,1 millions d'euros pour les 10,0 % cédés en décembre).

La ligne décalage de trésorerie correspond essentiellement au décaissement sur le premier semestre 2004, à hauteur de 215,5 millions d'euros, de l'impôt sur les plus-values de cession réalisées en 2003.

La description des investissements financiers effectués par le Groupe au cours des trois derniers exercices est détaillée dans le chapitre « Politique d'investissement » des éléments financiers.

### 8.5 Augmentations du capital

Les flux de trésorerie sur augmentations de capital s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2004	2003
Augmentations nettes de capital de Pinault-Printemps-Redoute	1,4	0,4
Augmentations de capital des filiales souscrites par les minoritaires	(0,5)	(376,6)
<b>Total</b>	<b>0,9</b>	<b>(376,2)</b>

Sur l'exercice 2003, le poste « augmentations de capital des filiales souscrites par les minoritaires » concernait principalement le retour sur capital initié par Gucci Group pour la part versée aux minoritaires ainsi que la part de l'augmentation de capital de Rexel non souscrite par le Groupe.

### 8.6 Incidence de la détention d'actions d'autocontrôle

Sur l'exercice 2004, l'incidence de la détention d'actions d'autocontrôle correspond :

- à la cession de 1 300 000 titres Pinault-Printemps-Redoute autodétenus comptabilisés dans les capitaux propres consolidés du Groupe à hauteur de 108,9 millions d'euros ;
- à la mise à la valeur de marché des titres Pinault-Printemps-Redoute autodétenus destinés au maintien de cours à hauteur de - 8,5 millions d'euros. Ces titres sont comptabilisés en valeurs mobilières de placement dans les comptes du Groupe.

Sur l'exercice 2003, l'incidence de la détention d'actions d'autocontrôle correspondait à la mise à la valeur de marché des titres Pinault-Printemps-Redoute autodétenus.

## 9. Écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles

### 9.1 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)

	31.12.2004			31.12.2003
	Brut	Amortissement	Net	Net
<b>Luxe</b>	-	-	-	-
Conforama	882,4	(125,9)	756,5	808,5
Fnac	499,2	(112,6)	386,6	399,2
Printemps	67,4	(14,3)	53,1	54,8
Redcats	851,8	(197,2)	654,6	692,5
Orcanta	-	-	-	-
CFAO	131,8	(52,7)	79,1	83,6
Divers	3,3	(1,2)	2,1	2,5
<b>Distribution</b>	<b>2 435,9</b>	<b>(503,9)</b>	<b>1 932,0</b>	<b>2 041,1</b>
Holdings et autres	0,3	(0,3)	0,0	0,0
<b>«Nouveau PPR»</b>	<b>2 436,2</b>	<b>(504,2)</b>	<b>1 932,0</b>	<b>2 041,1</b>
Rexel	-	-	-	1 266,8
Autres activités	-	-	-	48,1
<b>Total</b>	<b>2 436,2</b>	<b>(504,2)</b>	<b>1 932,0</b>	<b>3 356,0</b>

Les principales variations s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)

<b>Valeur nette au 31 décembre 2003</b>	<b>3 356,0</b>
Augmentations suite aux acquisitions	28,6
Diminutions suite aux cessions	(1 297,8)
Dont cession de Rexel	(1 224,5)
Écart de conversion	(48,2)
Dotations aux amortissements	(106,6)
<b>Valeur nette au 31 décembre 2004</b>	<b>1 932,0</b>

## 9.2 Autres immobilisations incorporelles

Elles s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2004			31.12.2003
	Brut	Amortissement	Net	Net
Enseignes, marques et parts de marché	7 418,5	(69,8)	7 348,7	6 104,2
Fonds de commerce et droit au bail	431,8	(78,7)	353,1	393,4
Autres immobilisations incorporelles	834,2	(311,6)	522,6	606,9
<b>Total</b>	<b>8 684,5</b>	<b>(460,1)</b>	<b>8 224,4</b>	<b>7 104,5</b>

Les immobilisations incorporelles nettes se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2003
<b>Luxe</b>	<b>6 786,6</b>	<b>5 224,6</b>
Conforama	491,7	486,4
Fnac	83,6	92,5
Printemps	192,7	192,2
Redcats	616,9	612,5
Orcanta	20,4	20,5
CFAO	25,4	24,8
Divers	0,4	0,3
<b>Distribution</b>	<b>1 431,1</b>	<b>1 429,2</b>
Holdings et autres	6,7	4,0
<b>« Nouveau PPR »</b>	<b>8 224,4</b>	<b>6 657,8</b>
Rexel		446,7
<b>Total</b>	<b>8 224,4</b>	<b>7 104,5</b>

L'évolution du poste entre 2004 et 2003 résulte notamment de l'affectation en marque Gucci de l'écart complémentaire dégagé sur l'acquisition de titres sur l'exercice 2004 et de l'effet des variations de périmètre lié principalement à la cession de Rexel.

## 10. Évaluation des écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles fait l'objet d'un examen par le Groupe suivant les principes décrits en note 1.8. Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation 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 :

Pôles d'activité	Actualisation		Croissance perpétuelle	
	2004	2003	2004	2003
Luxe	8 % - 10 %	8 % - 9,2 %	2 % - 5 %	2,5 % - 3 %
Distribution				
(hors zone géographique émergente <sup>(1)</sup> )	5,6 % - 7,1 %	8,5 %	0,5 % - 2 %	2 % - 3 %
Zone géographique émergente <sup>(1)</sup>	8,8 % - 11,7 %	12 %	3 % - 5 %	2 % - 5 %

<sup>(1)</sup> La zone géographique émergente correspond aux pays du continent africain et à certains pays d'Amérique latine et d'Europe de l'Est.

## 11. Immobilisations corporelles

La ventilation par nature des immobilisations corporelles se présente comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2004			31.12.2003 Net
	Brut	Amortissement	Net	
Terrains et constructions	1 553,5	(552,5)	1 001,0	1 215,6
Matériels et installations	2 795,8	(1 742,6)	1 053,2	1 138,3
Autres immobilisations corporelles	324,2	(105,8)	218,4	314,3
<b>Total</b>	<b>4 673,5</b>	<b>(2 400,9)</b>	<b>2 272,6</b>	<b>2 668,2</b>

L'évolution des immobilisations corporelles s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2004		
	Brut	Amortissement Dépréciation	Net
Solde début d'exercice	5 212,3	(2 544,1)	2 668,2
Acquisitions	378,1		378,1
Sorties	(211,4)	170,1	(41,3)
Ecart de conversion	(83,7)	32,9	(50,8)
Variations de périmètre	(621,8)	346,5	(275,3)
Dotation aux amortissements		(406,3)	(406,3)
<b>Solde fin d'exercice</b>	<b>4 673,5</b>	<b>(2 400,9)</b>	<b>2 272,6</b>
dont location financement	396,6	(123,4)	273,2

## 12 Titres mis en équivalence

La part du Groupe dans la situation nette et le résultat des sociétés consolidées par mise en équivalence sont présentés ci-après :

(en millions d'euros)	31.12.2004			31.12.2003 Total
	Réserves	Résultat	Total	
Sodice Expansion	20,6	3,4	24,0	23,0
Crédit et Services Financiers	(8,7)	8,7	0,0	128,2
Autres (inférieurs à 10 millions d'euros)	20,4	2,3	22,7	20,4
<b>Total</b>	<b>32,3</b>	<b>14,4</b>	<b>46,7</b>	<b>171,6</b>

La variation des titres mis en équivalence est essentiellement liée, hors effet du résultat de la période, à la cession par le Groupe au cours de l'exercice 2004 du solde de 24,5 % de sa participation dans les activités de crédit à la consommation (note 2.2b).



### 13. Titres de participation

Les titres de participation de 73,6 millions d'euros au 31 décembre 2004 correspondent aux titres de sociétés qui répondent à l'un des critères suivants :

- le Groupe n'a ni le contrôle exclusif ni d'influence notable sur la gestion et la politique financière,
- la possession durable des titres est estimée utile à l'activité du Groupe dans le cadre de relations durables avec les sociétés émettrices (mais leur consolidation n'aurait pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe),
- les titres ne présentent pas un caractère durable de détention.

La diminution de 10,3 millions d'euros entre le 31 décembre 2003 et 2004 s'explique principalement par la cession de Rexel.

Les titres de participation dont les valeurs brutes sont individuellement supérieures à 5 millions d'euros sont les suivants :

(en millions d'euros)	31.12.2004					31.12.2003	
	Fraction du capital détenu directement ou indirectement	Capitaux propres de clôture	Résultat du dernier exercice	Valeur brute	Dépréciation	Valeur Nette	Valeur Nette
Facet	10,0 %	142,0	42,7	16,9	(0,1)	16,8	16,8
Pinault-Printemps-Redoute Luxembourg	100,0 %	9,8	0,1	14,4	(4,6)	9,8	9,6
Teamtel	100,0 %	(0,1)		5,9	(5,9)		
Club de Développement Pinault-Printemps-Redoute	100,0 %	4,7	0,1	11,8	(6,9)	4,9	4,9
GNX	6,5 %	52,4	0,3	7,7	(2,1)	5,6	6,1
<b>Total</b>				<b>56,7</b>	<b>(19,6)</b>	<b>37,1</b>	<b>37,4</b>

Le montant des titres dans des entreprises cotées détenus par le Groupe et inscrits en titres de participation n'est pas significatif au 31 décembre 2004.

### 14. Autres immobilisations financières

Elles s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
Prêts et créances rattachées à des participations	30,7	78,5
Placements des activités d'assurance	8,3	6,4
Autres <sup>(1)</sup>	131,0	95,6
<b>Total</b>	<b>170,0</b>	<b>180,5</b>

<sup>(1)</sup> Essentiellement constituées de dépôts de garantie.

## 15. Stocks et en-cours

Ils s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
Stocks commerciaux	2 739,2	3 584,1
Stocks industriels	199,2	203,4
<b>Valeur brute</b>	<b>2 938,4</b>	<b>3 787,5</b>
Provision pour dépréciation	(297,6)	(370,0)
<b>Total</b>	<b>2 640,8</b>	<b>3 417,5</b>

## 16. Créances d'exploitation et hors exploitation

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
Créances clients et comptes rattachés - Brut	1 185,1	1 831,5
Autres créances d'exploitation - Brut	1 247,9	1 623,8
Provision pour dépréciation	(205,1)	(286,7)
<b>Créances d'exploitation</b>	<b>2 227,9</b>	<b>3 168,6</b>
Concours à la clientèle - Brut	440,3	460,4
Provision pour dépréciation	(21,2)	(20,5)
<b>Concours à la clientèle</b>	<b>419,1</b>	<b>439,9</b>
Créances sur cessions d'actifs immobilisés - Brut	7,8	3,3
Créances diverses - Brut	465,8	600,1
Impôts différés actif	345,6	569,0
Provision pour dépréciation	(163,6)	(193,1)
<b>Créances hors exploitation</b>	<b>655,6</b>	<b>979,3</b>
<b>Total</b>	<b>3 302,6</b>	<b>4 587,8</b>

## 17. Dettes d'exploitation et hors exploitation

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 643,7	3 870,1
Avances et acomptes reçus	55,6	78,6
Autres dettes d'exploitation	1 860,7	2 031,6
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>4 560,0</b>	<b>5 980,3</b>
Dettes sur immobilisations	189,7	121,2
Dettes diverses hors exploitation	511,2	659,6
Impôts différés passif	67,9	147,7
<b>Dettes hors exploitation</b>	<b>768,8</b>	<b>928,5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 328,8</b>	<b>6 908,8</b>

## 18. Trésorerie et assimilés

### 18.1 Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
<b>Créances à court terme sur cessions d'actifs<sup>(1)</sup></b>	<b>2 181,8</b>	<b>0,0</b>
Obligations	0,1	212,6
Titres de créances négociables	975,3	95,4
SICAV, Fonds Communs de Placement, actions et assimilés	100,9	1 530,9
Actions propres Pinault-Printemps-Redoute	509,4	552,3
Provision pour dépréciation	(163,7)	(186,6)
<b>Valeurs mobilières de placement<sup>(2)</sup></b>	<b>1 422,0</b>	<b>2 204,6</b>
Dépôts à court terme	607,3	726,9
Autres disponibilités	77,0	137,9
<b>Disponibilités</b>	<b>684,3</b>	<b>864,8</b>
<b>Total</b>	<b>4 288,1</b>	<b>3 069,4</b>

<sup>(1)</sup> Les créances à court terme sur cessions d'actifs concernent en 2004 la cession de Rexel à hauteur de 1 916,7 millions d'euros et la cession de 10 % des activités de crédit à la consommation à hauteur de 265,1 millions d'euros (note 2).

<sup>(2)</sup> Les titres Pinault-Printemps-Redoute autodétenus au 31 décembre 2004 relatifs au maintien de cours figurent dans cette rubrique pour 345,8 millions d'euros en valeur nette représentant 4 583 517 actions.

Le 3 mai 2004, Pinault-Printemps-Redoute a mis fin au mandat du 28 mai 2003 confié à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de titres. Ce contrat était doté de 30 millions d'euros dont 50 % en espèces et 50 % en titres.

Pinault-Printemps-Redoute a confié un nouveau mandat à partir du 26 mai 2004 à un autre intermédiaire financier dans le même cadre en le dotant initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et moitié en titres Pinault-Printemps-Redoute. Le 3 septembre 2004, il a fait l'objet d'une dotation complémentaire de 20 millions d'euros en espèces.

Ces deux contrats sont conformes à la Charte de Déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement (A.F.E.I.).

Les acquisitions et les cessions de titres de Pinault-Printemps-Redoute réalisées au cours de l'exercice 2004 ont été intégralement réalisées dans le cadre de ces deux mandats.

Les achats se sont élevés à 1 247 890 titres dont 323 692 titres dans le cadre du mandat résilié au 3 mai 2004 et 924 198 titres dans le cadre du mandat initié le 26 mai 2004.

Les cessions ont porté sur 1 445 370 titres dont 491 172 au titre du mandat échu le 3 mai 2004 et 954 198 titres au titre du mandat initié le 26 mai 2004.

La provision pour dépréciation a été actualisée sur la base du cours moyen de bourse de décembre 2004 et s'élève à 163,6 millions d'euros pour les titres Pinault-Printemps-Redoute autodétenus (179,6 millions d'euros au 31 décembre 2003).

### 18.2 Analyse par devise

(en millions d'euros)	31.12.2004	%	31.12.2003	%
Euro	3 860,7	90,0 %	2 571,1	83,8 %
Dollar américain	202,2	4,7 %	303,7	9,9 %
Franc suisse	96,0	2,2 %	54,5	1,8 %
Livre sterling	21,0	0,5 %	22,3	0,7 %
Franc CFA	15,3	0,4 %	11,4	0,4 %
Couronne suédoise	4,1	0,1 %	9,7	0,3 %
Dollar australien	1,2	0,0%	23,6	0,8 %
Autres devises	87,6	2,1 %	73,1	2,3 %
<b>Total</b>	<b>4 288,1</b>		<b>3 069,4</b>	

## 19. Capitaux propres

### 19.1 Capitaux propres – Part du Groupe

Les informations concernant la composition et l'évolution du capital de Pinault-Printemps-Redoute SA sont intégrées dans la partie « Renseignements de caractère général » du rapport annuel.

### 19.2 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires dans les sociétés consolidées par intégration globale se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2004			31.12.2003
	Capitaux propres <sup>(1)</sup>	Résultat	Total	Total
Groupe Gucci	29,7	31,7	61,4	1 211,9
Groupe Rexel	(31,1)	31,1	0,0	415,2
Groupe CFAO	76,4	22,6	99,0	94,9
Divers	7,8	3,2	11,0	9,5
<b>Total</b>	<b>82,8</b>	<b>88,6</b>	<b>171,4</b>	<b>1 731,5</b>

<sup>(1)</sup> Y compris les écarts de conversion afférents aux intérêts minoritaires.

## 20. Provision pour retraites et engagements assimilés

La situation en matière d'engagements de retraite et de prévoyance ou d'indemnités de fin de carrière du Groupe est la suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
Engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite et engagements assimilés	298,6	578,2
Juste valeur des actifs	(95,7)	(277,0)
<b>Situation financière nette</b>	<b>202,9</b>	<b>301,2</b>
Écarts actuariels	(65,6)	(135,2)
<b>Dette totale</b>	<b>137,3</b>	<b>166,0</b>
- dont provisions pour retraites et engagements assimilés	133,8	166,0
- dont autres dettes de personnel	3,5	

Les principales variations entre 2003 et 2004 concernent Rexel qui a été cédée le 10 décembre 2004 et dont les montants d'engagements de retraite, de juste valeur des actifs, et d'écarts actuariels au 31 décembre 2003 étaient respectivement de 297,3 millions d'euros, - 190,4 millions d'euros et - 75,3 millions d'euros.

La variation de la provision pour retraites et engagements assimilés s'établit à 32,2 millions d'euros, dont 24,9 millions d'euros au titre de la dotation de l'exercice, 27,4 millions d'euros au titre de la reprise de l'exercice liée aux prestations versées, et 29,7 millions d'euros liés aux variations de périmètre et d'écarts de conversion.

La charge de l'exercice 2004 relative aux régimes à prestations définies s'est élevée à 28,4 millions d'euros et s'analyse ainsi (en millions d'euros) :

• coût des services de période	24,9
• charge d'intérêt	27,0
• rendement des actifs	(17,9)
• réductions de régimes	(8,0)
• amortissement des écarts actuariels	2,4

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe sont les suivantes :

	Zone Euro		Royaume-Uni	
	2004	2003	2004	2003
Taux d'actualisation	4,75 % - 5 %	5 % - 5,25 %	5,3 % - 5,5 %	5,3 % - 5,5 %
Taux de rendement des actifs	5,25 %	3,5 % - 6 %	6,7 %	6,7 % - 7,5 %
Taux d'augmentation des salaires	2,75 % - 5 %	2,5 % - 3 %	2,8 % - 3,75 %	3 % - 3,7 %

Le taux d'actualisation est déterminé par référence au rendement des obligations des entreprises de première qualité (notation AA) d'une maturité équivalente aux plans évalués.

Le taux de rendement des actifs résulte de la rentabilité moyenne pondérée des différents types de placements des fonds. Le taux d'actualisation est retenu pour les placements à taux fixe, les placements en actions étant majorés d'une prime de risque.

Le taux de croissance des salaires prend en compte l'inflation et divers autres facteurs tels que le mérite et les promotions.

## 21. Autres provisions pour risques et charges

Elles s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2003	Dotation	Reprise		Écarts de conversion	Variation de périmètre	Autres	31.12.2004
			utilisée	non utilisée				
Provisions pour restructurations	74,1	7,0	(18,9)	(0,8)	0,4	(24,0)	(6,4)	31,4
Provisions pour litiges et contentieux	144,9	22,5	(17,3)	(24,7)	(0,4)	(23,1)	6,5	108,4
Provisions techniques des activités d'assurances	6,4	1,9						8,3
Autres provisions	167,4	134,1	(19,3)	(21,9)	(0,2)	(23,4)	(1,2)	235,5
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>392,8</b>	<b>165,5</b>	<b>(55,5)</b>	<b>(47,4)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(70,5)</b>	<b>(1,1)</b>	<b>383,6</b>
<b>Impact résultat</b>		<b>(165,5)</b>		<b>47,4</b>				<b>(118,1)</b>
- Sur le résultat d'exploitation		(8,7)		1,8				(6,9)
- Sur le résultat financier		(27,1)						(27,1)
- Sur le résultat exceptionnel		(129,1)		45,5				(83,6)
- Sur l'impôt		(0,6)		0,1				(0,5)

Les reprises de provisions pour restructurations de 18,9 millions d'euros sont imputables à hauteur de 14,0 millions d'euros à Rexel. Elles concernent les coûts des fermetures d'agences en Allemagne et les charges liées à la mise en œuvre d'un contrat d'infogérance en France.

Les dotations aux provisions pour litiges et contentieux de 22,5 millions d'euros correspondent principalement à des litiges avec les salariés et à des contentieux avec les administrations fiscales dans les différents pays.

Les reprises non utilisées sont liées essentiellement au dénouement d'un litige fiscal d'une filiale de Rexel aux Pays-Bas (12,3 millions d'euros) et aux dégrèvements accordés au titre d'un contentieux fiscal en France (6,9 millions d'euros).

Les dotations aux autres provisions couvrent notamment les risques liés aux garanties de passif et les charges connexes liées aux cessions d'actifs.

L'effet des variations de périmètre provient principalement de la cession de Rexel.

## 22. Dettes financières

### 22.1 Analyse des catégories de dettes par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31.12.2004	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà
Emprunts obligataires convertibles	1 228,7			149,2	1 079,5		
Autres emprunts obligataires	2 792,6	837,1	1,0	401,2	1,4	752,1	799,8
Lignes de crédit confirmées	2 201,9	324,3	415,9	1 167,9	149,3	76,0	68,5
Utilisation de lignes de crédit non confirmées	136,2	136,2					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	876,0	60,7	446,4	21,4	170,6	20,2	156,7
Découverts bancaires et avances en devises	243,7	243,7					
<b>Dettes bancaires et assimilées</b>	<b>7 479,1</b>	<b>1 602,0</b>	<b>863,3</b>	<b>1 739,7</b>	<b>1 400,8</b>	<b>848,3</b>	<b>1 025,0</b>
Billets de trésorerie	1 310,3	1 310,3					
Participation des salariés	39,2	6,5	6,9	7,7	8,2	9,9	
Dettes financières diverses	224,9	200,1	3,0	3,0	3,0	3,0	12,8
Dettes de crédit bail	186,4	25,8	25,3	24,4	16,0	10,8	84,1
<b>Total</b>	<b>9 239,9</b>	<b>3 144,7</b>	<b>898,5</b>	<b>1 774,8</b>	<b>1 428,0</b>	<b>872,0</b>	<b>1 121,9</b>
%		<b>34,0 %</b>	<b>9,7 %</b>	<b>19,2 %</b>	<b>15,5 %</b>	<b>9,5 %</b>	<b>12,1 %</b>

(en millions d'euros)	31.12.2003	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà
Emprunts obligataires convertibles	1 242,8	14,5			148,8	1 079,5	
Autres emprunts obligataires	2 131,7	485,4	838,9	3,5	4,1	49,8	750,0
Lignes de crédit confirmées	1 791,6	488,0	831,5	125,0	246,8	100,3	
Utilisation de lignes de crédit non confirmées	265,0	265,0					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	1 967,2	1 169,9	49,9	400,7	22,1	172,0	152,6
Découverts bancaires et avances en devises	213,4	213,4					
<b>Dettes bancaires et assimilées</b>	<b>7 611,7</b>	<b>2 636,2</b>	<b>1 720,3</b>	<b>529,2</b>	<b>421,8</b>	<b>1 401,6</b>	<b>902,6</b>
Billets de trésorerie	613,0	613,0					
Participation des salariés	68,8	17,1	12,9	10,6	13,3	14,9	
Dettes financières diverses	19,4	2,2	16,3	0,2	0,3	0,3	0,1
Dettes de crédit bail	228,2	26,0	25,7	26,2	21,5	19,0	109,8
<b>Total</b>	<b>8 541,1</b>	<b>3 294,5</b>	<b>1 775,2</b>	<b>566,2</b>	<b>456,9</b>	<b>1 435,8</b>	<b>1 012,5</b>
%		<b>38,6 %</b>	<b>20,8 %</b>	<b>6,6 %</b>	<b>5,3 %</b>	<b>16,8 %</b>	<b>11,9 %</b>

En 2004, les emprunts obligataires représentent 43,5 % de la dette brute contre 39,5 % en 2003. Par ailleurs, au 31 décembre 2004, le Groupe bénéficie de lignes de crédit confirmées pour 5 420 millions d'euros dont 3 218 millions d'euros ne sont pas utilisés.

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.

**22.2 Analyse par devise de remboursement**

(en millions d'euros)	31.12.2004	%	31.12.2003	%
Euro	8 247,1	89,2 %	6 796,0	79,6 %
Yen	406,0	4,4 %	639,2	7,5 %
Livre sterling	184,9	2,0 %	192,4	2,2 %
Dollar américain	129,7	1,4 %	443,1	5,2 %
Franc CFA	101,6	1,1 %	79,1	0,9 %
Franc suisse	90,5	1,0 %	209,4	2,4 %
Couronne suédoise	8,8	0,1 %	13,5	0,2 %
Autres devises	71,3	0,8 %	168,4	2,0 %
<b>Total</b>	<b>9 239,9</b>		<b>8 541,1</b>	

**22.3 Analyse par taux d'intérêt**

	2004	2003
Taux d'intérêt moyen - fixe	4,3 %	3,8 %
Taux d'intérêt moyen - variable	2,8 %	3,1 %
<b>Taux d'intérêt moyen de l'exercice</b>	<b>3,4 %</b>	<b>3,4 %</b>
% Endettement financier net moyen à taux fixe	41 %	48 %
% Endettement financier net moyen à taux variable	59 %	52 %

Ces taux moyens sont déterminés sur la base des encours moyens de l'endettement financier net dont les charges nettes sont comptabilisées en résultat financier sur l'exercice concerné.

Les données sur les taux d'intérêt tiennent compte des opérations de couverture en cours (note 23).

La stabilité du taux de financement moyen de la dette s'explique principalement par la baisse des taux de référence variable de la dette (- 30 points de base) et par l'augmentation du poids de la dette moyenne, émise ou swappée, à taux variable dont les effets conjugués compensent l'augmentation des taux des financements long terme émis à taux fixe (+ 50 points de base).



## 22.4 Caractéristiques des principaux emprunts obligataires

### Emprunts obligataires convertibles, échangeables ou remboursables en actions émis par Pinault-Printemps-Redoute SA

(en euros)

Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Échéance	31.12.2004	31.12.2003
Fixe 1,50 % <sup>(1)</sup>	08.11.2001	Swap taux variable Euribor 1 mois à hauteur de 149 M€	01.01.2007	149 211 562,50	163 284 550,00
Fixe 2,50 % <sup>(2)</sup>	21.05.2003	-	01.01.2008	1 079 500 000,00	1 079 500 000,00

<sup>(1)</sup> Prix d'émission : emprunt obligataire à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (Océane) émis le 8 novembre 2001, pour un montant de 1 380 000 050 euros, représenté par 8 492 308 obligations de 162,50 euros nominal.

Conversion et/ou échange en actions : jusqu'au 31 décembre 2001 à raison de 1,157 action par obligation, et à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2002 à raison de 1 action pour 1 obligation.

Amortissement normal : amortissement en totalité le 1<sup>er</sup> janvier 2007 au prix de 162,50 euros.

Taux de rendement actuariel brut en cas d'absence de conversion : 1,5 %.

Le solde au 31.12.2004 intègre :

la conversion en 2001 de 3 077 000 obligations par Artémis,

le rachat en 2002 de 107 422 obligations pour 17 456 075 euros,

le rachat en 2003 de 17 609 obligations pour 2 861 462,50 euros,

le remboursement anticipé, après exercice du Put Investisseur en 2003 de 4 285 376 obligations pour 696 373 600 euros,

le remboursement anticipé, après exercice du Put Investisseur en 2004 de 86 603 obligations pour 14 072 987,50 euros.

Swap de l'emprunt : l'Océane a fait l'objet d'un swap à hauteur de 149 millions d'euros afin de rendre variable le taux et d'en pérenniser la maturité.

<sup>(2)</sup> Prix d'émission : emprunt obligataire à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (Océane) émis le 21 mai 2003, représenté par 12 500 000 obligations de 86,36 euros nominal.

Conversion et/ou échange en actions : à tout moment à compter du 21 mai 2003 à raison d'une action par obligation.

Amortissement normal : les obligations seront remboursées en totalité le 1<sup>er</sup> janvier 2008 au prix de 91,14 euros par obligation, soit environ 105,535 % de la valeur nominale des obligations.

Taux de rendement actuariel brut en cas d'absence de conversion : 3,6250 %.

### Emprunts obligataires émis par Pinault-Printemps-Redoute SA

(en euros)

Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Échéance	31.12.2004	31.12.2003
Zéro coupon <sup>(1)</sup>	30.01.1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	31.01.2005	106 714 312,07	106 714 312,07
Fixe 5,20 % <sup>(2)</sup>	27.05.1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	27.05.2005	304 898 034,48	304 898 034,48
Fixe 5 % <sup>(3)</sup>	23.07.2003	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 500 M€	23.01.2009	750 000 000,00	750 000 000,00
Fixe 5,25 % <sup>(4)</sup>	29.03.2004	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 650 M€	29.03.2011	800 000 000,00	-
Variable Euribor 3 mois + 0,50 % <sup>(5)</sup>	22.10.2004	-	22.10.2007	400 000 000,00	-

<sup>(1)</sup> Prix d'émission : emprunt obligataire indexé représenté par 70 000 obligations de 1 524,49 euros nominal.  
Remboursement : le 31 janvier 2005 à un prix de remboursement qui ne pourra en aucun cas être inférieur à 100 % ni supérieur à 228 % de la valeur nominale de l'obligation. Le prix de remboursement compris entre ces deux bornes découle d'une formule d'indexation sur le taux de croissance du titre Pinault-Printemps-Redoute SA.

Taux de rendement actuariel brut : entre 0 % et 12,5 % selon le cours de l'action Pinault-Printemps-Redoute SA.

<sup>(2)</sup> Prix d'émission : emprunt obligataire classique représenté par 400 000 obligations de 726,25 euros nominal.

Remboursement : en totalité le 27 mai 2005.

Taux de rendement actuariel brut : 4,99 %.

<sup>(3)</sup> Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 23 juillet 2003, représenté par 750 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 23 janvier 2009.

<sup>(4)</sup> Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 800 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 29 mars 2004 pour 650 000 obligations et abondé le 23 juillet 2004 pour 150 000 obligations portant ainsi l'émission à 800 000 obligations.

Remboursement : en totalité le 29 mars 2011.

<sup>(5)</sup> Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 22 octobre 2004, représenté par 400 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 22 octobre 2007.

**Emprunt obligataire émis par Caumartin Participations**

(en euros)

Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Échéance	31.12.2004	31.12.2003
5,2075 % <sup>(1)</sup>	10.07.2001	Swap taux variable Euribor 6 mois à hauteur de 350 M€	11.07.2005	424 743 760,00	424 743 760,00

<sup>(1)</sup> Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 10 juillet 2001, représenté par 424 743 760 obligations de 1 euro nominal.  
Remboursement : en totalité le 11 juillet 2005.  
Intérêt annuel : 5,2075 %, partiellement indexé sur l'évolution du cours de l'action Pinault-Printemps-Redoute SA.

**22.5 Principaux emprunts à long et moyen terme et lignes de crédit confirmées**
**a. Détail des principaux emprunts à long et moyen terme**

Le Groupe dispose notamment des emprunts suivants :

**Emprunt à long et moyen terme contracté par Pinault-Printemps-Redoute SA**

(en euros)

Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Échéance	31.12.2004	31.12.2003
2,6130 % <sup>(1)</sup>	06.02.2004	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	06.02.2006	125 000 000,00	-

<sup>(1)</sup> Emprunt échangeable privé en actions Pinault-Printemps-Redoute SA avec option de remboursement en numéraire au gré de Pinault-Printemps-Redoute SA, émis le 06.02.2004 pour un montant de 125 000 000 euros, représenté par 1 168 224 titres de 107 euros nominal.  
Cet emprunt est soumis au respect des mêmes covenants financiers que les lignes de crédit confirmées de Pinault-Printemps-Redoute SA.

**Emprunts à long et moyen terme contractés par PPR Finance**

(en euros)

Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Échéance	31.12.2004	31.12.2003
Fixe 5,45 %	16.06.1998	-	16.06.2006	30 642 252,46	30 642 252,46
Variable Euribor 3 mois + 0,40 %	16.06.1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	16.06.2010	52 594 910,95	52 594 910,95
Fixe 5,46 %	16.06.1998	-	16.06.2006	9 146 941,03	9 146 941,03
Fixe 5,50 %	16.06.1998	-	16.06.2006	9 146 941,03	9 146 941,03
Fixe 5,20 %	15.09.1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	15.09.2006	15 244 901,72	15 244 901,72
Fixe 5,30 %	01.12.1998	-	01.12.2006	50 308 175,69	50 308 175,69
Fixe 5,39 %	01.12.1998	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	01.12.2006	17 531 636,98	17 531 636,98
Variable Euribor 3 mois + 0,50 %	25.09.2001	-	25.09.2006	170 000 000,00	170 000 000,00

## Emprunt à long et moyen terme contracté par Redcats Finance UK

(en euros)

Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Échéance	31.12.2004	31.12.2003
Variable taux de marché + 0,42 % <sup>(1)</sup>	28.10.2003	-	28.10.2008	150 343 947,00	150 113 507,00

<sup>(1)</sup> Titrisation mise en place par Redcats Finance UK pour un montant de 108 millions de livres sterling (153,2 millions d'euros). Le montant utilisé au 31.12.2004 est de 106,0 millions de livres sterling (150,3 millions d'euros).

## Emprunts à long et moyen terme contractés par Gucci Group

(en euros)

Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Échéance	31.12.2004	31.12.2003
Variable taux de marché + 0,6875 %	15.05.2003	-	18.05.2013	43 000 000,00	45 600 000,00
Variable Libor + 1 % <sup>(1)</sup>	08.08.2003	-	15.08.2013	33 037 221,94	38 719 669,59
Variable Euribor + 0,70 %	29.03.2004	-	30.06.2014	35 000 000,00	-

<sup>(1)</sup> Emprunt contracté par Gucci America Inc pour un montant de 45 millions de dollars (33,0 millions d'euros).

### b. Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe

- Le Groupe dispose au 31 décembre 2004 de 5 420 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 7 686 millions d'euros au 31 décembre 2003 (dont 1 114 millions d'euros sur Rexel SA au 31 décembre 2003).
- Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2004 s'élève à 3 218 millions d'euros contre 5 894 millions d'euros au 31 décembre 2003 (dont 905 millions d'euros sur Rexel SA au 31 décembre 2003).

### c. Répartition des lignes de crédits confirmées

Pinault-Printemps-Redoute SA et PPR Finance : 4 775 millions d'euros, dont :

3 275 millions d'euros à plus d'un an et dont la durée de vie moyenne est de 2,31 ans. Pinault-Printemps-Redoute SA dispose notamment de 2 714 millions d'euros de crédits syndiqués dont 1 999 millions d'euros à échéance octobre 2005 et octobre 2007 et 715 millions d'euros à échéance mai 2009.

Les lignes de crédit confirmées de Pinault-Printemps-Redoute SA sont soumises au respect de certains ratios financiers : EFN consolidé (Endettement Financier Net consolidé) / EBITDA consolidé, EBITDA consolidé / frais financiers nets consolidés et EFN consolidé / capitaux propres consolidés. En 2003, les agrégats utilisés pour le calcul de ces ratios ont été redéfinis à effet du 30 juin 2004 de façon à être en adéquation avec l'évolution stratégique du Groupe et la cession de Rexel. Les définitions des agrégats prenaient en compte, jusqu'à sa cession, la participation du Groupe dans Rexel comme une valeur mobilière de placement, valorisée au cours de Bourse pour leur calcul.

Les niveaux des ratios à respecter sont les suivants :

- EFN consolidé / EBITDA consolidé : inférieur ou égal à 3,85 au 31 décembre 2004,
- EBITDA consolidé / frais financiers nets consolidés : supérieur ou égal à 4,2 au 31 décembre 2004,
- EFN consolidé / capitaux propres consolidés : inférieur ou égal à 0,8 au 31 décembre 2004.

Tous les ratios sont respectés au 31 décembre 2004.

Redcats : 175 millions de dollars (128,5 millions d'euros) sur Brylane avec une durée de vie moyenne de 1,93 an.

Gucci Group NV : 516,5 millions d'euros avec une durée de vie moyenne de 2,08 ans dont 63,1 milliards de yens (451,8 millions d'euros).

Les lignes de crédit confirmées 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*). Toutes les clauses financières et juridiques du Groupe sont respectées au 31 décembre 2004.

## 23. Exposition aux risques de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse

Les engagements hors bilan au 31 décembre 2004 liés aux activités de trésorerie du Groupe s'analysent de la façon suivante :

### 23.1 Exposition aux risques de taux d'intérêt

Le groupe Pinault-Printemps-Redoute 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)	31.12.2004	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà	31.12.2003
Swaps prêteurs « taux fixe »	3 642,8	2 108,7	192,5	185,4	6,2	500,0	650,0	2 301,6
Swaps emprunteurs « taux fixe »	692,9	351,3	234,7	100,7	6,2			1 024,0
Achat de FRA's	0,0							0,0
Vente de FRA's	0,0							0,0
Achat de collars	561,0	524,3	36,7					534,0
Vente de collars	487,5	487,5						
Achat de caps	775,0		50,0	725,0				540,0
Autres instruments de taux d'intérêt <sup>(1)</sup>	58,7			6,1			52,6	58,4

<sup>(1)</sup> Dont opérations de swaps de taux variable / variable.

Dans le cadre de l'application de la politique de couverture du risque de taux, ces instruments ont principalement pour objet de :

- rendre variable le taux des emprunts obligataires émis à taux fixe : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de swaps prêteurs du taux fixe pour 2 060,8 millions d'euros dont 1 710,8 millions d'euros pour couvrir les émissions obligataires de Pinault-Printemps-Redoute et 350 millions d'euros pour celle de Caumartin Participations ;
- rendre variable le taux fixe des emprunts long et moyen terme émis à taux fixe : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de swaps prêteurs du taux fixe pour 157,8 millions d'euros ;
- 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 999 millions d'euros ;
- fixer le taux des dettes financières contractées à taux variable : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de swaps emprunteurs du taux fixe pour 272,7 millions d'euros ;
- gérer le risque de taux des dettes financières au travers d'opérations conditionnelles : dans ce cadre, le Groupe a conclu des options pour 848,4 millions d'euros.

Par ailleurs, Pinault-Printemps-Redoute avait contracté pour le compte de Finaref, avant sa cession, des swaps de taux dont l'encours au 31 décembre 2004 ne représente plus que 97,6 millions d'euros en nominal contre 416 millions d'euros au 31 décembre 2003. Ces swaps ont fait l'objet de couvertures symétriques avec des contreparties bancaires de premier rang.

Au 31 décembre 2004, Pinault-Printemps-Redoute avait également contracté pour le compte de Rexel, avant cession, 487,5 millions d'euros au titre d'opérations conditionnelles et 325,7 millions d'euros sous forme de swaps de taux. La totalité de ces transactions a fait l'objet de couvertures symétriques avec des contreparties bancaires de premier rang. La maturité résiduelle de l'ensemble de ces opérations est inférieure à un an.

**Avant gestion**, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix avant gestion :

(en millions d'euros)	31.12.2004	Échéancier pour 2004			31.12.2003
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux fixe</b>	<b>3 247,1</b>	<b>3 211,2</b>	<b>34,5</b>	<b>1,4</b>	<b>285,3</b>
Emprunts obligataires	3 514,6	730,4	1 984,4	799,8	2 921,9
Billets de trésorerie	938,0	938,0			271,0
Autres dettes financières	706,5	224,6	476,8	5,1	637,4
<b>Passifs financiers à taux fixe</b>	<b>5 159,1</b>	<b>1 893,0</b>	<b>2 461,2</b>	<b>804,9</b>	<b>3 830,3</b>

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash flow avant gestion :

(en millions d'euros)	31.12.2004	Échéancier pour 2004			31.12.2003
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux variable</b>	<b>2 160,2</b>	<b>2 126,6</b>	<b>33,6</b>		<b>2 460,7</b>
Emprunts obligataires	506,7	106,7	400,0		452,6
Billets de trésorerie	372,3	372,3			342,0
Autres dettes financières	3 201,8	772,7	2 112,1	317,0	3 916,2
<b>Passifs financiers à taux variable</b>	<b>4 080,8</b>	<b>1 251,7</b>	<b>2 512,1</b>	<b>317,0</b>	<b>4 710,8</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 :

(en millions d'euros)	31.12.2004	Échéancier pour 2004			31.12.2003
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux fixe</b>	<b>3 247,1</b>	<b>3 211,2</b>	<b>34,5</b>	<b>1,4</b>	<b>285,3</b>
Emprunts obligataires	1 560,5	75,5	1 335,2	149,8	1 592,0
Billets de trésorerie	66,0	66,0			609,4
Autres dettes financières	1 537,8	137,5	1 395,2	5,1	891,4
<b>Passifs financiers à taux fixe</b>	<b>3 164,3</b>	<b>279,0</b>	<b>2 730,4</b>	<b>154,9</b>	<b>3 092,8</b>

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash flow après gestion :

(en millions d'euros)	31.12.2004	Échéancier pour 2004			31.12.2003
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux variable</b>	2 160,2	2 126,6	33,6		2 460,7
Emprunts obligataires	2 460,8	761,6	1 049,2	650,0	1 782,5
Billets de trésorerie	1 244,3	1 244,3			3,6
Autres dettes financières	2 370,5	859,8	1 193,7	317,0	3 662,2
<b>Passifs financiers à taux variable</b>	6 075,6	2 865,7	2 242,9	967,0	5 448,3

Les actifs et passifs financiers sont constitués des éléments du bilan qui portent intérêt.

Compte tenu de cette répartition taux fixe/taux variable après instruments de couverture, une variation instantanée de 1 % des taux d'intérêt aurait un impact en année pleine de 47 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe.

La répartition de la dette brute par type de taux avant et après prise en compte des opérations de couverture est la suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2004	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
<b>Dette brute</b>	9 239,9	5 159,1	4 080,8	3 164,3	6 075,6
%		55,8 %	44,2 %	34,2 %	65,8 %

(en millions d'euros)	31.12.2003	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
<b>Dette brute</b>	8 541,1	3 830,3	4 710,8	3 092,8	5 448,3
%		44,8%	55,2%	36,2%	63,8%

### 23.2 Exposition aux risques de change

Le Groupe Pinault-Printemps-Redoute utilise pour la gestion du risque de change des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	31.12.2004	Euro	Dollar américain	Livre sterling	Franc suisse	Couronne suédoise	Yen	Dollar canadien	Autres devises	31.12.2003
<b>Couvertures sur engagements financiers</b>										
Swaps de change	(138,6)		(108,7)	(11,4)	53,4				(71,9)	(384,9)
Contrats à terme en devise	10,2	8,8	(0,7)	1,0			2,2		(1,1)	1 815,3
Options	0,0									402,2
Autres instruments de couverture	0,2		0,2							0,0
	<b>(128,2)</b>	<b>8,8</b>	<b>(109,2)</b>	<b>(10,4)</b>	<b>53,4</b>	<b>0,0</b>	<b>2,2</b>	<b>0,0</b>	<b>(73,0)</b>	<b>1 832,6</b>
<b>Couvertures sur engagements commerciaux fermes et hautement probables</b>										
Swaps de change	(204,1)	0,6	50,6	(38,1)	(173,0)	(0,6)	(31,6)	(3,8)	(8,2)	276,3
Contrats à terme en devise	(655,6)	12,8	(35,8)	(307,5)	(56,2)	(14,9)	(79,2)	(28,0)	(146,8)	(331,6)
Options	(733,0)		(358,4)				(374,6)			(1 112,7)
Autres instruments de couverture	(44,6)								(44,6)	(19,6)
	<b>(1 637,3)</b>	<b>13,4</b>	<b>(343,6)</b>	<b>(345,6)</b>	<b>(229,2)</b>	<b>(15,5)</b>	<b>(485,4)</b>	<b>(31,8)</b>	<b>(199,6)</b>	<b>(1 187,6)</b>
<b>Total</b>	<b>(1 765,5)</b>	<b>22,2</b>	<b>(452,8)</b>	<b>(356,0)</b>	<b>(175,8)</b>	<b>(15,5)</b>	<b>(483,2)</b>	<b>(31,8)</b>	<b>(272,6)</b>	<b>645,0</b>
<b>Maturité</b>										
<b>Couvertures sur engagements financiers</b>										
Inférieures à un an	(128,2)	8,8	(109,2)	(10,4)	53,4	0,0	2,2	0,0	(73,0)	1 823,8
Supérieures à un an	0,0									8,8
<b>Couvertures sur engagements commerciaux fermes et hautement probables</b>										
Inférieures à un an	(1 555,0)	13,4	(314,6)	(337,7)	(229,2)	(15,5)	(451,6)	(31,8)	(188,0)	(867,2)
Supérieures à un an	(82,3)		(29,0)	(7,9)			(33,8)		(11,6)	(320,4)

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).

Les couvertures de change permettent notamment de couvrir des dettes ou créances en devises ou des expositions commerciales dont le caractère ferme ou hautement probable est avéré.

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2004 :

(en millions d'euros)	31.12.2004	Euro	Dollar américain	Livre sterling	Franc suisse	Couronne suédoise	Yen	Dollar canadien	Autres devises	31.12.2003
Actifs monétaires	510,0	3,6	295,7	29,1	53,9	0,1	1,0	0,3	126,3	476,1
Passifs monétaires	(800,1)	(43,4)	(118,2)	(17,4)	(187,4)		(408,8)	(3,1)	(21,8)	(1 583,5)
<b>Exposition brute au bilan avant gestion</b>	<b>(290,1)</b>	<b>(39,8)</b>	<b>177,5</b>	<b>11,7</b>	<b>(133,5)</b>	<b>0,1</b>	<b>(407,8)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>104,5</b>	<b>(1 107,4)</b>
<b>Exposition brute au bilan après gestion</b>	<b>(418,3)</b>	<b>(31,0)</b>	<b>68,3</b>	<b>1,3</b>	<b>(80,1)</b>	<b>0,1</b>	<b>(405,6)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>31,5</b>	<b>(1 492,3)</b>

Les actifs monétaires sont constitués des créances et prêts ainsi que des valeurs mobilières de placement et disponibilités.

Les passifs monétaires sont constitués des dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et dettes diverses.

### 23.3 Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Le Groupe Pinault-Printemps-Redoute utilise pour la gestion du risque de fluctuation du cours de bourse des instruments optionnels dont les encours sont les suivants :

(en millions d'euros)	31.12.2004	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà
<b>Achat d'options d'achat de titres Pinault-Printemps-Redoute SA</b>							
Nombre d'actions	1 040 998				265 125	344 050	431 823
Engagement maximum de PPR en millions d'euros	195,7				36,1	64,0	95,6

Ces options ont été acquises en septembre 2004 afin de permettre à Pinault-Printemps-Redoute SA de remettre des titres à l'exercice des plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés.

Au cours de l'action en date de clôture, toutes les options mises en place en 2004 pour couvrir ces plans étaient « en dehors de la monnaie » donc non exerçables.

Leur valeur comptable était par ailleurs non significative en date de clôture.

### 23.4 Autres risques de marché – Risques de crédit

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change, de taux d'intérêt et de fluctuations des cours de bourse naissant de ses activités normales ; elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier plan, sans risque de contrepartie. L'incidence de l'utilisation de produits dérivés sur les résultats du Groupe n'est pas significative pour l'exercice 2004. Les plus ou moins-values différées nées des engagements et transactions futures couvertes par des produits dérivés ne sont pas significatives au 31 décembre 2004.

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.



## 24. Valeur de marché des instruments financiers

Les valeurs de marché sont déterminées par estimation pour la majorité des instruments financiers du Groupe, à l'exception des valeurs mobilières de placement et des emprunts obligataires cotés dont le dernier cours de cotation connu au 31 décembre 2004 est retenu.

Les méthodes retenues sont les suivantes :

### Les instruments financiers inscrits à l'actif du bilan :

Compte tenu de leur caractère disponible et court terme, les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché à l'exception des valeurs mobilières de placement dont la valeur de marché a été déterminée sur la base du dernier cours de bourse connu au 31 décembre 2004 pour les titres cotés.

### Les instruments financiers 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 telle 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.

### Les instruments financiers de hors bilan :

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.

(en millions d'euros)	31.12.2004		31.12.2003	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
<b>BILAN</b>				
<b>ACTIF</b>				
Créances à court terme sur cessions d'actifs	2 181,8	2 181,8		
Obligations	0,1	0,1	212,6	212,6
Titres de créances négociables	975,3	975,2	95,4	95,2
Sicav, Fonds communs de placement, actions et assimilés	100,9	40,1	1 530,9	1 510,1
Actions propres Pinault-Printemps-Redoute	509,4	337,6	552,3	366,5
Dépôts à court terme	607,3	607,3	726,9	726,9
Autres disponibilités	77,0	77,0	137,9	137,9
<b>PASSIF</b>				
Emprunts obligataires convertibles	1 228,7	1 337,0	1 242,8	1 351,7
Autres emprunts obligataires	2 792,6	2 883,1	2 131,7	2 144,2
Lignes de crédit confirmées et non confirmées	2 338,1	2 338,1	2 056,6	2 056,6
Billets de trésorerie	1 310,3	1 310,3	613,0	613,0
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	876,0	880,4	1 967,2	1 960,2
Découverts bancaires et avances en devises	243,7	243,7	213,4	213,4
Participations des salariés	39,2	39,2	68,8	68,8
Dettes financières diverses	224,9	224,9	19,4	19,4
Dettes de crédit-bail	186,4	186,4	228,2	228,2

(en millions d'euros)	31.12.2004		31.12.2003	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
<b>HORS BILAN</b>				
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS DE TAUX :</b>		<b>83,5</b>		<b>30,7</b>
Swaps prêteurs « taux fixe »		99,0		56,4
Swaps emprunteurs « taux fixe »		(18,5)		(34,0)
Contrats à terme				
Collars		0,2		0,1
Caps		2,0		(0,4)
Autres instruments financiers de taux		0,8		8,6
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS DE CHANGE :</b>		<b>26,2</b>		<b>(301,9)</b>
<b>En couverture d'engagements financiers</b>				
Swaps de change		13,0		16,4
Contrats à terme en devises		0,9		(288,0)
Options				(47,4)
Autres instruments de couverture				0,2
<b>En couverture d'engagements commerciaux fermes et hautement probables</b>				
Contrats à terme en devises		(47,8)		(48,7)
Options		59,6		65,4
Autres instruments de couverture		0,5		0,2

Pour les instruments financiers du bilan, la valeur de marché est présentée avant instruments de couverture.

La valeur comptable des dérivés optionnels est non significative au 31/12/2004.

## 25. Autres engagements hors bilan et risques éventuels

### 25.1 Contrats de location non capitalisables

Certaines sociétés du Groupe sont locataires d'ensembles immobiliers et/ou d'équipements selon des contrats de location irrévocables, d'une durée supérieure à un an, et pouvant comporter une clause d'indexation des loyers.

Les loyers futurs minima selon ces contrats s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
n+1	379,7	476,6
n+2	321,0	383,1
n+3	265,7	317,3
n+4	221,9	269,4
n+5	195,7	221,1
Au-delà	841,4	818,7
<b>Total</b>	<b>2 225,4</b>	<b>2 486,2</b>

### 25.2 Processus de retrait obligatoire des actions Gucci

Suite au retrait de la cote des actions Gucci en date du 14 juin 2004 sur le New York Stock Exchange et en date du 1<sup>er</sup> juillet 2004 sur Euronext, le Groupe a initié auprès des tribunaux néerlandais compétents un processus de retrait obligatoire sur les actions ordinaires qu'il ne détenait pas à l'issue de « l'Offre ». L'achèvement de ce processus de retrait obligatoire est prévu au cours de l'exercice 2005. Dans ce cadre, le Groupe évalue son engagement maximum à 54 millions USD.

### 25.3 Engagements donnés et reçus suite à des cessions

#### a. Rappel et actualisation des garanties de passif données dans le cadre des cessions des activités de crédit à la consommation, de Guilbert et de Pinault Bois & Matériaux

Cessions	Garantie de passif
<b>Octobre 2002</b> Cession de Guilbert VPC à Staples	La garantie usuelle de passif de deux ans, plafonnée à 85 millions d'euros a pris fin en octobre 2004.
<b>Décembre 2002</b> Cession de Facet à Cetelem	Pas de garantie d'actif ou de passif.
<b>Décembre 2002</b> Cession de Finaref	Dans le cadre de la cession de 61 % du capital et des droits de vote de Finaref et Finaref Nordic au Crédit Agricole SA en décembre 2002, il a été consenti les garanties usuelles d'actif net plafonnées à 505 millions d'euros et expirant en avril 2005. Aucune garantie complémentaire n'a été consentie au titre des trois fractions complémentaires de 14,5 % cédées en décembre 2003 et mars 2004 et de 10 % cédées en décembre 2004.
<b>Mai 2003</b> Cession de Guilbert « Contract » à Office Depot	Garantie usuelle de passif pour une durée de deux ans à l'exception des garanties en matière fiscale pour une durée égale aux délais de prescription légale. Le cessionnaire ne pourra être indemnisé (i) que si le montant d'une perte ou d'une série de pertes de même origine et de même nature excède le seuil de 60 000 euros, et que le montant total des pertes excède une franchise de 8 millions d'euros et dans la limite d'un montant maximal de 90 millions d'euros ; et (ii) que si la demande d'indemnisation est faite avant le 11 mars 2005 sauf pour les aspects fiscaux (prescription légale).
<b>Juin 2003</b> Cession de Pinault Bois & Matériaux à Wolseley	Saprodis a consenti une garantie générale d'actif et de passif expirant en juin 2005 et plafonnée à 53 millions d'euros. Garantie générale d'actif et de passif : <ul style="list-style-type: none"> <li>• seuil individuel de 50 000 euros et seuil global de 3 millions d'euros ;</li> <li>• plafond de 53 millions d'euros jusqu'au 30 juin 2005 pour les dommages et garanties générales ;</li> <li>• plafond spécifique de 53 millions d'euros pour les réclamations fiscales soumises à la prescription fiscale, puis 26 millions d'euros pour les réclamations fiscales dont la prescription est de plus de 3 ans ;</li> <li>• plafond spécifique de 118 millions d'euros du prix pour les dommages et garanties données sur les engagements hors bilan ;</li> <li>• durée : expiration de la garantie au 30 juin 2005 et prescription en matière fiscale et sociale.</li> </ul>

**b. Évolution des engagements donnés et reçus****b.1 Engagements reçus suite à la cession de l'activité « Contract » de l'enseigne Guilbert**

En mai 2003, Pinault-Printemps-Redoute a cédé le contrôle de Guilbert SA à Office Depot pour une valeur d'entreprise de 815 millions d'euros. Le contrat de cession stipulait le versement d'un complément de prix de 40 millions d'euros par l'acheteur au Groupe si l'action Office Depot dépassait 20 dollars durant 5 jours consécutifs au cours des 18 mois à compter du 23 mai 2003.

En avril 2004, Pinault-Printemps-Redoute a choisi de « monétiser » une partie de cet éventuel complément de prix qui s'apparente à une option sur la performance de l'action Office Depot dont l'échéance était le 18 novembre 2004. Dans ce cadre, la prime perçue par le Groupe s'élève à 5,6 millions d'euros avec un engagement de verser à la contrepartie la somme de 10,0 millions d'euros si sur la durée de vie de l'option, le cours de l'action Office Depot franchit 20 dollars durant cinq jours consécutifs.

**b.2 Autres évolutions des engagements**

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas au 31 décembre 2004 d'évolution significative des engagements donnés et reçus par le Groupe au titre des cessions réalisées en 2002 et 2003, excepté celle décrite dans le paragraphe précédent.

**c. Engagements donnés et reçus suite à la cession de Rexel**

Le 10 décembre 2004, le Groupe a signé un accord définitif avec le consortium regroupant Clayton, Dubilier & Rice, Eurazeo et Merrill Lynch Global Private Equity (« Ray Consortium ») pour la cession de sa participation de 73,45 % dans Rexel.

Des garanties de passif limitées, ne portant ni sur l'immobilier ni sur la propriété intellectuelle ni sur les relations fournisseurs ni sur l'environnement ont été consenties au consortium acquéreur à échéance de mars 2006. Ces garanties de passif sont plafonnées à 50 millions d'euros.

**d. Autres engagements liés à des cessions**

À l'exception des garanties de passifs détaillées ci-dessus, des conventions de garantie de passifs comportant des conditions normales ont été établies au profit des acquéreurs des autres sociétés cédées par le Groupe.

**25.4 Autres engagements donnés****a. Effets escomptés non échus**

Le Groupe dispose d'effets escomptés non échus à hauteur de 12,1 millions d'euros au 31 décembre 2004.

**b. Cessions de créances commerciales**

Suite à la cession du Groupe Rexel, le Groupe ne dispose plus au 31 décembre 2004 d'encours de créances cédées (cet encours s'élevait à 770,2 millions d'euros au 31 décembre 2003).

**c. Obligations contractuelles**

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2004, hormis les engagements de retraite et avantages assimilés présentés dans la note 20 :

(en millions d'euros)	Total	Paiements dus par période		
		À moins d'un an	De un an à cinq ans	À plus de cinq ans
Dettes financière à long terme (note 22.1)	9 239,9	3 144,7	4 973,3	1 121,9
Contrats de location simple (note 25.1)	2 225,4	379,7	1 004,3	841,4
Obligations d'achat irrévocables	357,9	290,2	52,4	15,3
<b>Total engagements donnés</b>	<b>11 823,2</b>	<b>3 814,6</b>	<b>6 030,0</b>	<b>1 978,6</b>
<b>Total engagements reçus</b>	<b>0,0</b>			

#### d. Autres engagements commerciaux

Les autres engagements commerciaux s'établissent comme suit au 31 décembre 2004 :

(en millions d'euros)	Total	Montant des engagements par période		
		À moins d'un an	De un an à cinq ans	À plus de cinq ans
Lignes de crédit confirmées (note 22.5)	5 420,0	1 645,0	3 706,5	68,5
Lettres de crédit	5,7	5,7		
Autres garanties reçues	19,6	18,5		1,1
<b>Total engagements reçus</b>	<b>5 445,3</b>	<b>1 669,2</b>	<b>3 706,5</b>	<b>69,6</b>
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	24,4	11,3		13,1
Garanties sur loyer, cautions immobilières	92,2	5,8	8,9	77,5
Garanties sur crédit-baux	13,0	4,5	8,5	
Autres engagements commerciaux (dont cautions douanières)	330,2	144,2	126,9	59,1
<b>Total engagements donnés</b>	<b>459,8</b>	<b>165,8</b>	<b>144,3</b>	<b>149,7</b>

#### e. Nantissements et sûretés réelles

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit au 31 décembre 2004 :

(en millions d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant
Immobilisations incorporelles				10 156,4	0,0 %
Immobilisations corporelles	21/06/2003	23/02/2014	288,9	2 272,6	12,7 %
Immobilisations financières				290,3	0,0 %
<b>Total des immobilisations données en nantissement</b>			<b>288,9</b>	<b>12 719,3</b>	<b>2,3 %</b>

#### f. Autres engagements donnés

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun engagement hors bilan significatif autre que ceux présentés dans le Document de référence.

#### 25.5 Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnements

Brylane dispose d'un « *trademark licence agreement* » lui conférant les droits d'utilisation des marques Lane Bryant et Lerner sans royalties jusqu'au 20 octobre 2007. Le chiffre d'affaires réalisé par ces catalogues est de 338,4 millions d'euros en 2004 (349,6 millions d'euros en 2003).

Par ailleurs, Brylane dispose d'une licence exclusive pour distribuer aux clients du fichier Sear's une sélection d'articles Brylane dans les catalogues « Women's View », « Smart Choice » et « Big and Tall » jusqu'en 2005. Le chiffre d'affaires réalisé en 2004 sur ces catalogues est de 42,5 millions d'euros (69,3 millions d'euros en 2003). Cette licence exclusive n'a pas été reconduite au-delà de l'exercice 2005.

Hormis les deux contrats précités, il n'existe pas de dépendance du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

### **25.6 Procès et litiges**

Les sociétés 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 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 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 ou d'aucune de ses filiales. Il n'existe aucun litige, connu du Groupe et comportant des risques significatifs, susceptible 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.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun litige ou fait exceptionnel ou un arbitrage, survenu en particulier au cours ou après la clôture de l'exercice 2004, qui n'ait ou n'ait été susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité ou le résultat net consolidé de Pinault-Printemps-Redoute.

### **26. Relations avec la société mère**

Les transactions du Groupe avec des parties liées concernent quasi exclusivement les opérations enregistrées avec sa maison mère, la société Artémis.

Les principales opérations de l'exercice 2004, entre l'ensemble des sociétés consolidées du groupe Pinault-Printemps-Redoute et la société Artémis, sont les suivantes :

- versement du dividende de l'exercice 2003 soit 123,9 millions d'euros (118,8 millions d'euros pour 2002) ;
- versement, pour l'exercice 2004, d'une redevance de 8,8 millions d'euros (6,1 millions d'euros en 2003) 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 autorisée et examinée par le Conseil de surveillance.

### **27. Événements postérieurs à la clôture**

Ils sont présentés dans le rapport d'activité du Groupe.

## Liste des filiales consolidées au 31.12.2004

La liste des filiales du groupe Pinault-Printemps-Redoute est donnée ci-après.

Consolidation par intégration globale : G  
par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	2004	2003
<b>Pinault-Printemps-Redoute</b>	<b>Société mère</b>	
<b>GUCCI</b>		
GUCCI GROUP NV (PAYS-BAS)	G 99,41	G 67,58
<b>France</b>		
GUCCI FRANCE SAS		
(ex LUXURY GOODS France SA)	G 100,00	G 100,00
GG France HOLDING SARL	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES France, SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON HOLDING SA	G 100,00	G 100,00
PARFUMS ET COSMETIQUES INTERNATIONAL SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON PARFUMS (SAS)	G 100,00	G 100,00
C. MENDES SA	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE France SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SERVICES SAS	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ (SAS)	G 100,00	G 100,00
ROGER & GALLET (SAS)	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ RECHERCHE ET INDUSTRIES (SAS)	G 100,00	G 100,00
PARFUMS VAN CLEEF AND ARPELS SA	G 97,32	G 97,32
YVES SAINT LAURENT PARFUMS LASSIGNY (SAS)	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SA	G 100,00	G 100,00
PARFUMS STERN (SAS)	G 100,00	G 100,00
BALENCIAGA SA	G 91,00	G 91,00
BOTTEGA VENETA France HOLDING SAS	G 78,46	G 78,46
BOTTEGA VENETA France SA	G 78,46	G 78,46
ALEXANDER McQUEEN PARFUMS (SAS)	G 100,00	G 100,00
CLASSIC PARFUMS (SAS)	G 100,00	G 100,00
PARFUMS BALENCIAGA (EURL)	G 100,00	G 100,00
STELLA McCARTNEY PARFUMS (SAS)	G 100,00	G 100,00
STELLA McCARTNEY FRANCE SAS	G 50,00	G 50,00
<b>Allemagne</b>		
GG LUXURY GOODS GmbH	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ GmbH	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	G 78,46	G 78,46
<b>Autriche</b>		
GUCCI AUSTRIA GmbH	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ HGmbH	G 100,00	G 100,00

### Belgique

GUCCI BELGIUM SA	G 100,00	G 100,00
LA MERIDIANA FASHION SA	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ SANV	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT BELGIUM SPRL	G 100,00	G 100,00

### Espagne

LUXURY GOODS SPAIN SL	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPAÑA SL	G 100,00	G 51,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ SA	G 100,00	G 100,00
FILDEMA XXI SL	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA ESPAÑA SL	G 78,46	Création

### Grande-Bretagne

GUCCI LIMITED	G 100,00	G 100,00
GUCCI SERVICES LIMITED	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (JK) Ltd		
(ex GUCCI TIMEPIECES (JK) Ltd)	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ Ltd	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI UK Limited	G 100,00	G 70,00
BOUCHERON UK Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA U.K. Co. Limited	G 78,46	G 78,46
AUTUMNPAPER Limited	G 51,00	G 51,00
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd	G 51,00	G 51,00
PAINTGATE Limited	G 100,00	G 100,00
ALEXANDER McQUEEN TRADING Ltd	G 51,00	G 51,00
STELLA McCARTNEY Limited	G 50,00	G 50,00
JOHN FIELD Ltd	G 51,00	G 51,00

### Grèce

YSL BEAUTÉ AEBE	G 51,00	G 51,00
-----------------	---------	---------

### Irlande

GUCCI IRELAND LIMITED	G 100,00	G 100,00
-----------------------	----------	----------

### Italie

GUCCIO GUCCI SpA	G 100,00	G 100,00
CAPRI GROUP Srl	G 75,00	G 75,00
GUCCI IMMOBILIARE LECCIO Srl	G 64,00	G 64,00
LUXURY GOODS ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00
GUCCI LOGISTICA SpA	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS OUTLET Srl	G 100,00	G 100,00
GUCCI VENEZIA SpA	G 51,00	G 51,00
G.F. LOGISTICA Srl	G 100,00	G 100,00
G.F. SERVICES Srl	G 100,00	G 100,00
FENDI PROFUMI SpA	G 100,00	G 100,00
FLORBATH PROFUMI DI PARMA SpA	G 51,00	G 51,00
YSL BEAUTÉ ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	2004	2003
SERGIO ROSSI SpA	G 100,00	G 70,00
ASCOT Srl	G 70,00	G 70,00
B.V ITALIA Srl	G 78,46	G 78,46
BOTTEGA VENETA Srl (ex B.V S.R.L.)	G 78,46	G 78,46
B.V. SERVIZI Srl	G 78,46	G 78,46
REGAIN 1957 Srl	G 70,00	G 70,00
CONCERIA BLU TONIC SpA	G 51,00	G 51,00
CARAVEL PELLI PREGIATE Srl	G 51,00	G 51,00
DESIGN MANAGEMENT Srl	G 100,00	G 100,00
BARUFFI Srl	G 67,00	G 67,00
PAOLETTI Srl	G 51,00	G 51,00
TIGER FLEX Srl	G 75,00	G 75,00
PIGINI Srl (ex REMBRANDT Srl)	G 70,00	G 70,00
GAUGUIN Srl	G 100,00	G 100,00
GUCCI FINANZIARIA SpA	G 100,00	G 100,00
GG ITALIA HOLDINGS SpA (ex BAMBOO Srl)	G 100,00	G 90,00
<b>Luxembourg</b>		
GUCCI LUXEMBOURG SA	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI INTERNATIONAL SARL	G 100,00	G 70,00
BOUCHERON Luxembourg SARL	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA INTERNATIONAL SARL (ex B.V. INTERNATIONAL SARL)	G 78,46	G 78,46
<b>Monaco</b>		
GUCCI Sam	G 100,00	G 100,00
S.A.M YVES SAINT LAURENT MONACO Sam	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
GUCCI INTERNATIONAL NV	G 100,00	G 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI PARTICIPATION BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI ASIAN HOLDING BV	G 100,00	Création
GEMINI ARUBA NV	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT FASHION BV	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT FRANCE BV	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ NEDERLAND BV	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI NETHERLANDS BV	G 100,00	G 70,00
BOTTEGA VENETA BV	G 78,46	G 78,46
BOTTEGA VENETA ASIAN TRADE BV	G 78,46	Création
<b>Portugal</b>		
YSL BEAUTÉ SA	G 51,00	G 51,00
<b>Suisse</b>		
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES INTERNATIONAL SA	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS LOGISTIC SA (ex GUCCI FINANCE SA)	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES DESIGN SA	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES MANUFACTURING SA	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ SUISSE	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON INTERNATIONAL SA	G 100,00	G 100,00
BEDAT & Co SA	G 85,00	G 85,00
BEDAT GROUP HOLDING SA	G 85,00	G 85,00
LUXURY GOODS OPERATIONS (L.G.O.) SA	G 51,00	G 51,00
<b>Canada</b>		
LUXURY TIMEPIECES (Canada) Inc	G 100,00	G 100,00
GUCCI SHOPS OF Canada Inc	G 100,00	G 100,00
GUCCI BOUTIQUES, Inc	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ Canada Inc	G 100,00	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
GUCCI AMERICA Inc	G 100,00	G 100,00
GUCCI NORTH AMERICA HOLDINGS Inc	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT OF SOUTH AMERICA Inc	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ Inc	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ MIAMI Inc	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI USA Inc	G 100,00	G 70,00
BOUCHERON (USA) Ltd	G 100,00	G 100,00
LUXURY DISTRIBUTION Inc		Fusion G 100,00
PARFUMS BOUCHERON Corp.	G 100,00	G 100,00
MODE ET PARFUMS Corp.		Fusion G 100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc	G 100,00	G 100,00
BALENCIAGA AMERICA Inc	G 91,00	G 91,00
BEDAT & Co USA LLC	G 85,00	G 85,00
BOTTEGA VENETA Inc	G 78,46	G 78,46
STELLA McCARTNEY AMERICA Inc	G 50,00	G 50,00
GUCCI GROUP WATCHES Inc	G 100,00	Création
<b>Australie</b>		
YSL BEAUTÉ AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI AUSTRALIA PTY Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Nouvelle Zélande</b>		
YSL BEAUTÉ NZ Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
GUCCI GROUP (Hong Kong) Limited	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) LIMITED	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ HONG KONG Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG LIMITED	G 78,46	G 78,46
<b>Corée</b>		
GUCCI GROUP KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI KOREA Ltd	G 100,00	G 70,00
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	G 78,46	G 78,46
<b>Émirats Arabes Unis</b>		
YSL BEAUTÉ MIDDLE EAST FZCO	G 70,00	G 70,00
<b>Guam</b>		
GUCCI GROUP GUAM Inc	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA GUAM	G 78,46	G 78,46
<b>Japon</b>		
GUCCI GROUP JAPAN LIMITED	G 100,00	G 100,00



Sociétés	% d'intérêt	
	2004	2003
GUCCI GROUP JAPAN HOLDING LIMITED	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES JAPAN LIMITED	G 100,00	G 100,00
YUGEN KAISHA GUCCI	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI JAPAN LIMITED	G 100,00	G 70,00
YVES SAINT LAURENT FASHION JAPAN Ltd	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS KK	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON JAPAN	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN LIMITED	G 78,46	G 78,46
<b>Malaisie</b>		
GUCCI (MALAYSIA) Sdn Bhd	G 100,00	G 65,00
BOTTEGA VENETA MALAYSIA Sdn Bhd	G 78,46	Création
<b>Singapour</b>		
GUCCI SINGAPORE Pte Limited	G 100,00	G 65,00
YSL BEAUTÉ SINGAPORE PTE Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE LIMITED	G 78,46	G 78,46
<b>Taiwan</b>		
GUCCI TAIWAN LIMITED	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN LIMITED	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON TAIWAN CO LTD	G 100,00	G 100,00
<b>Thaïlande</b>		
GUCCI THAILAND CO LTD	G 100,00	G 100,00
<b>CONFORAMA</b>		
CONFORAMA	G 99,95	G 99,95
<b>France</b>		
CONFORAMA France	G 100,00	G 100,00
CONFO ON LINE	G 100,00	G 100,00
COGEDEM	G 100,00	G 100,00
CONFORAMA MANAGEMENT	G 100,00	G 100,00
IHTM FRANCE	G 100,00	G 100,00
RABINEAU	G 50,98	G 51,00
SODICE EXPANSION	E 31,98	E 31,98
<b>Croatie</b>		
FLIBA D.O.O.	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
BRICO HOGAR	G 100,00	G 100,00
CONFORAMA ESPANA	Fusion	G 100,00
KLASTEK INVEST	Fusion	G 100,00
<b>Hong Kong</b>		
CONFORAMA TRADING LIMITED	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
CONFO INVESTIMENTI SpA	Cession	G 100,00
CONFORAMA ITALIA	G 100,00	G 100,00
CREDIRAMA	E 49,00	E 49,00
EMMEZETA PADOVA Srl	Cession	G 100,00
GI EFFE EFFE SPA	Cession	G 100,00
IHTM ITALIE	G 100,00	G 100,00

SACA SRL	Cession	G 100,00
FLIE SA	G 100,00	G 100,00
<b>Luxembourg</b>		
CONFORAMA LUXEMBOURG	G 100,00	G 100,00
<b>Pologne</b>		
IHTM POLOGNE	G 100,00	G 100,00
CONFORAMA POLSKA	G 100,00	G 100,00
<b>Roumanie</b>		
IHTM ROUMANIE	G 100,00	Création
<b>Portugal</b>		
HIPERMOVEL	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
CONFORAMA SUISSE	G 100,00	G 100,00
IHTM	G 100,00	G 100,00
<b>Singapour</b>		
CONFORAMA ASIA	G 100,00	G 100,00
<b>Vietnam</b>		
IHTM VIETNAM	G 100,00	Création
<b>FNAC</b>		
FNAC SA	G 100,00	G 100,00
<b>France</b>		
ATTITUDE	G 100,00	G 100,00
BILLETEL	G 100,00	G 100,00
BILLETTERIE DISTRIBUTION	G 54,99	G 54,99
BILLETTERIE HOLDING	G 100,00	G 100,00
ÉVEIL ET JEUX	G 100,00	G 100,00
FNAC CHAMPS ELYSEES	Fusion	G 100,00
FNAC CONCEPT	Fusion	G 100,00
FNAC DIRECT	G 100,00	G 100,00
FNAC DISTRIBUTION SA	G 100,00	G 100,00
FNAC JUNIOR SA	G 100,00	G 100,00
FNAC LOGISTIQUE SAS	G 100,00	G 100,00
FNAC MEDIA	Fusion	G 100,00
FNAC PARIS SA	G 100,00	G 100,00
FNAC SERVICE SARL	G 100,00	G 100,00
FNAC TOURISME SARL	G 100,00	G 100,00
FNAC VIDEO ENTREPRISE SNC	G 100,00	G 100,00
MSS	G 100,00	G 100,00
SNC CODIREP	G 100,00	G 100,00
SAS RELAIS FNAC	G 100,00	G 100,00
SFL (ALIZE)	G 100,00	G 100,00
SURCOUF	G 100,00	G 100,00
TICKSON	Fusion	G 100,00
<b>Belgique</b>		
FNAC BELGIUM	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
FNAC BRÉSIL	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
FNAC ESPANA SA	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	2004	2003
<b>Italie</b>		
FNAC ITALIA SpA (ex CULTURA E COMUNICAZIONE SpA)	G 100,00	G 100,00
<b>Monaco</b>		
SAM FNAC MONACO	G 100,00	G 100,00
<b>Portugal</b>		
FNAC PORTUGAL	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
FNAC SUISSE	G 100,00	G 100,00
<b>PRINTEMPS</b>		
FRANCE PRINTEMPS	G 99,96	G 99,96
<b>France</b>		
FERALIS	G 100,00	G 100,00
MADE IN SPORT	G 100,00	G 100,00
MADELIOS	Fusion	G 100,00
MAGASINS REUNIS DE L'EST	G 94,86	G 94,85
PRINTEMPS DESIGN	G 100,00	G 100,00
PRINTEMPS VOYAGE	G 100,00	G 100,00
PRINTEMPS.COM	G 100,00	G 100,00
PROFIDA	G 100,00	G 100,00
SA DE LOGISTIQUE PRINTEMPS	G 100,00	G 100,00
SA MAGASINS REUNIS	G 95,34	G 95,34
SAPAC PRINTEMPS	G 100,00	G 100,00
USSELOISE	G 100,00	G 100,00
<b>REDCATS</b>		
REDCATS	G 100,00	G 100,00
<b>France</b>		
CYRILLUS SA	G 100,00	G 100,00
DIAM SA	G 100,00	G 100,00
HAVRAFI	G 100,00	G 100,00
INGENEERING GIE	G 100,00	G 100,00
LA MAISON DE VALÉRIE	G 100,00	G 100,00
LA REDOUTE	G 100,00	G 100,00
LES AUBAINES VPC	G 100,00	G 100,00
LES AUBAINES MAGASINS	G 100,00	G 100,00
LES DÉFIS	G 100,00	G 100,00
MOVITEX	G 100,00	G 100,00
REDCATS INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00
REDCATS MANAGEMENT SERVICES	G 100,00	G 100,00
REDINVEST	G 100,00	G 100,00
SADAS	G 100,00	G 100,00
SNC LES TROUVAILLES	G 100,00	G 100,00
SOGEP	G 100,00	G 100,00
SOMEWHERE	G 100,00	G 100,00
STE NVELLE D'EXPANSION REDOUTE (SNER)	G 100,00	G 100,00
THOMAS INDUSTRIES	G 100,00	G 100,00
<b>Allemagne</b>		
CYRILLUS DEUTSCHLAND GmbH	Fusion	G 100,00
FNAC DEUTSCHLAND GmbH	Fusion	G 100,00
MOVITEX ALLEMAGNE	G 100,00	G 100,00
<b>Autriche</b>		
REDOUTE AUTRICHE	G 100,00	G 100,00
REDCATS BETEILIGUNG GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Belgique</b>		
CYRILLUS BENELUX	G 100,00	G 100,00
MOVITEX BELGIQUE	G 100,00	G 100,00
REDOUTE CATALOGUE BENELUX	G 100,00	G 100,00
<b>Danemark</b>		
ELLOS AS DK	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
REDOUTE CATALOGO SA	G 100,00	G 100,00
<b>Estonie</b>		
ELLOS ESTONIE OY	G 100,00	G 100,00
<b>Finlande</b>		
ELLOS POSTIMYYNTI OY	G 100,00	G 100,00
ELLOS HOME ENTERTAINEMENT	G 100,00	G 100,00
ELLOS FINANS HOLDING OY	G 100,00	G 100,00
ELLOS TILI OY	Fusion	G 100,00
<b>Pays Bas</b>		
BARBICAM BV	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
CYRILLUS UK	G 100,00	G 100,00
EMPIRE STORES GROUP PLC	G 100,00	G 100,00
MOVITEX UK	G 100,00	G 100,00
REDOUTE UK	G 100,00	G 100,00
VERTBAUDET UK	G 100,00	G 100,00
REDCATS FINANCE UK	G 100,00	G 100,00
<b>Hong Kong</b>		
REDCATS ASIA	G 100,00	G 100,00
<b>Norvège</b>		
ELLOS AS	G 100,00	G 100,00
ELLOS HOLDING AS	G 100,00	G 100,00
ELLOS KONTO A/S	G 100,00	G 100,00
JOTEX NORWAY AS	G 100,00	Acquisition
<b>Portugal</b>		
REDOUTE PORTUGAL	G 100,00	G 100,00
VERTBAUDET PORTUGAL	G 100,00	G 100,00
<b>Suède</b>		
ELLOS AB	G 100,00	G 100,00
ELLOS GRUPPEN AB	G 100,00	G 100,00
REDCATS NORDIC AB	G 100,00	G 100,00
REDOUTE SCANDINAVIE	G 100,00	G 100,00
TRUCKEN DISTRIBUTION JP AB	G 100,00	G 100,00
FINAREF KONTO AB	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	2004	2003
FINAREF NORDIC HOLDING AB	G 100,00	G 100,00
FINAREF INVEST AB	G 100,00	G 100,00
JOTEX AB HOLDING COMPANY	G 100,00	Acquisition
JOTEX SVERIDGE AB	G 100,00	Acquisition
ALVSREDS POSTORDER AB	G 100,00	Acquisition
OY MOBINA AB	G 100,00	Acquisition
VARNAMO INKASSO	G 100,00	Acquisition
<b>Suisse</b>		
CYRILLUS SUISSE SA	G 99,75	G 99,75
REDOUTE CH. SA	G 100,00	G 100,00
<b>Turquie</b>		
REDCATS TURKEY	G 100,00	Acquisition
<b>États-Unis</b>		
BRYLANE INC.	G 100,00	G 100,00
REDCATS USA LLC	G 100,00	G 100,00
<b>Japon</b>		
CYRILLUS JAPON	G 100,00	G 100,00
<b>ORCANTA</b>		
ORCANTA	G 100,00	G 100,00
<b>CFAO</b>		
CFAO	G 99,93	G 99,93
<b>France</b>		
CONTINENTAL PHARMACEUTIQUE	G 73,19	G 72,72
COTAFI	G 100,00	G 100,00
CYCLEX	G 99,99	G 100,00
DEPHI	G 99,67	G 99,62
DOMAFI	G 100,00	G 100,00
EPDIS	G 99,67	G 99,67
EURAPHARMA	G 99,68	G 99,68
GEREFI	G 100,00	G 100,00
HOLDEFI	E 35,00	E 35,00
HOLDINTER	G 100,00	G 100,00
SECA	G 99,68	G 99,68
SEI	G 100,00	G 100,00
SEP	E 49,00	E 49,00
SEROM	G 99,90	G 99,90
SFCE	G 100,00	G 100,00
SOGECO	Liquidation	G 100,00
<b>Suisse</b>		
EURALAB	G 99,68	Acquisition
<b>DOM-TOM</b>		
SPA (Antilles)	G 43,13	G 46,10
NCCIE (Guyane)	G 100,00	G 100,00
SPG (Guyane)	G 57,26	G 52,58
Société METO SA (Nouvelle Calédonie)	G 50,00	G 50,00

O.C.D.P. (Nouvelle Calédonie)	E 33,11	E 33,11
TAHITI PHARM (Polynésie française)	G 93,66	G 96,24
CMM (La Réunion)	G 98,02	G 97,98
CMM UD (La Réunion)	E 45,00	E 45,00
LOCAUTO (Nouvelle Calédonie)	G 99,98	G 99,98
MENARD FRERES (Nouvelle Calédonie)	G 99,98	G 99,98
SEIGNEURIE OCEAN INDIEN (La Réunion)	E 49,00	E 49,00
SOREDIP (La Réunion)	G 67,79	G 67,79
LABOREX SAINT MARTIN (Antilles)	G 99,68	Création
SOCIÉTÉ PHARMACEUTIQUE DES CARAIBES (Antilles)	G 99,68	Création
<b>Algérie</b>		
DIAMAL	G 60,00	G 60,00
ALBM	G 75,00	G 75,00
<b>Bénin</b>		
PROMOPHARMA	G 50,27	G 50,27
SOBEPAT	G 88,56	G 88,56
<b>Burkina Faso</b>		
CICA BURKINA	G 73,09	G 73,09
LABOREX BURKINA	G 85,64	G 86,16
SIFA	G 58,71	G 58,71
LIPTINFOR	G 99,99	G 99,99
<b>Cameroun</b>		
CAMI	G 67,49	G 66,96
CEP	E 24,19	E 24,19
COMETAL	E 50,00	E 50,00
ICRAFON	G 52,23	G 52,23
LABOREX CAMEROUN	G 65,63	G 56,14
SOCADA	G 100,00	G 100,00
SOCICA	E 27,09	E 26,82
SUPERDOLL	E 45,00	E 45,00
SOPHITEK	G 85,10	G 84,85
<b>République Centrafricaine</b>		
CFAO CENTRAFRIQUE	G 100,00	G 100,00
<b>Congo</b>		
CFAO CONGO	G 100,00	G 100,00
LABOREX CONGO	G 71,46	G 69,41
LES BRASSERIES DU CONGO	G 50,00	G 50,00
<b>Côte d'Ivoire</b>		
CFAO CÔTE D'IVOIRE	G 96,38	G 96,22
CIDP	G 100,00	G 100,00
COMPAGNIE PHARMACEUTIQUE ET MÉDICALE	G 56,96	G 57,02
MAC	G 89,78	G 89,78
MIPA	G 99,98	G 99,98
SAFCA	E 23,85	E 23,85
SARI	G 89,77	G 89,77
SILF	Liquidation	G 100,00
SEP LE PARIS	Liquidation	G 100,00
TECHNOLOGIE CÔTE D'IVOIRE LTD	G 96,38	G 96,21

Sociétés	% d'intérêt	
	2004	2003
<b>Égypte</b>		
SICEP	E 30,77	E 30,77
IBN SINA LABOREX	G 66,46	G 50,81
<b>Gabon</b>		
AGLF	Liquidation	G 82,86
CFAO GABON	G 96,87	G 96,87
PHARMAGABON	G 55,14	G 54,34
SOGABAIL	Fusion	E 40,26
SOGACA	E 46,04	E 50,86
TECHNOLOGIE GABON LTD	G 99,99	G 99,99
SPLV	G 100,00	Acquisition
<b>Gambie</b>		
CFAO GAMBIA	G 78,95	G 78,95
<b>Ghana</b>		
CFAO GHANA	G 88,21	G 88,21
PENS & PLASTICS	G 100,00	G 100,00
<b>Guinée-Bissau</b>		
LABOREX GUINEE	G 81,85	G 81,85
<b>Guinée équatoriale</b>		
SEGAMI	G 100,00	G 100,00
<b>Kenya</b>		
DT DOBIE KENYA	G 100,00	G 100,00
EPDIS KENYA Limited	G 99,68	G 99,68
EXONIA	Liquidation	G 93,12
HOWSE AND MCGEORGE LABOREX	G 99,68	G 50,84
TRIDECON	G 100,00	G 100,00
<b>Malawi</b>		
CFAO MALAWI LIMITED	G 99,99	G 99,99
<b>Mali</b>		
DIAMA	G 90,00	G 90,00
IMACY	G 100,00	G 100,00
LABOREX MALI	G 54,44	G 54,43
COPREXIM INTERNATIONALE	G 95,58	G 100,00
<b>Maroc</b>		
DIMAC	G 99,91	G 66,52
INTER MOTORS	G 100,00	G 99,99
FANTASIA	G 84,20	G 77,65
SUD PARTICIPATIONS	G 84,20	G 77,65
COMAMUSSY	G 84,20	G 77,61
ISUZU MAROC	Fusion	G 100,00
MUSSY BOIS	G 84,19	G 77,60
MANORBOIS	G 84,20	G 77,65
<b>Niger</b>		
CFAO NIGER	G 99,85	G 99,85
CENTRALPHARM	G 50,43	Acquisition
<b>Nigeria</b>		
GROUPE CFAO NIGERIA	G 65,33	G 64,71
<b>République démocratique du Congo</b>		
AFRIMA	G 100,00	G 100,00
AFRIMTRANSIT	G 99,00	G 99,00
AUTO ONE	G 100,00	G 100,00
<b>Sénégal</b>		
CFAO SÉNÉGAL	G 84,94	G 84,47
LABOREX SÉNÉGAL	G 58,18	G 58,08
ASLF	Liquidation	G 100,00
POINT MICRO	G 100,00	G 100,00
PM II	G 100,00	G 100,00
<b>Tanzanie</b>		
DT DOBIE TANZANIA	G 100,00	G 100,00
<b>Tchad</b>		
LABOREX TCHAD	G 69,79	G 76,23
SOCOA TCHAD	G 99,00	G 85,41
TCHAMI	G 96,25	G 69,25
<b>Togo</b>		
CFAO CICA TOGO	G 69,72	G 69,72
STOCA	E 37,46	E 37,46
<b>Ouganda</b>		
HOWSE ANS MC GEORGE UGANDA	G 99,68	G 50,12
<b>Zambie</b>		
CFAO ZAMBIA	G 100,00	G 100,00
<b>Ile Maurice</b>		
CFAO MAURITUS INVESTMENT	Liquidation	G 100,00
CFAO MAURITUS LTD	Liquidation	G 100,00
CAPSTONE	G 100,00	G 100,00
IMC	G 100,00	G 100,00
MASCAREIGNE DE PARTICIPATION	E 48,99	Acquisition
<b>Madagascar</b>		
SICAM	E 27,39	E 27,39
SIGM	E 49,00	E 49,00
SIRH	E 48,98	E 48,98
SOCIMEX	E 48,79	E 48,79
SOMADA	E 27,44	E 27,44
SOMAPHAR	G 88,86	G 86,52
AUSTRAL AUTO	E 48,79	E 48,79
NAUTIC ILES	E 24,88	E 24,88
<b>Grande-Bretagne</b>		
EURAFRIC TRADING	G 100,00	G 100,00
MASSILIA HOLDING	G 100,00	G 100,00
<b>DIVERS</b>		
<b>France</b>		
KADEOS	G 99,99	G 99,99
<b>États-Unis</b>		
MOBILEPLANET	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	2004	2003
<b>HOLDINGS &amp; AUTRES</b>		
<b>France</b>		
BUYCO	G 100,00	G 100,00
CAUMARTIN PARTICIPATIONS	G 100,00	G 100,00
CFP	G 100,00	G 100,00
CONSEIL ET ASSISTANCE	G 100,00	G 100,00
DISCODIS	G 100,00	G 100,00
FINANCIÈRE MAROTHI	G 100,00	G 100,00
GECCA	G 100,00	G 100,00
LOCUTION	G 100,00	G 100,00
MANAGECO	G 100,00	G 100,00
PPR FINANCE	G 100,00	G 100,00
PPR INTERACTIVE	G 100,00	G 100,00
PPR PURCHASING	G 99,99	G 99,99
SAPARDIS	G 100,00	G 100,00
SAPRODIS	G 100,00	G 100,00
SFGM	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
REXCOURTA	G 100,00	G 100,00
<b>Luxembourg</b>		
PPR INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00
PRINTEMPS REASSURANCE	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
SCHOLEFIELD GOODMAN BV	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
PPR MARKETING SERVICES	G 100,00	G 100,00
<b>FINANCE</b>		
FINAREF	Cession	E 24,50
<b>France</b>		
ARGENCE INVESTISSEMENT (SAS) *	Cession	G 100,00
ARGENCE MANAGEMENT GEIE *	Cession	G 100,00
ARGENCE DEVELOPPEMENT GEIE *	Cession	G 100,00
ARGENCE GESTION ASSURANCE GEIE *	Cession	G 100,00
BANQUE FINAREF *	Cession	G 100,00
FINAREF ASSURANCES *	Cession	G 100,00
FINAREF RISQUES DIVERS *	Cession	G 100,00
FINAREF VIE *	Cession	G 100,00
<b>Belgique</b>		
FINAREF BENELUX *	Cession	G 100,00
<b>Finlande</b>		
ELLOS FINANS OY **	Cession	E 24,50
<b>Irlande</b>		
SPACE HOLDING *	Cession	G 100,00
FINAREF INSURANCE *	Cession	G 100,00
FINAREF LIFE *	Cession	G 100,00
SPACE REA *	Cession	G 100,00

## Luxembourg

SPACE LUX *	Cession	G	100,00
-------------	---------	---	--------

## Norvège

ELLOS FINANS A/S **	Cession	E	24,50
---------------------	---------	---	-------

## Suède

FINAREF SVERIGE AB **	Cession	E	24,50
-----------------------	---------	---	-------

FINAREF SECURITIES AB **	Cession	E	24,50
--------------------------	---------	---	-------

FINAREF GROUP AB **	Cession	E	24,50
---------------------	---------	---	-------

\* En 2003, sociétés du périmètre Finaref consolidées par intégration globale dans le sous-groupe Finaref, et consolidées par mise en équivalence à 24,5 % chez PPR suite à la cession de Finaref, à hauteur de la participation de Finaref dans ces sociétés.

\*\* En 2003, sociétés Finaref Nordic consolidées par mise en équivalence suite à leur cession en 2002.

## REXEL

REXEL	Cession	G	73,75
-------	---------	---	-------

## France

ASFORDIS ASSOCIATION	Cession	G	100,00
----------------------	---------	---	--------

BRETAGNE ENTRAINEMENT	Cession	G	100,00
-----------------------	---------	---	--------

CONNECTIS	Cession	G	100,00
-----------	---------	---	--------

DISMO France	Cession	G	100,00
--------------	---------	---	--------

DXI	Cession	G	100,00
-----	---------	---	--------

REXEL France	Cession	G	100,00
--------------	---------	---	--------

REXEL DÉVELOPPEMENT	Cession	G	100,00
---------------------	---------	---	--------

SOCIETE DE LOGISTIQUE APPLIQUEE	Cession	G	100,00
---------------------------------	---------	---	--------

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE D'INVESTISSEMENTS	Cession	G	100,00
---------------------------------------	---------	---	--------

SRP Ile-de-France / Centre	Cession	G	100,00
----------------------------	---------	---	--------

SRP NORD-EST	Cession	G	100,00
--------------	---------	---	--------

SRP OUEST	Cession	G	100,00
-----------	---------	---	--------

SRP SUD-EST	Cession	G	100,00
-------------	---------	---	--------

SRP SUD-OUEST	Cession	G	100,00
---------------	---------	---	--------

CDME WORLD TRADE	Cession	G	100,00
------------------	---------	---	--------

REXEL FINANCEMENT	Cession	G	100,00
-------------------	---------	---	--------

REXEL MANAGEMENT France	Cession	G	100,00
-------------------------	---------	---	--------

REXEL SERVICES	Cession	G	100,00
----------------	---------	---	--------

SOTEL	Cession	G	100,00
-------	---------	---	--------

## Allemagne

REXEL GmbH	Cession	G	100,00
------------	---------	---	--------

REXEL DEUTSCHLAND	Cession	G	100,00
-------------------	---------	---	--------

COSY ELECTRONICS	Cession	G	100,00
------------------	---------	---	--------

## Australie

ARW	Cession	G	100,00
-----	---------	---	--------

REXEL AUSTRALIE	Cession	G	100,00
-----------------	---------	---	--------

REXEL PACIFIC	Cession	G	100,00
---------------	---------	---	--------

REXEL PAGE	Cession	G	100,00
------------	---------	---	--------

## Autriche

ERMANN	Cession	G	100,00
--------	---------	---	--------

HIGH SPEED CABLING	Cession	G	100,00
--------------------	---------	---	--------

REXEL AUSTRIA & CENTRAL EUROPE	Cession	G	100,00
--------------------------------	---------	---	--------

REGRO	Cession	G	100,00
-------	---------	---	--------

Sociétés	% d'intérêt	
	2004	2003
SCHÄCKE	Cession	G 100,00
SCHRACK ENERGIETECHNIK GmbH	Cession	G 100,00
<b>Belgique</b>		
REXEL BELGIUM	Cession	G 100,00
SCHRACK	Cession	G 100,00
<b>Brésil</b>		
REXEL DISTRIBUICAO	Cession	G 100,00
REXEL AMÉRIQUE LATINE	Cession	G 100,00
<b>Canada</b>		
REXEL CANADA ELECTRICAL INC	Cession	G 100,00
REXEL NORTH AMERICA INC	Cession	G 100,00
<b>Chili</b>		
ELECTRA	Cession	G 100,00
FLORES Y KERSTING	Cession	G 100,00
REXEL CHILE	Cession	G 100,00
<b>Chine</b>		
REXEL HAILONGXING	Cession	G 65,00
COMREX INTERNATIONAL TRADING SHANGAI	Cession	G 100,00
COMREX HONG KONG	Cession	G 100,00
<b>Chypre</b>		
CDME MIDDLE EAST	Cession	G 100,00
<b>Croatie</b>		
SCHRACK	Cession	G 100,00
<b>Espagne</b>		
UTISAN	Cession	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
CDME UK Ltd	Cession	G 100,00
DENMANS ELECTRICAL WHOLESALERS	Cession	G 100,00
DEREK LANE	Cession	G 100,00
JOHN GODDEN	Cession	G 100,00
MULTI VIDEO DISTRIBUTORS	Cession	G 100,00
REXEL SENATE	Cession	G 100,00
SUNBRIDGE	Cession	G 100,00
<b>Hongrie</b>		
MILE	Cession	G 100,00
SCHRACK	Cession	G 100,00
<b>Italie</b>		
REXEL ITALIA	Cession	G 100,00
CONFORDIS	Cession	G 100,00
ELFIN	Cession	G 100,00
REXCOURTA Spa	Cession	G 100,00
<b>Luxembourg</b>		
HTF	Cession	G 100,00
MEXEL	Cession	G 99,80
<b>Nouvelle-Zélande</b>		
REDEAL Ltd	Cession	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
REXEL NEDERLAND BV	Cession	G 100,00
CDME BV	Cession	G 100,00
<b>Pologne</b>		
SCHRACK	Cession	G 100,00
<b>Portugal</b>		
REXEL DISTRIBUICAO DE MATERIAL ELECTRICICO	Cession	G 100,00
TLD	Cession	G 100,00
<b>République Tchèque</b>		
REXEL CZ	Cession	G 100,00
SCHRACK	Cession	G 100,00
<b>Roumanie</b>		
SCHRACK	Cession	G 100,00
<b>Russie</b>		
EST-ELEC	Cession	G 100,00
<b>Slovaquie</b>		
HAGARD HAL	Cession	G 100,00
SCHRACK	Cession	G 100,00
<b>Slovénie</b>		
ELECTRONABAVA	Cession	G 100,00
SCHRACK	Cession	G 100,00
<b>Suède</b>		
SELGA	Cession	G 100,00
<b>Suisse</b>		
FINELEC SA	Cession	G 100,00
FINELEC DEVELOPPEMENT SA	Cession	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
SOUTHERN ELECTRIC SUPPLY COMPANY INC	Cession	G 100,00
CES BAHAMAS LIMITED	Cession	G 100,00
SUMMERS GROUP INC	Cession	G 100,00
REXEL NORCAL VALLEY INC	Cession	G 100,00
MAVERICK ELECTRIC SUPPLY INC	Cession	G 100,00
REXEL INC	Cession	G 100,00
EUREKA HOLDINGS INC	Cession	G 100,00
SPT HOLDINGS INC	Cession	G 100,00
BRANCH GROUP INC	Cession	G 100,00

# Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés (exercice clos le 31 décembre 2004)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Pinault-Printemps-Redoute SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2004, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles 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 examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

## Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des autres immobilisations incorporelles a fait l'objet d'un examen par la société tel que décrit par la note 1.8 de l'annexe. Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie mise en œuvre, examiné en tant que de besoin la documentation préparée dans ce cadre, et apprécié les données et hypothèses établies par la société et sur lesquelles se fondent ces tests d'évaluation.

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.

## Vérification spécifique

Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 16 mars 2005  
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

KPMG Audit  
Département de KPMG SA

Pascale Chastaing-Doblin

Amadou Raimi

Patrick-Hubert Petit



# Comptes sociaux

## Bilan de la société mère Aux 31 décembre 2004, 2003 et 2002

### ACTIF

(en millions d'euros)

	2004	2003	2002
<b>Actif immobilisé</b>			
Immobilisations financières <sup>(1)</sup>	7 903,9	5 806,3	7 432,0
Provisions pour dépréciation	(38,4)	(158,5)	(511,0)
	7 865,5	5 647,8	6 921,0
Autres immobilisations	19,7	14,5	24,8
Dépréciations et amortissements	(12,5)	(10,7)	(15,1)
	7,2	3,8	9,7
<b>Total de l'actif immobilisé</b>	<b>7 872,7</b>	<b>5 651,6</b>	<b>6 930,7</b>
<b>Actif circulant</b>			
Créances <sup>(2)</sup>	200,1	185,8	201,5
Valeurs mobilières de placement	345,8	372,7	320,2
Disponibilités	730,6	2 749,4	3 484,3
<b>Total de l'actif circulant</b>	<b>1 276,5</b>	<b>3 307,9</b>	<b>4 006,0</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>9 149,2</b>	<b>8 959,5</b>	<b>10 936,7</b>

<sup>(1)</sup> Dont à moins d'un an :

0,4

0,4

4,8

<sup>(2)</sup> Dont à plus d'un an :

-

82,2

66,7

### PASSIF

(en millions d'euros)

	2004	2003	2002
<b>Capitaux propres</b>			
Capital	489,7	489,6	489,6
Primes d'émission, de fusion, d'apport	1 789,6	1 788,3	1 787,9
Réserves et report à nouveau	2 014,2	821,1	843,1
Résultat de l'exercice	559,5	1 476,6	244,4
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>4 853,0</b>	<b>4 575,6</b>	<b>3 365,0</b>
<b>Provisions pour risques &amp; charges</b>	<b>144,1</b>	<b>139,8</b>	<b>100,1</b>
<b>Dettes</b>			
Dettes financières (hors intérêts) <sup>(1)</sup>	3 860,5	3 863,7	7 108,3
Autres dettes <sup>(2)</sup>	291,6	380,4	363,3
	4 152,1	4 244,1	7 471,6
<b>Total du passif</b>	<b>9 149,2</b>	<b>8 959,5</b>	<b>10 936,7</b>

<sup>(1)</sup> Dont à plus d'un an :

3 303,7

2 468,9

4 542,3

<sup>(2)</sup> Dont à plus d'un an :

1,3

1,6

2,2



# Compte de résultat et tableau des flux de trésorerie de la société mère

Pour les exercices clos les 31 décembre 2004, 2003 et 2002

## Compte de résultat

(en millions d'euros)	2004	2003	2002
Produits d'exploitation	42,4	37,3	48,4
Charges d'exploitation	(64,0)	(56,1)	(62,0)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(21,6)</b>	<b>(18,8)</b>	<b>(13,6)</b>
Résultat financier	428,5	606,7	818,9
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>406,9</b>	<b>587,9</b>	<b>805,3</b>
Résultat exceptionnel	70,7	964,0	(767,2)
Impôt et Participation des salariés	81,9	(75,3)	206,3
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>559,5</b>	<b>1 476,6</b>	<b>244,4</b>

## Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2004	2003	2002
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>354,0</b>	<b>740,6</b>	<b>1 065,5</b>
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(3,4)	9,5	15,2
Variation nette des prêts à long et moyen terme	-	-	-
Variation des immobilisations financières	(2 096,6)	2 068,8	(455,6)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>(2 100,0)</b>	<b>2 078,3</b>	<b>(440,4)</b>
Variations nettes des dettes financières	(17,2)	(3 235,1)	2 665,6
Augmentations de capital	1,4	0,4	-
Exit Tax	(5,0)	-	-
Dividendes versés par Pinault-Printemps-Redoute	(278,9)	(266,6)	(278,4)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>(299,7)</b>	<b>(3 501,3)</b>	<b>2 387,2</b>
<b>Variation de la trésorerie débitrice</b>	<b>(2 045,7)</b>	<b>(682,4)</b>	<b>3 012,3</b>
Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice	3 122,1	3 804,5	792,2
Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice	1 076,4	3 122,1	3 804,5

## Variation des capitaux propres de la société mère

(en millions d'euros) (Avant affectation du résultat)	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission, fusion ...	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
<b>Au 31 décembre 2002</b>	<b>122 394 480</b>	<b>489,6</b>	<b>1 787,9</b>	<b>843,1</b>	<b>244,4</b>	<b>3 365,0</b>
Affectation résultat 2002				244,4	(244,4)	
Dividendes versés				(266,6)		(266,6)
Levée de stock-options	12 500		0,4			0,4
Variations des provisions réglementées				0,2		0,2
Résultat 2003					1 476,6	1 476,6
<b>Au 31 décembre 2003</b>	<b>122 406 980</b>	<b>489,6</b>	<b>1 788,3</b>	<b>821,1</b>	<b>1 476,6</b>	<b>4 575,6</b>
Affectation résultat 2003				1 476,6	(1 476,6)	
Dividendes versés				(278,9)		(278,9)
Levée de stock-options	27 500	0,1	1,3			1,4
Variations des provisions réglementées				0,4		0,4
Exit Tax				(5,0)		(5,0)
Résultat 2004					559,5	559,5
<b>Au 31 décembre 2004</b>	<b>122 434 480</b>	<b>489,7</b>	<b>1 789,6</b>	<b>2 014,2</b>	<b>559,5</b>	<b>4 853,0</b>

# Annexe comptable

## 1. Faits marquants de l'exercice

Au cours de l'exercice, Pinault-Printemps-Redoute :

- a cédé à Crédit Agricole SA 14,5 % du capital de FINAREF en mars 2004,
- a émis le 19 mars 2004, un emprunt obligataire de 650 millions d'euros (650 000 obligations de 1 000 euros de valeur nominale) à échéance du 29 mars 2011 portant coupon à 5,25 %. Cette émission a été portée à 800 millions d'euros en date du 8 juillet 2004. Cette opération a été mise en place dans le cadre du programme EMTN (Euro Medium Term Note),
- a lancé le 1<sup>er</sup> avril 2004 une offre publique d'achat (« l'Offre ») sur l'ensemble des actions ordinaires en circulation de Gucci Group NV que le Groupe ne détenait pas à cette date au prix de 85,52 USD par action. Le 20 mai 2004, soit au terme de la période d'offre subséquente, 34 906 084 actions Gucci avaient été apportées à l'Offre,
- a cédé, en juin 2004, 1 300 000 actions propres classées en « Autres titres immobilisés »,
- a mis en place en septembre 2004, des stratégies de couvertures des stock-options existants sous forme d'achat d'options d'achat d'actions. Les actions propres dédiées initialement au service des options d'achat ont été réaffectées en régularisation de cours,
- a émis, le 7 octobre 2004, un emprunt obligataire de 400 millions d'euros (400 000 obligations de 1 000 euros de valeur nominale) sous forme de FRN (Floating Rate Note) à échéance du 22 octobre 2007 ; cet emprunt a été émis à 99,883 % et est indexé à Euribor 3 mois + 50 points de base. Cette opération a été mise en place dans le cadre du programme EMTN (Euro Medium Term Note),
- a enregistré la taxe exceptionnelle obligatoire de 2,5 % sur les réserves spéciales des plus-values à long terme (article 39 de la loi de finances rectificative n° 2004-1485 du 30 décembre 2004). Cette taxe a été comptabilisée en diminution du report à nouveau et en contrepartie une dette vis-à-vis de l'État a été constatée pour un montant de 4 987 500 euros.

## 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.

### 2.1 Immobilisations financières

#### Titres de participation

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

La valeur brute des participations est constituée par le coût d'acquisition hors frais accessoires mais pour certains titres après réévaluation légale de 1976.

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 notamment évaluée par référence à la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués de la société détenue.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute une provision est constituée.

#### Autres titres immobilisés

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 hors frais accessoires.

Une provision pour dépréciation est constituée en fonction de la valeur d'utilité de ces titres pour la société.

Les actions propres rachetées par Pinault-Printemps-Redoute et non explicitement affectées dès l'origine aux salariés ou destinées à la régularisation du cours sont classées en autres titres immobilisés.

À la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice. Une provision pour dépréciation est constituée si ce cours est inférieur à la valeur comptable.

## **2.2 Valeurs mobilières de placement et titres de créances négociables**

### **Actions propres**

Les actions propres rachetées par Pinault-Printemps-Redoute sont inscrites en valeurs mobilières de placement à l'actif du bilan lorsque ces titres sont, dès l'origine, affectés explicitement à l'attribution aux salariés ou destinés à la régularisation de cours.

À la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice. Une provision pour dépréciation est constituée si ce cours est inférieur à la valeur comptable.

### **Autres actions**

Les actions sont enregistrées à leur prix d'acquisition. Une provision pour dépréciation est constituée si le cours à la clôture est inférieur à la 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.

### **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.

### **Certificats de dépôts négociables**

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 *pro rata temporis* au titre de l'exercice.

### **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.

### **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.

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.

### 2.3 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 pour les emprunts ordinaires et convertibles, et à leur valeur indexée pour les emprunts indexés.

Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties en mode financier (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.

## 3. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
Redevances Groupe	32,4	29,2
Revenus des immeubles donnés en location	8,0	8,1
Frais de personnel	(15,6)	(16,0)
Achats et charges externes & Impôts et Taxes	(45,6)	(37,5)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(1,9)	(1,7)
Autres produits & charges	1,1	(0,9)
<b>Total</b>	<b>(21,6)</b>	<b>(18,8)</b>

## 4. Résultat financier

Le résultat financier de la société mère s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
<b>Frais financiers nets</b>	<b>(113,3)</b>	<b>(110,9)</b>
Charges et intérêts sur endettement hors-groupe	(147,6)	(152,5)
Intérêts sur comptes courants intra-groupe	34,3	41,6
<b>Produits &amp; charges sur immobilisations financières</b>	<b>541,8</b>	<b>717,6</b>
Dividendes reçus	541,8	717,6
Intérêts sur créances rattachées à des participations	-	-
<b>Total</b>	<b>428,5</b>	<b>606,7</b>

Dont concernant les entreprises liées :

- Intérêts sur comptes courants intra-groupe	34,3	41,6
- Dividendes reçus	541,8	717,6
- Intérêts sur créances rattachées à des participations	-	-

## 5. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de la société mère s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	-	4,2
Résultat sur cessions de titres de participation, dépréciation et opérations connexes	73,1	1 012,6
<b>Résultat sur actif</b>	<b>73,1</b>	<b>1 016,8</b>
Coûts des litiges, contentieux et restructuration	0,1	(17,2)
Autres produits / (charges) exceptionnels	(2,5)	(35,6)
<b>Total</b>	<b>70,7</b>	<b>964,0</b>

## 6. Impôt sur les bénéfices – Participation des salariés

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
Impôt	(24,2)	(215,4)
Boni d'intégration fiscale	107,4	141,1
<b>Impôts sur les bénéfices</b>	<b>83,2</b>	<b>(74,3)</b>
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(1,3)	(1,0)
<b>Total</b>	<b>81,9</b>	<b>(75,3)</b>

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1<sup>er</sup> janvier 1988, Pinault-Printemps-Redoute fait son affaire de l'impôt dû par le groupe intégré et des obligations fiscales qui pèsent sur celui-ci.

Le périmètre d'intégration fiscale comprend 116 sociétés en 2004 contre 113 en 2003. 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 sont appréhendées par Pinault-Printemps-Redoute, société mère du groupe intégré.

## 7. Immobilisations financières nettes

(en millions d'euros)	Titres de participation	Autres titres immobilisés	Prêts	Autres	Total
<b>Au 31 décembre 2003</b>	5 519,8	126,1	0,7	1,2	5 647,8
<b>Augmentations</b>					
Exercice du put GUCCI	2 506,0				2 506,0
Acquisitions titres GUCCI	2,7				2,7
Garantie locative				0,1	0,1
<b>Diminution</b>					
Cession titres FINAREF	(188,9)				(188,9)
Garantie locative				(0,1)	(0,1)
<b>Actions propres <sup>(1)</sup></b>					
Acquisitions		1,1			1,1
Cessions		(223,0)			(223,0)
Reprise dépréciation suite cessions		120,5			120,5
Dotations		(0,7)			(0,7)
<b>Au 31 décembre 2004</b>	7 839,6	24,0	0,7	1,2	7 865,5

<sup>(1)</sup> Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les primes de fusion.

Dont concernant les entreprises liées :

2003	5 519,8	-	-	-	5 519,8
2004	7 839,6	-	-	-	7 839,6

## 8. Autres immobilisations

L'évolution des autres immobilisations s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres	Total
<b>Valeurs brutes</b>				
31 décembre 2003	6,0	0,4	8,1	14,5
Acquisitions	1,1	0,1	2,1	3,3
Cessions			(0,1)	(0,1)
Virement de poste	1,2		0,7	1,9
<b>31 décembre 2004</b>	<b>8,3</b>	<b>0,5</b>	<b>10,8</b>	<b>19,6</b>
<b>Amortissements et provisions</b>				
31 décembre 2003	(5,2)	(0,4)	(5,1)	(10,7)
Dotations	(0,5)		(1,3)	(1,8)
Cessions			0,1	0,1
<b>31 décembre 2004</b>	<b>(5,7)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(6,3)</b>	<b>(12,4)</b>
<b>Valeurs nettes</b>				
31 décembre 2003	0,8		3,0	3,8
<b>31 décembre 2004</b>	<b>2,6</b>	<b>0,1</b>	<b>4,5</b>	<b>7,2</b>

## 9. Valeurs mobilières de placement et disponibilités (hors intérêts)

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
Actions propres <sup>(1)</sup>	509,4	552,3
Dépréciation	(163,6)	(179,6)
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>345,8</b>	<b>372,7</b>
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	46,3	28,4
Comptes courants de trésorerie débiteurs	684,3	2 721,0
<b>Disponibilités</b>	<b>730,6</b>	<b>2 749,4</b>
<b>Trésorerie débitrice</b>	<b>1 076,4</b>	<b>3 122,1</b>

<sup>(1)</sup> Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.

Dont concernant les entreprises liées :

Comptes courants de trésorerie débiteurs	684,3	2 721,0
--	-------	---------

## 10. Réserves et report à nouveau

Les réserves et report à nouveau de la société mère s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
Réserve légale	49,0	49,0
Réserves réglementées	1 493,6	646,2
Autres réserves	45,3	45,3
<b>Réserves</b>	<b>1 587,9</b>	<b>740,5</b>
Report à nouveau	423,2	77,9
Écarts de réévaluation	0,2	0,2
Provisions réglementées	2,9	2,5
<b>Total</b>	<b>2 014,2</b>	<b>821,1</b>

## 11. Provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	au 01.01.2004	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	au 31.12.2004
Provisions pour litiges avec administrations	46,8	4,6		24	27,4
Provisions litiges avec tiers	20,1	22,5	1,8	8,9	31,9
Provisions risques filiales	45,9	14,5			60,4
Provisions IFC & Assimilés	10,4			0,6	9,8
Autres Provisions pour risques	16,7	8,5	6,3	4,3	14,6
<b>Provisions pour risques &amp; charges</b>	<b>139,9</b>	<b>50,1</b>	<b>8,1</b>	<b>37,8</b>	<b>144,1</b>



## 12. Dettes financières

### Emprunts obligataires

(en euros)	Taux d'intérêt	Date d'émission	Couverture	Échéance	31.12.2004	31.12.2003
Emprunt obligataire indexé <sup>(1)</sup>	Zéro coupon	30.01.98	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	31.01.05	106 714 312,07	106 714 312,07
Emprunt obligataire <sup>(2)</sup>	Fixe 5,20 %	27.05.98	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité	27.05.05	304 898 034,48	304 898 034,48
Emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) <sup>(3)</sup>	Fixe 1,50 %	08.11.01	Swap taux variable Euribor 1 mois à hauteur de 149 M€	01.01.07	149 211 562,50	163 284 550,00
Emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) <sup>(4)</sup>	Fixe 2,50 %	21.05.03	-	01.01.08	1 079 500 000,00	1 079 500 000,00
Emprunt obligataire <sup>(5)</sup>	Fixe 5,00 %	23.07.03	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 500 M€	23.01.09	750 000 000,00	750 000 000,00
Emprunt obligataire <sup>(6)</sup>	Fixe 5,25 %	29.03.04	Swap taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 650 M€	29.03.11	800 000 000,00	-
Emprunt obligataire <sup>(7)</sup>	Variable Euribor 3 mois + 0,50 %	22.10.04	-	22.10.07	400 000 000,00	-

<sup>(1)</sup> **Prix d'émission** : emprunt obligataire indexé représenté par 70 000 obligations de 1 524,49 euros nominal.  
**Remboursement** : le 31 janvier 2005 à un prix de remboursement qui ne pourra en aucun cas être inférieur à 100 % ni supérieur à 228 % de la valeur nominale de l'obligation. Le prix de remboursement compris entre ces deux bornes découle d'une formule d'indexation sur le taux de croissance du titre Pinault-Printemps-Redoute.

**Taux de rendement actuariel brut** : entre 0 % et 12,5 % selon le cours de l'action Pinault-Printemps-Redoute.

<sup>(2)</sup> **Prix d'émission** : emprunt obligataire classique représenté par 400 000 obligations de 726,25 euros nominal.  
**Remboursement** : en totalité le 27 mai 2005.  
**Taux de rendement actuariel brut** : 4,99 %.

<sup>(3)</sup> **Prix d'émission** : emprunt obligataire à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (Océane) émis le 8 novembre 2001, représenté par 8 492 308 obligations de 162,50 euros nominal.  
**Conversion et/ou échange en actions** : jusqu'au 31 décembre 2001 à raison de 1,157 action par obligation, et à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2002 à raison de 1 action pour 1 obligation.  
**Amortissement normal** : amortissement en totalité le 1<sup>er</sup> janvier 2007 au prix de 162,50 euros.  
**Taux de rendement actuariel brut en cas d'absence de conversion** : 1,5 %.

**Le solde au 31.12.2004 intègre** :

la conversion en 2001 de 3 077 000 obligations par Artémis,  
le rachat en 2002 de 107 422 obligations pour 17 456 075 euros,  
le rachat en 2003 de 17 609 obligations pour 2 861 462,50 euros,  
le remboursement anticipé, après exercice du Put investisseur en 2003 de 4 285 376 obligations pour 696 373 600 euros,  
le remboursement anticipé, après exercice du Put investisseur en 2004 de 86 603 obligations pour 14 072 987,50 euros.

<sup>(4)</sup> **Prix d'émission** : emprunt obligataire à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange (Océane) émis le 21 mai 2003, représenté par 12 500 000 obligations de 86,36 euros nominal.  
**Conversion et/ou échange en actions** : à tout moment à compter du 21 mai 2003 à raison d'une action par obligation.  
**Amortissement normal** : les obligations seront remboursées en totalité le 1<sup>er</sup> janvier 2008 au prix de 91,14 euros par obligation, soit 105,535 % de la valeur nominale des obligations.  
**Taux de rendement actuariel brut en cas d'absence de conversion** : 3,6250 %.

<sup>(5)</sup> **Prix d'émission** : emprunt obligataire émis le 23 juillet 2003, représenté par 750 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
**Remboursement** : en totalité le 23 janvier 2009.

<sup>(6)</sup> **Prix d'émission** : emprunt obligataire, représenté par 800 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 29 mars 2004 pour 650 000 obligations et abondé le 23 juillet 2004 pour 150 000 obligations portant ainsi l'émission à 800 000 obligations.  
**Remboursement** : en totalité le 29 mars 2011.

<sup>(7)</sup> **Prix d'émission** : emprunt obligataire émis le 22 octobre 2004, représenté par 400 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
**Remboursement** : en totalité le 22 octobre 2007.

**Autres emprunts**

Pinault-Printemps-Redoute a contracté notamment le 06 février 2004 un emprunt remboursable en actions Pinault-Printemps-Redoute représenté par 1 168 224 titres de 107 euros nominal ou en numéraire au gré de Pinault-Printemps-Redoute et ayant pour échéance le 06 février 2006. Cette opération a été mise en place pour un montant de 125 000 000 euros sur la base d'un taux fixe de 2,6130 %. Cet emprunt a fait l'objet d'une couverture de taux indexée sur un référent variable Euribor 3 mois pour la totalité.

**12.1 Analyse par catégorie de dettes**

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
Emprunts obligataires convertibles	1 228,7	1 242,8
Emprunts obligataires	2 254,9	1 354,9
Emprunt obligataire indexé	199,1	185,7
Emprunt ABN-AMRO	125,0	-
Emprunt BLB / CCF	-	750,0
Emprunt Crédit Agricole Indosuez	-	327,0
Emprunt court terme Crédit Agricole IDF	50,0	-
Concours bancaires courants	2,8	3,3
<b>Dettes bancaires et assimilées</b>	<b>3 860,5</b>	<b>3 863,7</b>
Comptes courants de trésorerie	-	-
<b>Total</b>	<b>3 860,5</b>	<b>3 863,7</b>

Dont : concernant les entreprises liées :

Comptes courants de trésorerie créditeurs	-	-
---	---	---

Aux 31 décembre 2004 et 2003, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

**12.2 Analyse par échéance de remboursement**

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
À moins d'un an	556,8	1 394,8
À plus d'un an et à moins de cinq ans	3 303,7	2 468,9
<b>Total</b>	<b>3 860,5</b>	<b>3 863,7</b>

**12.3 Endettement financier net**

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
Dettes financières	3 860,5	3 863,7
Valeurs mobilières de placement	(345,8)	(372,7)
Disponibilités	(730,6)	(2 749,4)
<b>Endettement financier net</b>	<b>2 784,1</b>	<b>741,6</b>

**12.4 Information sur les taux d'intérêt**

	31.12.2004	31.12.2003
Taux d'intérêt moyen de l'exercice	4,21 %	4,04 %
% dettes moyennes à taux fixe	70 %	73 %
% dettes moyennes à taux variable	30 %	27 %

La hausse du taux d'intérêt moyen de 2004 par rapport à 2003 s'explique principalement :

- par la contribution en année pleine des refinancements long terme mis en place en mai 2003 et juillet 2003 pour respectivement 1 079,5 millions d'euros sous forme d'une Océane au taux actuariel de 3,625 % et 750 millions d'euros d'emprunt obligataire classique portant coupon à 5 %,
- par l'émission en 2004 d'un nouvel emprunt obligataire de 800 millions d'euros à 5,25 % mis en place en deux tranches dont 650 millions d'euros en mars 2004 puis abondé en juillet 2004 pour 150 millions d'euros complémentaires.

## 13. Engagements hors bilan

### 13.1 Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Pinault-Printemps-Redoute utilise pour la gestion du risque de fluctuation du cours de bourse des instruments optionnels dont les encours sont les suivants :

	31.12.2004	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	Au-delà
<b>Achat d'options d'achat de titres Pinault-Printemps-Redoute</b>							
Nombre d'actions	1 040 998				265 125	344 050	431 823
Engagement maximum de PPR (en millions d'euros)	195,7				36,1	64,0	95,6

Ces options ont été achetées en septembre 2004 afin de permettre à Pinault-Printemps-Redoute de remettre des titres à l'exercice des plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés.

Au cours de l'action en date de clôture, toutes les options mises en place en 2004 pour couvrir ces plans étaient « en dehors de la monnaie » donc non exerçables.

Leur valeur comptable était par ailleurs non significative en date de clôture.

### 13.2 Instruments financiers de couverture de taux

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
SWAPS prêteurs « taux fixe »	1 835,8	1 060,5

Dans le cadre de la politique du Groupe de couverture du risque de taux, Pinault-Printemps-Redoute a mis en place des swaps de taux d'intérêts adossés aux différents emprunts émis :

- 1 - Emprunt obligataire à échéance mai 2005 de 304,9 millions d'euros, swappé en totalité contre Euribor 3 mois.
- 2 - Emprunt obligataire indexé sur le titre Pinault-Printemps-Redoute à échéance janvier 2005 de 106,7 millions d'euros, swappé en totalité contre Euribor 3 mois.
- 3 - Emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance janvier 2007, swappé à hauteur de 149,2 millions d'euros contre Euribor 1 mois.
- 4 - Emprunt obligataire à échéance janvier 2009, swappé partiellement à hauteur de 500 millions d'euros contre Euribor 3 mois.
- 5 - Emprunt obligataire à échéance mars 2011, swappé partiellement à hauteur de 650 millions d'euros contre Euribor 3 mois.
- 6 - Emprunt obligataire échangeable privé à échéance février 2006, swappé en totalité pour 125 millions d'euros contre Euribor 3 mois.

Toutes les autres opérations de hors bilan visant à la couverture du risque de taux ont été mises en place par PPR Finance.

### 13.3 Engagements pris en matière d'indemnités de départ à la retraite et obligations assimilées

La convention collective des Grands Magasins prévoit le versement d'une indemnité au moment du départ du personnel à la retraite.

Compte tenu d'un effectif de 130 personnes au 31 décembre 2004 et 130 personnes en moyenne sur l'année, le montant des engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite s'élève à 0,3 million d'euros (la méthode de calcul retenue tient compte de l'ancienneté des salariés, d'une table de mortalité et d'un taux d'actualisation).

### 13.4 Autres engagements hors bilan

(en millions d'euros)	31.12.2004	31.12.2003
<b>Avals et cautions en faveur :</b>		
des entreprises liées	-	-
des tiers hors-groupe	0,8	-
<b>Avals et cautions</b>	<b>0,8</b>	<b>0,0</b>
<b>Sûretés réelles :</b>		
en faveur de filiales	-	0,0
en faveur de tiers à échéance mars 2004	-	327,0

## Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2004

		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu
(en milliers d'euros)				
<b>I - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS</b>				
<b>A - Filiales (détenues à + 50 %)</b>				
CAUMARTIN PARTICIPATIONS	10, avenue Hoche - 75008 Paris	6 132	74 182	100
CONFORAMA HOLDING	80, boulevard du Mandinet à Lognes 77432 Marne-la-vallée	73 805	258 449	93
CLUB DE DÉVELOPPEMENT PPR	10, avenue Hoche - 75008 Paris	15 000	(10 381)	60
DISCODIS	10, avenue Hoche - 75008 Paris	153 567	14 879	100
FINANCIÈRE MAROTHI	10, avenue Hoche - 75008 Paris	388 457	2 042 819	100
France PRINTEMPS	102, rue de Provence - 75009 Paris	56 047	137 190	100
PPR INTERACTIVE	10, avenue Hoche - 75008 Paris	22 500	(28 942)	100
REDCATS	110, rue de Blanchemaille 59100 Roubaix	61 300	115 376	100
SAPRODIS	10, avenue Hoche - 75008 Paris	619 798	142 136	82
SFGM	10, avenue Hoche - 75008 Paris	4 500	5 622	100
TEAMTEL	10, avenue Hoche - 75008 Paris	786	(910)	100
<b>B - Participations (détenues à - 50 %)</b>				
GUCCI GROUP NV	The Rembrandt tower Amstelplain 1096 ha Amsterdam-Netherlands	108 235	2 915 790	33
<b>II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX</b>				
<b>A - Filiales non reprises au paragraphe I</b>				
a) Filiales françaises (ensemble)				
b) Filiales étrangères				
- PPR Luxembourg	25, route d'Esch - Luxembourg			
- Au Printemps Réassurances	19, rue de Bitbourg - Luxembourg			
- Autres (ensemble)				
<b>B - Participations non reprises au paragraphe I</b>				
a) Dans des sociétés françaises (ensemble)				
b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)				
<b>Total</b>				

N.B. : Le non-renseignement de la rubrique signifie néant.

Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par la société & non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Observations
Brut	Net						
82 348	82 348				28 690		
252 348	252 348			10 655	62 189	51 673	
9 147	2 925				76		
299 735	299 735				151 092	38 392	
2 685 468	2 685 468				(38 268)		
132 445	132 445			885 632	5 504	3 984	
22 867	22 867				(843)		
1 232 496	1 232 496			39 981	282 724	273 997	
568 830	568 830				7 501	144 500	
7 313	7 313				24	119	Écart de réévaluation + 180
5 896	5 896				(9)		
2 508 750	2 508 750			32 261	(179 052)	17 453	Exercice de 11 mois clos le 31 décembre 2004
12 438	10 559					9 570	
14 416	14 416						
10 188	10 188						
1 968	1 968						
294	294					9	
758	758					2 058	
<b>7 847 705</b>	<b>7 839 604</b>						

## Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2004

Dénomination de la société (en milliers d'euros)	Participations détenues				
	Nombre de titres	%	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable
<b>1 - Titres de placement et participation dans les sociétés</b>					
françaises dont la valeur d'inventaire par catégorie de titres					
ou participation est supérieure ou égale à 15 000 euros :					
BALZAN	2 994	99,80	48,7		48,7
BARYUM	182 990	99,99	2 745,6		2 745,6
CAUMARTIN PARTICIPATIONS	875 750	99,98	82 348,4		82 348,4
CLUB DE DÉVELOPPEMENT PPR	599 994	60,00	9 146,9	6 222,0	2 924,9
CONFORAMA	4 284 633	92,89	252 348,3		252 348,3
DISCODIS	3 199 302	100,00	299 734,9		299 734,9
FINANCIÈRE MAROTHI	20 443 682	99,99	2 685 468,0		2 685 468,0
FRANCE PRINTEMPS	3 589 654	99,95	132 444,9		132 444,9
GECCA	995	99,50	1 036,6		1 036,6
KADEOS	58 000	33,33	292,5		292,5
LOCUTION	2 990	99,67	45,6		45,6
MOBILE PLANET	2 994	99,80	45,6		45,6
MOBILE PLANET EUROPE	9 900	99,00	150,9	150,9	
PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE	4 888 132	3,99	560 927,5	192 166,8	368 760,7
PPR FINANCE	9 990	99,90	152,3		152,3
PPR INTERACTIVE	1 499 989	100,00	22 867,2		22 867,2
PRODISTR	14 994	99,96	228,6		228,6
PPR PPR-PURCHASING	787 500	70,00	3 161,2		3 161,2
REDCATS	400 626	100,00	1 232 495,5		1 232 495,5
SAPARDIS	182 992	100,00	2 745,6	38,0	2 707,6
SAPRODIS	33 920 229	82,09	568 830,2		568 830,2
SAVOISIENNE	129 690	99,00	1 977,1	1 689,8	287,3
SOCIÉTÉ FINANCIÈRE DE GRANDS MAGASINS	298 502	99,50	7 313,4		7 313,4
TEAMTEL	392 991	100,00	5 895,6		5 895,6
TREMI	2 994	99,80	48,7		48,7
VARIANTE	2 994	99,80	48,7		48,7
<b>2 - Titres de placement et participation dont la valeur</b>					
d'inventaire par catégorie de titres ou par participation					
est inférieure à 15 000 euros.					
			4,8		4,8
<b>3 - Autres sociétés de services, immobilières et diverses</b>					
			1 370,4	368,2	1 002,2
<b>4 - Titres de sociétés étrangères</b>					
GUCCI GROUP NV	34 944 681	32,93	2 508 749,7		2 508 749,7
DIVERS			27 498,8	169,3	27 329,5
<b>TOTAL</b>			<b>8 410 172,2</b>	<b>200 805,0</b>	<b>8 209 367,2</b>

## Résultats de la société mère au cours des 5 derniers exercices

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en euros)	362 155 766	489 577 920	489 577 920	489 627 920	489 737 920
Nombre d'actions ordinaires existantes	118 779 305	122 394 480 <sup>(1)</sup>	122 394 480	122 406 980	122 434 480
Nombre maximal d'actions futures à créer	5 374 152	10 734 387 <sup>(1)</sup>	6 221 620	14 843 644	16 354 464
- par conversion d'obligations	5 237 152	10 652 387 <sup>(1)</sup>	5 307 813	13 504 828	14 586 449
- par exercice d'options de souscription	137 000	82 000 <sup>(1)</sup>	913 807	1 338 816	1 768 015
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b> (en milliers d'euros)					
Produits des activités courantes	36 388	41 611	34 831	29 179	32 365
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	87 926	146 304	608 311	1 223 086	341 368
Impôt sur les bénéfices (charge) / boni	105 188	116 925	207 573	(74 306)	83 202
Participation des salariés due au titre de l'exercice	1 041	1 288	1 362	960	1 261
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	155 296	161 953	244 391	1 476 590	559 515
Résultat distribué	258 941	281 507	281 507	293 777	308 535 <sup>(2)</sup>
<b>Données par action</b> (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	1,62	2,14	6,65	9,38	3,46
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1,31	1,32	2,00	12,06	4,57
Dividende :					
- dividende net attribué à chaque action	2,18	2,30	2,30	2,40	2,52 <sup>(2)</sup>
- revenu global pour chaque action (avoir fiscal à 50 %) <sup>(3)</sup>	3,27	3,45	3,45	3,60	- <sup>(4)</sup>
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	99	110	134	133	130
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	8 055	9 587	11 573	10 998	10 790
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales etc.) (en milliers d'euros)	4 276	4 116	5 862	5 024	4 777

<sup>(1)</sup> Le 30 août 2001, conversion du capital en euros et valeur nominale des actions portée à 4 euros.

<sup>(2)</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 19 mai 2005.

<sup>(3)</sup> Sous réserve d'un avoir fiscal réduit en fonction de la qualité de chaque bénéficiaire.

<sup>(4)</sup> Conformément à l'article 243 bis du Code Général des Impôts, le dividende distribué aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France est intégralement éligible à l'abattement de 50 % prévu à l'article 158-3 2° du Code Général des Impôts.

## Rapport de gestion de la société mère

Les ressources de votre Société sont essentiellement constituées des dividendes reçus de ses filiales, des loyers encaissés sur ses immeubles, des résultats de son activité financière et des redevances de conseil et d'assistance à ses filiales dans des conditions conformes aux usages en la matière (fixées en pourcentage de leur chiffre d'affaires).

Votre Société a cédé, en février 2004, 14,5 % du capital de Finaref au Crédit Agricole SA. Elle a également lancé le 1<sup>er</sup> avril 2004 une offre publique d'achat (« l'Offre ») sur l'ensemble des actions ordinaires en circulation de Gucci Group NV (« Gucci ») que le Groupe ne détenait pas à cette date au prix de 85,52 USD par action. Le 20 mai 2004, soit au terme de la période d'offre subséquente, 34 906 084 actions Gucci avaient été apportées à l'Offre, augmentant la participation du Groupe dans le capital de Gucci à cette date à 99,39 %. La participation du Groupe dans le capital de Gucci en fin d'exercice s'établit à 99,41 %.

Votre Société a enregistré la taxe exceptionnelle obligatoire de 2,5 % sur les réserves spéciales des plus-values à long terme conformément à l'article 39 de la loi de finances rectificative du 30 décembre 2004. Il vous est proposé conformément à ce texte d'affecter à un compte de réserve ordinaire un montant de 200 millions d'euros prélevé sur le compte de réserve spéciale à long terme. Le poste de réserve ordinaire sera débité du montant de la taxe exceptionnelle obligatoire par le crédit du compte report à nouveau.

### Activité financière

Dans le cadre de son programme EMTN (Euro-Medium Term-Notes), votre Société a procédé à l'émission de deux nouveaux emprunts obligataires, l'un de 800 millions d'euros « swapé » à taux variable Euribor 3 mois à hauteur de 650 millions d'euros, et l'autre de 400 millions d'euros émis à taux variable. Ces émissions, respectivement à échéance 29 mars 2011 et 22 octobre 2007, sont destinées à allonger la maturité de la dette et à diversifier la nature des ressources de financement de votre Société. Les 2 emprunts sont notés par l'agence Standard & Poor's « BBB- ».

Pinault-Printemps-Redoute a également mis en place un crédit syndiqué revolving de 715 millions d'euros d'une maturité de 5 ans à échéance du 26 mai 2009. Ce crédit n'était, par ailleurs, pas mobilisé au 31 décembre 2004.

Le solde des besoins de trésorerie de votre Société a été intégralement financé par les lignes de crédit à moyen terme disponibles déjà existantes. Les excédents de trésorerie ont été placés via le compte courant financier ouvert chez PPR Finance, centrale de trésorerie du Groupe.

### Résultats

Le résultat d'exploitation de la Société mère s'établit à - 21,6 millions d'euros en 2004 contre - 18,8 millions d'euros l'exercice précédent.

Le résultat financier s'élève à 428,5 millions d'euros contre 606,7 millions d'euros l'exercice précédent. Il prend en compte les dividendes reçus des filiales et les charges liées au financement de la dette.

Le résultat exceptionnel s'établit à 70,7 millions d'euros contre 964,0 millions d'euros en 2003.

Votre Société, société mère de l'intégration fiscale de certaines filiales françaises du Groupe, dégage un profit d'impôt de 83,2 millions d'euros contre une charge nette de 74,3 millions d'euros l'exercice précédent.

Au total, le résultat net de votre Société ressort à 559,5 millions d'euros contre 1 476,6 millions d'euros en 2003.



## Affectation des résultats

Nous vous proposons la distribution d'un dividende de 2,52 euros par action, qui sera mis en paiement le 3 juin 2005.

L'affectation proposée du résultat est la suivante :

(en euros)

<b>Origine</b>	
Report à nouveau	423 199 784,99
Résultat de l'exercice	559 514 936,80
<b>Total montant à affecter</b>	<b>982 714 721,79</b>
<b>Affectation</b>	
Réserve légale	11 000,00
Dividendes	308 534 889,60
Report à nouveau	674 168 832,19
<b>Total affectation</b>	<b>982 714 721,79</b>

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 50 % prévu à l'article 158-3 2° du code général des Impôts.

Vous trouverez ci-après la distribution des dividendes au cours des 3 derniers exercices :

<b>Année de mise en distribution</b>	<b>Dividende net</b>	<b>Avoir fiscal à 50 %</b>	<b>Revenu global</b>
2002	2,30 euros	1,15 euro	3,45 euros
2003	2,30 euros	1,15 euro	3,45 euros
2004	2,40 euros	1,20 euro	3,60 euros

## Programme de rachat d'actions

Comme lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2003, vous avez autorisé votre Directoire, lors de l'Assemblée générale du 25 mai 2004, à acquérir les actions de votre Société dans la limite de 10 % du capital social.

Le 3 mai 2004, Pinault-Printemps-Redoute a mis fin au mandat du 28 mai 2003 confié à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de titres. Ce contrat était doté de 30 millions d'euros dont 50 % en espèces et 50 % en titres.

Pinault-Printemps-Redoute a confié un nouveau mandat à partir du 26 mai 2004 à un autre intermédiaire financier dans le même cadre en le dotant initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et moitié en titres Pinault-Printemps-Redoute. Le 3 septembre 2004, il a fait l'objet d'une dotation complémentaire de 20 millions d'euros en espèces.

Ces deux mandats sont conformes à la Charte de Déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement (A.F.E.I.).

Au cours de l'exercice, la Société a cédé 1 300 000 actions de la Société, auparavant classées en Autres titres immobilisés. Toutes les autres cessions et acquisitions de ses titres au cours de l'exercice 2004 ont été intégralement réalisées dans le cadre de ces deux mandats.

L'autorisation donnée par l'assemblée du 25 mai 2004 a été utilisée, à la date d'arrêté des comptes, pour l'acquisition de 1 291 215 actions pour un montant global de 100 706 015 euros au prix moyen de 77,99 euros et pour la cession de 2 703 715 actions pour un mon-



tant global de 219 801 245 euros. À la même date, votre Société détenait 4 805 632 actions représentant 3,93 % du capital social. Votre Société a également acquis, dans le cadre du programme de rachat approuvé lors de l'Assemblée générale du 25 mai 2004, 1 040 998 options d'achat sur titres PPR pour un engagement maximum de 195 677 167 euros. Ces options ont été acquises en septembre 2004 afin de permettre à votre Société de remettre des titres à l'exercice des plans d'options d'achats attribués aux mandataires et salariés du Groupe. Au cours de l'action en date de clôture, toutes les options mises en place en 2004 pour couvrir ces plans étaient « en dehors de la monnaie » et donc non exerçables.

Compte tenu des actions détenues dans le cadre de programmes de rachat précédents, 304 615 actions sont affectées en titres immobilisés, et le solde est affecté à la régularisation des cours, aux interventions en fonction des situations du marché.

Dans le cadre du programme de rachat approuvé lors de l'Assemblée générale du 25 mai 2004, le Directoire a décidé, le 30 mars 2005, de réduire le capital social de 8 millions d'euros par voie d'annulation de 2 millions de titres auto-détenus.

Le 5 avril 2005, le Directoire a constaté que suite à l'exercice d'options de souscription d'actions depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, le capital social a été augmenté de 3 750 actions.

À cette même date, le capital social de votre Société s'élève à 481 752 920 euros divisé en 120 438 230 actions de 4 euros de nominal chacune.

Le 6 avril 2005, la Société a annoncé son intention de céder l'ensemble des actions auto-détenues, soit environ 2,7 millions de titres, à l'exception de celles affectées au contrat de liquidité mentionné ci-dessus.

Nous vous proposons aujourd'hui d'autoriser un nouveau programme de rachat permettant, pour une période de 18 mois, d'acquérir des actions de votre Société dans la limite de 10 % du capital social en vue :

- d'assurer la liquidité ou d'animer le marché du titre par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante,
- de mettre en œuvre des plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés et aux mandataires sociaux du Groupe et de céder ou d'attribuer des actions aux salariés dans le cadre des dispositions légales,
- de permettre la réalisation d'investissements ou de financements par la remise d'actions dans le cadre, soit d'opérations de croissance externe, soit d'émissions de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société,
- de procéder à l'annulation des actions acquises, en conformité avec l'autorisation conférée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Les acquisitions pourront être effectuées par tous moyens y compris par utilisation de produits dérivés ou par voie d'acquisition de blocs de titres sans limitation de volume.

Les actions acquises dans ce cadre pourront être ensuite soit conservées, soit cédées ou transférées, par tous les moyens, notamment par voie d'apport ou d'échange, soit attribuées, cédées ou transférées dans le cadre de plans d'options ou de plans salariaux. Elles pourront également être annulées dans les conditions prévues par la loi.

Le prix d'achat ne pourra être supérieur à 200 euros.

Le montant global maximal des acquisitions serait ainsi fixé à 2 408,8 millions d'euros.

L'annulation des actions acquises pourra être effectuée dans le cadre de l'autorisation donnée par votre Assemblée générale du 19 mai 2005.

Une note d'information complète est tenue à la disposition des actionnaires après visa de l'Autorité des Marchés Financiers.

## Actions propres

Dans le cadre des autorisations de programme de rachat d'actions, votre Société a acquis, au cours de l'exercice 2004, 1 260 890 actions pour un cours moyen de 78,47 euros. Elle a cédé 2 758 370 actions pour un cours moyen de transaction de 82,00 euros. Le montant total des frais de négociation s'est élevé à 0,4 million d'euros.

À la clôture de l'exercice, 4 888 132 actions d'une valeur nominale de 4 euros, représentant 3,99 % du capital, étaient inscrites dans les comptes de votre Société pour un montant net de provision de 368,8 millions d'euros, dont 304 615 affectées en autres titres immobilisés et le solde affecté à la régularisation des cours.

## Plans d'options

Votre Société a consenti en 2004 deux plans d'options de souscription d'actions à des cadres dirigeants du Groupe, portant respectivement sur 540 970 actions au prix de 85,57 euros et 25 000 actions au prix de 84,17 euros l'action.

Les informations concernant les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions sont regroupées dans le chapitre « Éléments juridiques et boursiers - Renseignements généraux ».

## Conventions réglementées

Votre Société a conclu, au cours de l'exercice, diverses conventions dans le cadre de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

- **Contrat de liquidité** avec Rothschild et Compagnie Banque
- **Cession Rexel**
  - Contrat de refacturation conclu avec Rexel concernant les bonus en complément de salaire aux principaux cadres dirigeants du Groupe Rexel
  - Mandat de conseil conclu avec Calyon
  - Mandat de conseil conclu avec Rothschild et Compagnie Banque
- **Modifications du contrat du travail du Président du Directoire.**
- **Modifications du régime complémentaire de retraite en faveur des principaux dirigeants du Groupe.**

Vous trouverez dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes les informations concernant ces conventions ainsi que les effets sur l'exercice des conventions conclues antérieurement.

## Capital social

Le capital de votre Société s'élevait à la fin de l'exercice 2004 à 489 737 920 euros.

Le personnel de la Société et de son Groupe détenait à la clôture de l'exercice 841 206 actions de 4 euros dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce représentant 0,7 % du capital.

Suite à une réduction du capital social par annulation de 2 millions de titres décidée le 30 mars 2005, et l'exercice de 3 750 options de souscription d'actions depuis le début de l'exercice, au 5 avril 2005 le capital social de votre Société s'élève à 481 752 920 euros divisé en 120 438 230 actions de 4 euros chacune.

Nous vous rappelons que vous aviez autorisé votre Directoire, lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 25 mai 2004, à procéder à diverses émissions de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des augmentations de capital de votre Société, ainsi que pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes. Votre Directoire n'a pas usé de ces délégations au cours de l'exercice.

La répartition du capital social et son évolution au cours de l'exercice figurent dans le chapitre « Éléments juridiques et boursiers - Renseignements généraux ».

## Mandats, fonctions et rémunérations des mandataires sociaux

Les informations concernant les mandats, fonctions et rémunérations des mandataires sociaux sont regroupées dans le chapitre « Éléments juridiques et boursiers - Gouvernement d'entreprise ».

## Commissaires aux comptes

Il vous est proposé par le Conseil de surveillance de prendre acte du remplacement d'un Commissaire aux comptes titulaire, Deloitte Touche Tohmatsu, suite à sa fusion-absorption par Deloitte Touche Tohmatsu Audit, Commissaire suppléant, dont la nouvelle dénomination est Deloitte & Associés, et donc de nommer un nouveau Commissaire aux comptes suppléant : la société BEAS.

Deloitte & Associés et BEAS n'ont procédé, au cours des deux dernières années, à aucune vérification d'apport ou de fusion de votre Société ou de sociétés de son groupe. Ils ne tombent sous le coup d'aucune incompatibilité prévue par le Code de commerce.

## Filiales et participations

Dans le cadre de ses activités holding, votre Société a procédé à diverses opérations avec ses filiales : reclassements de participations, acquisitions ou cessions de titres.

L'activité et les résultats des filiales et participations, les prises de contrôle et les modifications apportées aux pourcentages de détention des sociétés du Groupe figurent dans la partie Groupe du rapport et dans les annexes aux comptes consolidés (voir la liste des sociétés consolidées, pages 213 à 220).

## Modification de la dénomination sociale

Nous vous proposons d'adopter pour nouvelle dénomination sociale : PPR. Cette modification marque une volonté de continuité tout en traduisant le nouveau profil du Groupe, la précédente dénomination ne mentionnant qu'une partie de ses activités. Elle s'inscrit dans la décision d'adoption d'une nouvelle identité visuelle.

## Adoption du mode de gestion par un Conseil d'administration

Il vous est aujourd'hui proposé d'adopter pour votre Société un nouveau mode de gestion par un Conseil d'administration au lieu du mode de gestion par un Directoire et un Conseil de surveillance qui est institué depuis 1982.

Les statuts qui vous sont proposés ont été modifiés pour tenir compte de cette nouvelle situation. Ils comprennent, notamment, des dispositions permettant de respecter les principes de bonne gouvernance d'entreprise qui ont toujours caractérisé votre Société dans sa formule à Directoire et Conseil de surveillance. Le nouveau texte permet au Conseil d'administration d'émettre des obligations ordinaires sans autorisation préalable de l'Assemblée générale, ainsi que la réforme du régime des valeurs mobilières l'autorise désormais. En conformité avec les recommandations du Rapport Bouton 2002, les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre ans. Les statuts reprennent également la possibilité pour le Conseil d'administration de désigner des Comités spécialisés et des censeurs dont le Conseil fixe la mission. Les statuts soumis à votre approbation prévoient la faculté du Conseil d'administration de nommer un Président d'honneur qui peut assister aux réunions du Conseil avec voix consultative, ainsi qu'un Vice-président choisi parmi les membres du Conseil. Les autres dispositions statutaires n'ont été éventuellement modifiées que dans un esprit de simplification.

Si vous approuvez cette proposition, vous voudrez bien procéder à la désignation des administrateurs et fixer le montant de leurs jetons de présence.

Afin de permettre au Conseil d'administration d'exercer pleinement ses missions, il vous est proposé de lui conférer les pouvoirs concernant diverses émissions dont les dispositions ont été prévues par les nouvelles règles du Code de commerce.

## Autorisations d'émissions

1. Nous vous proposons de conférer à votre Conseil d'administration (ou au Directoire dans le cas où vous ne décideriez pas d'adopter le nouveau mode de gestion) différentes délégations ou autorisations permettant de mobiliser à tout moment les capitaux permettant de réaliser les opérations d'investissements jugées nécessaires tout en choisissant au moment opportun les opérations financières les mieux adaptées à la situation du marché ou permettant de réaliser des augmentations de capital par incorporation de réserves.

a) Il vous est ainsi tout d'abord proposé de déléguer les pouvoirs nécessaires permettant de procéder à l'émission, avec droit préférentiel de souscription d'actions avec ou sans bons de souscription d'actions, de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions de la Société à l'exclusion de l'émission d'actions de priorité ou de préférence.

Le montant total des émissions de bons et/ou de valeurs mobilières susceptibles d'être émis ne pourrait excéder six milliards d'euros et le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou indirectement ne pourrait être supérieur à deux cents millions d'euros, hors ajustements susceptibles d'être opérés.

b) Il vous est également proposé de déléguer les pouvoirs nécessaires permettant de procéder à l'émission d'actions avec ou sans bons de souscription d'actions, de bons autonomes et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, à l'exclusion de l'émission d'actions de priorité ou de préférence.

En vertu de cette autorisation, le Conseil d'administration (ou le Directoire dans le cas où vous ne décideriez pas d'adopter le nouveau mode de gestion) pourrait procéder à des émissions en vue de rémunérer des titres cotés qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange ainsi qu'à des émissions d'actions par votre Société, dans le cadre d'émissions réalisées par ses filiales directes ou indirectes de valeurs mobilières donnant droit à la souscription ou l'attribution d'actions de votre Société.

Il vous est demandé de bien vouloir renoncer à votre droit préférentiel de souscription, tant aux actions, bons ou valeurs mobilières qui pourraient être émis qu'aux titres auxquels ils pourraient donner droit, afin, notamment, de faciliter le placement de ces émissions sur les marchés financiers ou en vue, le cas échéant, de réaliser des opérations d'échange.

Le montant total des émissions de bons et/ou de valeurs mobilières susceptibles d'être émis ne pourrait excéder six milliards d'euros et le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou indirectement ne pourrait être supérieur à deux cents millions d'euros, hors ajustements susceptibles d'être opérés.

Les modalités et prix d'émission des valeurs mobilières émises en numéraire en vertu de ces autorisations seront fixés de telle manière que la somme revenant ou pouvant revenir ultérieurement à votre Société pour chacune des actions émises soit au moins égale à la valeur minimale fixée par la réglementation en vigueur au moment de l'émission (soit actuellement la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %).

En cas d'émission de bons ou de valeurs mobilières autres que des actions ordinaires, les modalités d'attribution des actions auxquelles ces bons ou valeurs mobilières donneraient droit ainsi que les dates auxquelles pourraient être exercées les droits d'attribution seront déterminées par le Conseil d'administration au moment de la décision d'émission.

Votre Conseil d'administration déterminera également, au moment des décisions d'émissions, les valeurs mobilières à émettre et le nombre de titres émis, la monnaie ou l'unité d'émission, la valeur de chaque titre ainsi que le montant des émissions et des souscriptions.

c) Il vous est également proposé d'autoriser le Conseil d'administration (ou le Directoire dans le cas où vous ne décideriez pas d'adopter le nouveau mode de gestion) à procéder à une ou plusieurs augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, de fusion ou d'apport pour un montant maximal de deux cents millions d'euros.

Ces trois délégations sont conférées pour une durée de vingt-six mois à compter de votre Assemblée générale.

d) Nous vous proposons d'autoriser votre Conseil d'administration (ou le Directoire dans le cas où vous ne décideriez pas d'adopter le nouveau mode de gestion) pour les émissions réalisées dans le cadre de l'autorisation visée au b) ci-dessus, et dans la limite de 10 % du capital social par an, à fixer le prix d'émission des actions de la manière suivante: la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des émissions émises devrait être au moins égale à 10 % de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation des modalités de l'émission, et ce afin de faciliter le placement de ces émissions, notamment les délais de mise en œuvre. En cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, le prix d'émission desdits bons sera pris en compte dans le calcul du prix d'émission des actions.

Le montant maximal d'augmentation de capital qui pourrait être réalisé en vertu de ces quatre autorisations est fixé à deux cents millions d'euros et le montant total des émissions de valeurs mobilières est fixé à six milliards d'euros.

2. Il vous est aussi proposé de conférer les autorisations nécessaires à la réalisation d'augmentations de capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui ne sont pas réalisés dans le cadre d'une Offre Publique d'Échange. Ces opérations, qui ne peuvent être réalisées que dans la limite de 10 % du capital social, pourraient

faciliter des prises de participations ou de contrôle d'entreprises dans des délais plus conformes à la vie des affaires. Conformément à la Loi, dans ce cas, votre Conseil d'administration (ou le Directoire dans le cas où vous ne décideriez pas d'adopter le nouveau mode de gestion) devra respecter les procédures prévues pour les apports en nature et statuer sur le rapport d'un Commissaire aux apports.

**3.** Nous vous proposons également de conférer à votre Conseil d'administration (ou au Directoire dans le cas où vous ne décidez pas d'adopter le nouveau mode de gestion) les pouvoirs nécessaires destinés à accompagner sa politique salariale lui permettant de :

- a)** consentir au bénéfice des membres du personnel salarié et aux mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées des options donnant droit à des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société dans la limite de 2 500 000 actions. Le prix de souscription ou d'achat ne pourra pas être inférieur à la limite fixée par la loi ;
- b)** procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés et anciens salariés, adhérents à un plan d'épargne, par émission d'actions ou de titres donnant accès au capital pour un nombre maximal de 1 200 000 actions. Le prix de souscription sera fixé par le Directoire, dans les conditions prévues par la loi, sans pouvoir être inférieur à 80 % de la moyenne des cours de Bourse de l'action aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions. Les émissions pourront être réalisées au profit de fonds communs de placement d'entreprises ou de sociétés d'investissement à capital variable. Le montant des émissions sera fonction du montant des titres souscrits et dans les limites ci-dessus ;
- c)** procéder à des attributions gratuites d'actions émises ou à émettre aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans la limite de 0,5 % du capital. Les actions ne pourraient être attribuées qu'à l'issue d'une période de deux années et les bénéficiaires devraient les conserver au moins deux années.

Il vous est également proposé de procéder à des rachats d'actions dans le cadre d'un programme de rachat respectant la réglementation de l'Autorité des Marchés Financiers et de disposer des pouvoirs nécessaires pour éventuellement procéder à l'annulation d'actions propres par voie de réduction de capital.

Si vous approuvez ces propositions, vous voudrez bien adopter les résolutions qui vous sont présentées.

Les informations concernant la marche des affaires sociales, le développement, les perspectives et les événements importants de la Société survenus depuis la clôture de l'exercice ainsi que les informations concernant les conséquences sociales et environnementales de son activité sont indiquées dans les autres parties du rapport de gestion du Groupe et dans les différentes annexes.

Les résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices sont annexés au présent rapport.

# Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels (exercice clos le 31 décembre 2004)

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 2004, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Pinault-Printemps-Redoute SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles 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 examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

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.

## Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 2.1 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations financières. Nous avons vérifié le bien-fondé de ces méthodes comptables et la cohérence des valeurs d'utilité des titres de participation avec notamment les valeurs retenues pour l'établissement des comptes consolidés.

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 l'opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles 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 Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 16 mars 2005  
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

KPMG Audit  
Département de KPMG SA

Pascale Chastaing-Doblin

Amadou Raimi

Patrick-Hubert Petit

## Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (exercice clos le 31 décembre 2004)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

### 1. Conventions autorisées au cours de l'exercice

En application de l'article L. 225-86 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de celles dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 92 du décret du 23 mars 1967, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

#### **Contrat de conseil avec la banque Calyon**

- Administrateur concerné

Monsieur René Barbier de la Serre, administrateur de Pinault-Printemps-Redoute SA et de la banque Calyon.

- Nature et objet

Le Conseil de Surveillance du 28 septembre 2004 a autorisé la conclusion d'un contrat de conseil avec la banque Calyon en structuration et services rendus en qualité de « joint book runner » dans le cas où le désengagement partiel ou total du capital de Rexel prendrait la forme notamment d'un placement privé international.

- Modalités

Le budget total alloué à cette mission est composé d'un montant fixe de 5 000 000 d'euros et d'un montant variable calculé en fonction du prix de cession des actions Rexel. La rémunération totale de la banque au titre de ce mandat sera au maximum de 9 500 000 euros. Dans ses comptes au 31 décembre 2004, Pinault-Printemps-Redoute a constitué une provision de 9 500 000 euros au titre de cette convention, aucun montant n'ayant été payé au cours de l'exercice.

#### **Contrat de conseil avec la banque Rothschild et Compagnie**

- Administrateur concerné

Monsieur François Henrot, administrateur de Pinault-Printemps-Redoute SA et associé-gérant de Rothschild et Cie Banque.

- Nature et objet

Le Conseil de Surveillance du 28 septembre 2004 a autorisé un contrat de conseil auprès de la banque Rothschild et Compagnie et évaluation des offres dans le cas où le désengagement partiel ou total du capital de Rexel s'effectuerait par le biais de cession à des investisseurs.

- Modalités

Le budget total alloué à cette mission est composé d'un montant fixe de 5 000 000 d'euros et d'un montant variable qui sera calculé en fonction du prix de cession des actions Rexel. La rémunération totale de la banque au titre de ce mandat sera au maximum de 9 500 000 euros.

Dans ses comptes clos le 31 décembre 2004, Pinault-Printemps-Redoute a constitué une provision de 9 500 000 euros au titre de cette convention, aucun montant n'ayant été payé au cours de l'exercice.



### **Contrat de refacturation entre Pinault-Printemps-Redoute et Rexel concernant l'attribution d'un bonus exceptionnel**

- **Administrateur concerné**

Serge Weinberg (Président du Directoire de Pinault-Printemps-Redoute SA et administrateur de Rexel SA).

- **Nature et objet**

Le Conseil de Surveillance du 1<sup>er</sup> septembre 2004 a autorisé l'attribution d'un bonus exceptionnel à certains des dirigeants et salariés cadres de Rexel dans l'éventualité où le groupe PPR viendrait à réaliser, directement ou indirectement, une opération ayant pour effet de réduire sa participation dans Rexel à un niveau égal ou inférieur à 40 % du capital de Rexel. Le versement de ce bonus constitue la contrepartie des efforts déployés par ces bénéficiaires dans le cadre de la préparation des conditions de bonne réalisation de l'opération appréciée dans la perspective de la continuité de développement du groupe Rexel.

- **Modalités**

À l'issue de la cession de la participation de PPR dans Rexel, douze personnes sont bénéficiaires de ce bonus exceptionnel qui comprend une partie fixe payable au moment de la réalisation de l'opération et une partie variable discrétionnaire qui sera appréciée par un collège d'experts indépendants trois mois après cette réalisation. Le montant global de ce bonus exceptionnel est compris entre 2 200 000 euros et 9 900 000 euros (à l'exclusion des charges sociales patronales). Rexel refacturera 70 % du montant de ces charges à PPR. Dans les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2004, Pinault-Printemps-Redoute a comptabilisé un montant de charges de 10 000 000 d'euros (incluant les charges sociales patronales) au titre de cette convention.

### **Modifications du contrat de travail du Président du Directoire**

- **Administrateur concerné**

Serge Weinberg (Président du Directoire de Pinault-Printemps-Redoute SA).

- **Nature et objet**

Au cours de sa séance du 1<sup>er</sup> septembre 2004, le Conseil de surveillance a autorisé, après avis favorable de son Comité des rémunérations, des modifications au contrat de travail que Monsieur Serge Weinberg exécute au sein de la société Conseil & Assistance, en cumul avec son mandat social de membre et Président du Directoire de PPR ; ces modifications concernent les dispositions d'indemnisation conventionnelle en cas de son départ du Groupe ou de cessation de ses fonctions de Président du Directoire.

- **Modalités**

Elles comprennent les dispositions suivantes :

- en cas de cessation des fonctions de M. Serge Weinberg, en cas de départ pour toute autre cause que (i) faute lourde ou grave (ii) démission pour des raisons personnelles ou (iii) départ du Groupe après l'âge de soixante-huit ans, Monsieur Weinberg qui s'engage alors à ne pas exercer pour au moins deux ans de fonctions opérationnelles en concurrence avec les activités principales du groupe Pinault-Printemps-Redoute et à occuper au moins deux mandats sociaux d'importance significative au sein du Groupe pour la même période au minimum, toucherait une indemnité conventionnelle équivalent à un montant forfaitaire brut égal à deux fois la plus élevée des rémunérations globales perçues au cours des deux dernières années dans le Groupe à quelque titre que ce soit.
- dans les mêmes circonstances que décrites au paragraphe précédent, Monsieur Weinberg aurait droit d'exercer à tout moment de leur durée, sans limitation de période, tout ou partie des options d'achat ou de souscription d'options lui ayant été attribuées au titre des plans d'options émis ou à émettre de la société.
- dans les mêmes circonstances que celles décrites au premier paragraphe, Monsieur Weinberg aurait le droit de bénéficier d'un avantage équivalent à celui du régime supplémentaire de retraite à cotisations définies actuellement en vigueur dans le Groupe PPR tel qu'approuvé par la décision du Conseil de surveillance du 3 mars 2004, que ce régime soit ou non en vigueur à la date de son départ. Il est également convenu que Monsieur Weinberg aurait droit, s'il le souhaite, à la liquidation de la rente sous forme de capital avec versement effectif en totalité à la date de cessation de ses fonctions.

Ces nouvelles dispositions contractuelles prennent effet au 1<sup>er</sup> janvier 2005 ; elles ont trouvé à s'appliquer à l'occasion du départ du Groupe de Monsieur Weinberg le 21 mars 2005. À cette occasion, la société Conseil et Assistance a versé à Monsieur Weinberg une indemnité contractuelle de départ pour un montant brut de 5 328 946 euros.

### **Contrat de liquidité avec Rothschild et Cie Banque**

- **Administrateur concerné**

Monsieur François Henrot, administrateur de Pinault-Printemps-Redoute SA et associé-gérant de Rothschild et Cie Banque.

- **Nature et objet**

Au cours de sa séance du 25 mai 2004, le Conseil de Surveillance a autorisé, dans le cadre du programme de rachat d'actions, qu'un contrat de liquidité soit conclu avec Rothschild et Compagnie Banque pour remplacer celui en vigueur jusqu'au 3 mai 2004 avec la banque Crédit Lyonnais Securities Europe.

- **Modalités**

Ce contrat est doté de 250 000 actions de Pinault-Printemps-Redoute SA et de la somme de 20 000 000 d'euros ; il est conforme à la Charte de Déontologie établie par l'AFEI. La rémunération de la prestation est fixée à 400 000 euros par an. La commission due au titre de ce contrat pour l'exercice clos le 31 décembre 2004 s'élève à 445 555 euros.

### **Modifications du régime complémentaire de retraite en faveur des principaux dirigeants du Groupe**

- **Nature et objet**

Au cours de sa séance du 3 mars 2004, le Conseil de surveillance a modifié les conditions d'éligibilité (élargissement des critères d'éligibilité) et le niveau des prestations à servir prévus par le régime de retraite supplémentaire pour les cadres dirigeants du Groupe, tel qu'approuvé précédemment par le Conseil de surveillance du 28 février 2001.

- **Modalités**

Les modalités de ce régime doivent permettre de proposer la perspective de percevoir une rente viagère partiellement réversible et revalorisable, dont le montant serait calculé à raison de 1,5 % de la rémunération de référence par année de participation au Comité Exécutif et /ou 1 % par année d'ancienneté Groupe avec un minimum nécessaire de trois années de présence, l'ensemble plafonné à 30 % de la moyenne des rémunérations brutes perçues au cours des 36 mois les plus rémunérateurs dans le Groupe, hors primes exceptionnelles mais incluant les avantages en nature ainsi qu'un montant notionnel de 60 % des avantages reçus à titre de mandat social et /ou de fonctions non salariées versées par toute entité du Groupe.

Au 31 décembre 2004, les versements cumulés effectués par votre société au fonds destiné à couvrir les engagements envers l'ensemble des membres du Directoire et des cadres dirigeants concernés s'élèvent à 9 417 570 euros. Il n'y a eu aucun versement effectué au cours de l'exercice 2004.

## **2. Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice**

Par ailleurs, en application du décret du 23 mars 1967, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, approuvées au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

### **Accord entre les sociétés Pinault-Printemps-Redoute et Gucci Group NV**

Dans le cadre de l'accord d'investissement stratégique amendé (Amended and Restated Strategic Investment Agreement, le « RSIA »), le Conseil de surveillance a, au cours de sa séance du 5 septembre 2001, autorisé le Directoire à conclure avec la société Gucci Group NV un accord par lequel Pinault-Printemps-Redoute consent aux actionnaires de Gucci Groupe NV une option de vente de leurs actions au prix de 101,5 USD par action, exerçable à partir de mars 2004.

Au cours de l'exercice 2003, les administrateurs indépendants de Gucci Group NV ont, du fait du remboursement en capital de 13,50 euros par actions auquel Gucci Group NV a procédé le 2 octobre 2003 et en vertu de l'article 2.6 du RSIA, ajusté le prix d'exercice de l'option de vente accordée par Pinault-Printemps-Redoute aux actionnaires de Gucci Group NV de 15,98 USD pour le ramener à 85,52 USD par action.

Conformément à cet accord, une offre publique d'achat a été lancée le 1<sup>er</sup> avril 2004 sur l'ensemble des actions ordinaires en circulation au prix de 85,52 USD par action et s'est terminée le 20 mai 2004. À la suite de cette offre, PPR a porté sa participation à 99,39 % du capital de Gucci Group NV pour un coût d'acquisition total de 2 630,7 millions d'euros. En conséquence de la détention par le Groupe de plus de 85 % du capital de Gucci Group, l'accord transactionnel et le RSIA sont devenus caducs par leurs propres termes.

### Rémunération des prestations réalisées par Artémis

Aux termes d'une convention entre les deux sociétés depuis le 27 septembre 1993, Artémis réalise pour le compte de Pinault-Printemps-Redoute des missions d'études et de conseil portant sur :

- la stratégie et le développement du groupe Pinault-Printemps-Redoute et l'appui dans la réalisation d'opérations complexes de nature juridique, fiscale, financière ou immobilière ;
- la fourniture d'opportunités de développement d'affaires en France et à l'étranger ou de facteurs de réduction des coûts.

Le Conseil de Surveillance de Pinault-Printemps-Redoute a autorisé la rémunération de ces prestations à trente sept cent millièmes (0,037 %) du chiffre d'affaires net, hors taxe, consolidé lors de sa séance du 10 mars 1999.

Pour l'exercice 2004, cette convention a donné lieu à une rémunération de 8 777 103 euros.

### Accord entre Pinault-Printemps-Redoute et Redcats d'une part, et Crédit Agricole d'autre part concernant la cession de Finaref

Au cours des séances des 29 octobre et 18 décembre 2002, le Conseil de surveillance a autorisé le Directoire à conclure un accord entre Pinault-Printemps-Redoute, Redcats et le Crédit Agricole en vue de céder l'intégralité des activités de Finaref, hors Facet, pour un prix global de 2 525 000 000 euros. L'accord conclu en date du 20 décembre 2002 a prévu :

- la cession de 61% des actions Finaref ;
- préalablement, Redcats et Pinault-Printemps-Redoute ont cédé, à un prix par action identique, des actions Finaref à France Printemps, La Redoute et Fnac, ces trois enseignes conservant une participation de 10 % dans le capital de Finaref ;
- la cession de 29 % des actions Finaref en janvier 2004. Au titre de cette seconde tranche, des options d'achat avaient été consenties au profit du Crédit Agricole portant respectivement sur 29 % du capital de Finaref et 29 % du capital de Finaref Nordic, des options de vente ayant été consenties à des conditions économiques identiques au profit de Pinault-Printemps-Redoute par le Crédit Agricole.

Au cours de l'exercice 2003, les parties ont souhaité modifier les fenêtres d'exercice de ces options. Aux termes d'un accord conclu le 1<sup>er</sup> décembre 2003, 14,5 % du capital des deux sociétés a été cédé au Crédit Agricole, le solde fait l'objet d'options croisées, comme précédemment, exerçables à partir du 29 mars 2004, étant observé que les conditions de détermination du prix définitif de ces cessions restent inchangées.

Au cours de l'exercice 2004, le Groupe a cédé sa participation résiduelle, soit 24,5 %, au Crédit Agricole pour un montant global de 636 754 131 euros. Cette cession a été réalisée en deux phases : en mars 2004, à hauteur de 14,5 % pour un montant de 371 597 727 euros, et en décembre 2004 à hauteur du solde de 10 % pour un montant de 265 156 404 euros.

Parallèlement, les deux groupes (Pinault-Printemps-Redoute et Crédit Agricole) ont annoncé qu'ils avaient convenu de conforter leurs accords dans le but d'assurer la pérennité des relations entre Finaref et les enseignes du groupe Pinault-Printemps-Redoute sur le long terme.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 16 mars 2005  
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

KPMG Audit  
Département de KPMG SA

Pascale Chastaing-Doblin

Amadou Raimi

Patrick-Hubert Petit

# Sommaire

## **Éléments juridiques et boursiers**

### 252 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

- 252 Renseignements de caractère général concernant la société
- 254 Renseignements de caractère général concernant le capital
- 255 Actionnariat / Bourse
- 261 Pactes et conventions

### 267 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

- 267 Répartition des pouvoirs
- 267 Direction du Groupe
- 269 Conseil de surveillance
- 269 Informations sur les membres du Conseil de surveillance et les membres du Directoire
- 275 Rapport du Président du Conseil de surveillance
- 283 Rapport des Commissaires aux comptes
- 284 Règlement intérieur du Conseil de surveillance
- 287 Observations du Conseil de surveillance

- 288 RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DU 19 MAI 2005
- 301 ANNEXE - TEXTE DES STATUTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE (DIXIÈME RÉSOLUTION)
- 313 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

# Renseignements généraux

## Renseignements de caractère général concernant la Société

### Dénomination et siège social

Dénomination sociale : Pinault-Printemps-Redoute  
Siège social : 10, avenue Hoche – Paris VIII<sup>e</sup>

### Forme juridique

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance soumise aux dispositions du Code de commerce.

Il sera soumis à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 un texte de nouveaux statuts de la Société qui modifient, notamment, le mode d'administration en faveur d'un Conseil d'administration (cf. « Résolutions » et « Annexe - Texte des statuts soumis à l'approbation de l'Assemblée générale extraordinaire (Dixième Résolution) »).

### Législation

Législation française.

### Dates de constitution et d'expiration

La Société a été constituée le 24 juin 1881 pour une durée de 99 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 : 741J

## 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 Directoire, peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenables 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, est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée générale 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 ou en actions.

*(article 22 des statuts)*

Les dividendes sont prescrits après cinq ans au profit de l'État.

Les dividendes versés au cours des trois derniers exercices sont présentés à la page 239.

## Assemblées générales – Droit de vote double

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Directoire ou par le Conseil de surveillance et délibèrent sur leur ordre du jour dans les conditions prévues par la loi.

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 sous la forme, soit d'une inscription nominative, soit du dépôt aux lieux indiqués dans l'avis de convocation du certificat de l'intermédiaire habilité, conformément à la réglementation en vigueur, constatant l'indisponibilité des actions au porteur inscrites en compte jusqu'à la date de l'Assemblée ; le délai au cours duquel ces formalités doivent être accomplies expire trois jours avant la date de réunion de l'Assemblée. Les actionnaires peuvent, sur décision du Directoire, 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 par correspondance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Ce formulaire doit être reçu par la Société trois jours au moins avant la date de réunion de l'Assemblée pour qu'il en soit tenu compte. Le Directoire peut toutefois 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 de surveillance, en son absence, par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet. 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, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

Ce droit de vote double pourra être supprimé purement et simplement, à toute époque, en vertu d'une décision de l'Assemblée générale extraordinaire, et après ratification par une Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

*(article 20 des statuts)*

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 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.

## Renseignements de caractère général concernant le capital

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales 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 de l'article 20 des statuts, 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 17 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance les décisions du Directoire relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

### Capital social au 31 décembre 2004

Au 31 décembre 2004, le capital social s'élevait à 489 737 920 euros divisés en 122 434 480 actions de 4 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées. Le nombre de droits de vote total était à la même date de 159 797 228.



À la même date, à la connaissance de la Société :

- les membres du Conseil de surveillance et du Directoire détenaient directement 0,18 % du capital représentant 0,23 % des droits de vote,
- 4 888 132 actions étaient inscrites dans les comptes de la Société au titre de ses programmes de rachat d'actions, présentés de manière détaillée à la page 239. Aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

## Actionnariat / Bourse

### 1. Évolution de la répartition du capital et des droits de vote

	2003		2002	
	% du capital	% droits de vote <sup>(1)</sup>	% du capital	% droits de vote <sup>(1)</sup>
Groupe Artémis	42,2	56,8	42,2	57,0
Guilbert-Cuvelier	2,5	3,8	2,5	3,7
Pinault-Printemps-Redoute	5,2	-	4,7	-
Salariés	0,7	0,7	0,8	0,7
Public	49,4	38,7	49,8	38,6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

	2004		
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote <sup>(1)</sup>
Groupe Artémis	51 616 206	42,2	57,2
Pinault-Printemps-Redoute	4 888 132	4,0	-
Salariés	841 206	0,7	0,6
Public <sup>(2)</sup>	65 088 936	53,1	42,2
<b>Total</b>	<b>122 434 480</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

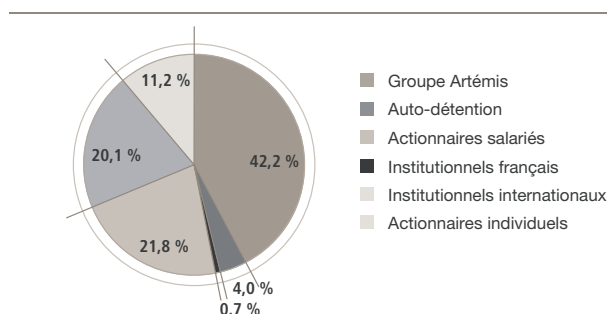
Artémis est détenue en totalité par la Société Financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault.

Il n'existe pas d'autocontrôle dans les filiales.

<sup>(1)</sup> Les actions inscrites depuis plus de deux ans en compte nominatif au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double. (cf. Renseignements de caractère général – Assemblées générales).

<sup>(2)</sup> Y compris Guilbert-Cuvelier.

Répartition du capital  
au 31/12/2004



Au 31 décembre 2004, le Groupe compte 143 197 actionnaires individuels, contre 159 733 en 2003. Ils détiennent 11,2 % du capital du Groupe. 41,9 % du capital sont détenus par des investisseurs institutionnels, dont 20,1 % par des non-résidents (qui représentent 34,8 % du flottant).

Au sein des investisseurs institutionnels internationaux les États-Unis détiennent 38,4 %, l'Europe continentale 41,4 % (dont Allemagne 11,6 %, Italie 7,4 %, Luxembourg 8,7 %) et la Grande-Bretagne 17,1 %.

Au 31 décembre 2004, Pinault-Printemps-Redoute détient 4,0 % du capital. Les principales évolutions notables dans la répartition du capital par rapport à l'année précédente sont l'augmentation du poids des investisseurs non-résidents (+ 9,9 % en nombre d'actions) et le recul des actionnaires individuels (- 16,2 % en nombre d'actions). (Source : Titre au Porteur Identifiable (TPI) au 31 décembre 2004).

au 5 avril 2005 <sup>(1)</sup>	% du capital	% des droits de vote
Groupe Artémis	42,9	57,4
Pinault-Printemps-Redoute	2,3	-
Salariés	0,7	0,6
Public	54,1	42,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

## 2. Marché des titres de PPR

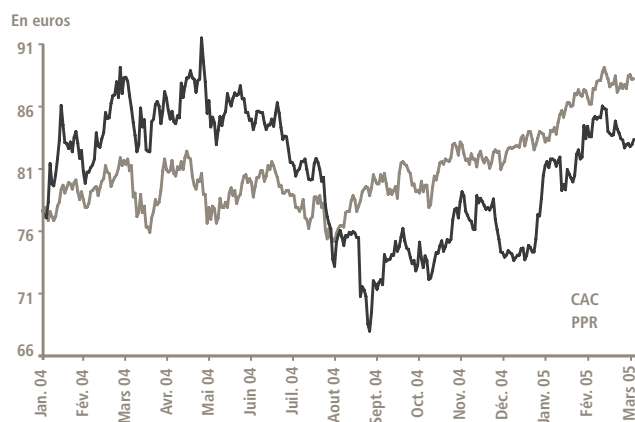
### • L'action Pinault-Printemps-Redoute

Place de cotation	Paris
Lieu d'échange	Premier marché
Indice de référence	CAC 40
Date d'introduction	25/10/1988 sur le Second marché 09/02/1995 dans le CAC 40
Nombre d'actions <sup>(1)</sup>	120 438 230
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : PRTP.PA Bloomberg : PPFPP

<sup>(1)</sup> Le nombre d'actions composant le capital social de la Société a été ramené de 122 434 480 à 120 438 230, suite à l'annulation le 30 mars 2005 de 2 millions d'actions auto-détenues et l'exercice de 3 750 options de souscription d'actions le 5 avril 2005.

### • Performance de l'action en 2004

Évolution du cours de Pinault-Printemps-Redoute par rapport à l'indice CAC 40 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004



Source : Fininfo.

Dans un contexte marqué par la levée progressive des incertitudes sur la finalisation du mouvement stratégique, notamment la cession de Rexel et l'intégration opérationnelle des activités du Luxe, l'action PPR, en recul modéré de 3,9 % en 2004, affichait au 31 mars 2005 une solide progression de 12,0 % depuis le début de 2005. Au total, l'action enregistre une hausse de 7,6 % depuis le début 2004, en légère sous-performance par rapport à un CAC 40, en augmentation de 14,3 %.

### • Cours de bourse et volumes de transactions de l'action Pinault-Printemps-Redoute

	2000	2001	2002	2003	2004
Cours + haut (euros)	268,0	235,3	154,7	88,9	90,7
Cours + bas (euros)	185,2	97,1	53,9	44,5	67,5
Cours au 31/12 (euros)	228,9	144,6	70,1	76,7	73,7
Capitalisation boursière au 31/12 (millions d'euros)	27 189	17 698	8 580	9 382	9 017
Volume moyen quotidien	273 786	428 865	650 232	671 756	552 669
Nombre d'actions au 31/12	118 779 305	122 394 480	122 394 480	122 406 980	122 434 480

Source : Euronext Paris SA.

### • Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2004

Titres cotés à la Bourse de Paris (SRD)	Code ISIN
<b>Action</b>	
Pinault-Printemps-Redoute	FR 00 00 121 485
<b>Obligations</b>	
PPR 5,25 % mars 2011	FR 00 10 068 486
PPR 5 % janvier 2009	FR 00 10 002 121
PPR Euribor 3 mois + 0,50 % octobre 2007	FR 00 10 125 831
PPR 5,20 % mai 2005	FR 00 00 209 181
PPR indexé janvier 2005	FR 00 00 208 704
<b>Obligations à option de conversion</b>	
OCEANE PPR Coupon 1,5 % janvier 2007	FR 00 00 188 047
OCEANE PPR Coupon 2,5 % janvier 2008	FR 00 00 103 053

OCEANE : Obligations à option de conversion en actions nouvelles et / ou d'échange en actions existantes.



## • Statistiques boursières

## o Action Pinault-Printemps-Redoute

2003	Cours (euros)			Variation mensuelle	Volume		
	moyen	+ haut	+ bas		Nombre de titres moyen par séance	Titres échangés (M€)	Titres échangés (nombre de titres)
Janvier	67,3	74,6	61,4	+ 0,0 %	549 997	809	12 099 936
Février	63,6	71,0	54,5	- 15,1 %	469 815	583	9 396 302
Mars	51,7	60,3	44,6	- 20,8 %	698 014	782	14 658 303
Avril	54,6	63,0	45,6	+ 32,8 %	661 958	721	13 239 154
Mai	66,8	72,5	60,0	+ 12,7 %	1 058 508	1 457	22 228 659
Juin	67,7	73,0	63,1	- 7,0 %	675 917	958	14 194 256
Juillet	67,0	72,3	61,8	+ 9,7 %	627 258	961	14 426 924
Août	73,1	79,9	68,4	+ 8,8 %	614 457	959	12 903 595
Septembre	76,8	85,1	69,8	- 9,9 %	695 796	1 194	15 307 503
Octobre	79,4	88,2	70,0	+ 24,3 %	647 900	1 194	14 901 701
Novembre	82,9	88,9	78,2	- 6,7 %	830 824	1 377	16 616 476
Décembre	78,0	83,4	74,7	- 6,3 %	539 281	885	11 324 901
<b>Moyenne 2003</b>	<b>69,1</b>	<b>76,0</b>	<b>62,7</b>	<b>+ 1,9 %</b>	<b>671 756</b>	<b>990</b>	<b>14 274 809</b>

2004	Cours (euros)			Variation mensuelle	Volume		
	moyen	+ haut	+ bas		Nombre de titres moyen par séance	Titres échangés (M€)	Titres échangés (nombre de titres)
Janvier	80,8	85,2	75,8	+ 5,7 %	512 616	872	10 764 931
Février	82,6	87,8	79,1	+ 7,2 %	452 132	750	9 042 639
Mars	84,5	89,2	80,6	- 2,1 %	547 556	1 059	12 593 798
Avril	85,6	87,9	82,1	+ 1,2 %	511 617	874	10 232 336
Mai	85,3	90,7	81,7	- 0,1 %	547 474	984	11 496 949
Juin	84,5	87,4	82,8	- 1,9 %	597 315	1 109	13 140 935
Juillet	81,3	86,3	79,0	- 4,0 %	433 846	780	9 544 605
Août	76,1	81,4	71,2	- 7,5 %	432 681	721	9 518 988
Septembre	71,9	75,5	67,5	- 1,4 %	832 503	1 320	18 315 057
Octobre	73,5	76,0	71,4	- 0,1 %	603 696	935	12 677 623
Novembre	76,0	79,6	73,2	+ 5,9 %	642 343	1 082	14 131 556
Décembre	75,4	78,6	73,0	- 5,8 %	507 905	889	11 681 811
<b>Moyenne 2004</b>	<b>79,8</b>	<b>83,8</b>	<b>67,5</b>	<b>- 0,2 %</b>	<b>552 669</b>	<b>948</b>	<b>11 928 436</b>

2005	Cours (euros)			Variation mensuelle	Volume		
	moyen	+ haut	+ bas		Nombre de titres moyen par séance	Titres échangés (M€)	Titres échangés (nombre de titres)
Janvier	77,3	81,8	73,1	+ 9,8 %	763 292	1 246	16 029 129
Février	81,2	84,5	77,6	+ 4,2 %	662 447	1 069	13 248 949
Mars	83,2	85,1	81,3	- 2,1 %	569 442	994	11 958 273

Source : Euronext.

o OCEANE

o OCEANE Pinault-Printemps-Redoute, coupon 1,5 % décembre 2001

Mois	Cours (euros)			Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	moyen	+ haut	+ bas		Titres échangés (M€)	(nombre de titres)
Novembre / décembre 2001	177,1	184,0	165,7	3 940	28,0	157 582
Janvier / mars 2002	167,1	180,0	155,1	3 100	32,8	192 194
Avril / juin 2002	165,1	172,0	155,1	523	5,3	31 916
Juillet / septembre 2002	156,6	166,0	150,0	3 792	38,5	246 467
Octobre / décembre 2002	161,9	169,7	157,0	4 805	49,9	307 533
Janvier / mars 2003	161,3	163,5	152,1	4 010	30,5	188 473
Avril / juin 2003	160,2	163,2	146,9	36 203	100,2	615 457
Juillet / septembre 2003	157,0	158,0	156,0	19	0,0	56
Octobre / décembre 2003	160,8	162,0	160,0	2 016	1,6	10 079
Janvier / mars 2004	160,6	165,0	160,0	32	0,0	255
Avril / juin 2004	167,0	174,0	160,0	46	0,0	92
Juillet / septembre 2004	-	-	-	-	-	-
Octobre / décembre 2004	148,0	160,0	135,1	2	0,0	10
Janvier / mars 2005	152,0	152,0	152,0	43	0,0	43

Source : Fininfo.

o OCEANE Pinault-Printemps-Redoute, coupon 2,5 % mai 2003

Mois	Cours (euros)			Nombre de titres moyen par séance	Volume	
	moyen	+ haut	+ bas		Titres échangés (M€)	(nombre de titres)
Mai / juin 2003	92,9	95,6	86,4	5 317	10,3	111 650
Juillet / septembre 2003	93,9	101,0	89,1	5 403	22,5	243 126
Octobre / décembre 2003	98,1	102,4	93,5	3 676	18,4	187 485
Janvier / mars 2004	98,1	103,4	94,5	2 278	13,9	143 511
Avril / juin 2004	98,9	101,4	96,7	1 230	6,2	62 734
Juillet / septembre 2004	95,8	99,5	92,4	3 459	21,7	228 321
Octobre / décembre 2004	95,5	99,0	92,0	404	2,5	26 285
Janvier / mars 2005	95,2	96,1	92,2	1 092	6,4	67 684

Source : Fininfo.

### 3. Politique de communication financière

La communication financière de PPR s'attache à diffuser une information précise, 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 les recommandations de l'AMF en matière d'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, le site Internet dédié [www.pprfinance.com](http://www.pprfinance.com), la Ligne actionnaires (01 45 64 61 22), les avis financiers dans la presse, le rapport annuel et les visites de sites sont à leur disposition. En 2004, le Groupe a organisé six visites de sites, réunissant près de 170 actionnaires pour mieux connaître l'entreprise, et plus particulièrement : le magasin Fnac de Monaco, le centre logistique de la Fnac de Massy, le laboratoire d'essai de la Fnac situé à Paris et le Printemps de la Beauté à Paris. Début 2005, trois visites ont été organisées dans le magasin Madelios à Paris et à la nouvelle Fnac de Lille.

#### • Vis-à-vis de la communauté financière

Le Groupe entretient des relations suivies avec la communauté financière française et internationale. Il rencontre tout investisseur ou analyste qui en fait la demande. Il déploie de nombreuses actions, en vue de le tenir informé de la marche de ses affaires, de sa stratégie et de ses perspectives. Pinault-Printemps-Redoute enrichit sa communication lors des publications de chiffres d'affaires trimestriels, avec des conférences téléphoniques, et accompagne ses publications de résultats annuels et semestriels de réunions de présentation. Il permet aux analystes financiers de découvrir en profondeur les métiers du Groupe, grâce à des journées ateliers. En 2004, ces ateliers thématiques ont permis aux analystes de pénétrer davantage dans les univers de Gucci Group, Fnac, Printemps et Conforama. PPR participe également régulièrement aux conférences sectorielles organisées par les grandes banques. Il va à la rencontre des investisseurs lors de *roadshows* organisés dans les grandes capitales financières en Europe, aux États-Unis et en Asie. Le Groupe a tenu le 17 janvier 2005 une réunion d'information sur le passage aux normes comptables internationales IFRS.

#### • Calendrier 2005

- 28 avril 2005 Chiffre d'affaires du premier trimestre
- 19 mai 2005 Assemblée générale
- 28 juillet 2005 Chiffre d'affaires du deuxième trimestre
- 8 septembre 2005 Résultats semestriels 2005
- 27 octobre 2005 Chiffre d'affaires du troisième trimestre

# Pactes et conventions

## 1. Conventions

- À la connaissance de la Société, il n'existe pas de clauses de conventions portant sur des actions ou des droits de vote de la Société qui auraient dû, conformément à l'article 233-11 du Code de commerce, être transmises à l'Autorité des Marchés Financiers.
- Le 10 septembre 2001, Pinault-Printemps-Redoute a conclu (1) un accord transactionnel et de cession d'actions (Settlement and Stock Purchase Agreement) avec LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA et Gucci Group NV (« l'accord transactionnel ») et (2) l'avenant à l'accord d'investissement stratégique (Amended and Restated Strategic Investment Agreement) avec Gucci Group (le « RSIA »). Ces accords ont été déposés à la SEC le 12 septembre 2001 en conformité avec la réglementation américaine. Selon les termes du RSIA, le Conseil de surveillance de Gucci Group était composé pour la moitié de membres nommés par Pinault-Printemps-Redoute. L'autre moitié (les administrateurs indépendants) nommait le Président du Conseil. En conformité avec les termes de l'accord transactionnel, Pinault-Printemps-Redoute a lancé une offre publique d'achat (« l'offre ») sur les actions de Gucci Group au prix de 85,52 US\$ en avril 2004. À la suite de l'offre le 20 mai 2004, PPR détenait 99,39 % du capital et les administrateurs indépendants ont démissionné du Conseil de Gucci Group. En conséquence de la détention par le Groupe Pinault-Printemps-Redoute de plus de 85 % du capital de Gucci Group à l'issue de l'offre, l'accord transactionnel et le RSIA sont devenus caducs par leurs propres termes. Au 31 décembre 2004, la participation du Groupe Pinault-Printemps-Redoute dans le capital de Gucci Group s'élève à 99,41 % et le Conseil de surveillance de cette dernière est composé de Madame Patricia Barbizet et de Messieurs François-Henri Pinault, Serge Weinberg et Patrice Marteau.

### Évolution du capital

Année	Opérations	Primes d'émission, d'apport ou de fusion	Montant nominal des variations de capital	Montants successifs du capital de la Société (au 31 décembre)	Nombre cumulé d'actions ordinaires
2004	Exercice d'options	1 301 830 € 1 301 830 €	110 000 € 110 000 €	489 737 920 €	27 500 <sup>(1)</sup> 122 434 480 <sup>(1)</sup>
2003	Exercice d'options	379 266 € 379 266 €	50 000 € 50 000 €	489 627 920 €	12 500 <sup>(1)</sup> 122 406 980 <sup>(1)</sup>
2002	–	–	–	489 577 920 €	122 394 480 <sup>(1)</sup>
2001	Conversion du capital en euros, élévation de la valeur nominale à 4 euros		113 009 005 €		
	Exercice d'options	2 308 163 €	172 449 €		55 000 <sup>(1)</sup>
	Conversion d'Océane	485 783 887 € 488 092 050 €	14 240 700 € 127 422 154 €	489 577 920 €	3 560 175 <sup>(1)</sup> 122 394 480 <sup>(1)</sup>
2000	Émissions d'actions réservées aux salariés	876 562 559 F	15 984 160 F		799 208 <sup>(2)</sup>
	Exercice d'options	2 234 000 F	100 000 F		5 000 <sup>(2)</sup>
	Annulation d'actions	- 1 794 240 942 F	- 24 120 060 F		- 1 206 003 <sup>(2)</sup>
		- 915 444 383 F	- 8 035 900 F	2 375 586 100 F	118 779 305 <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Actions de 4 euros.

<sup>(2)</sup> Actions de 20 francs.

Le capital social est susceptible d'être augmenté de :

- 13 418 225 actions (11,14 %<sup>(1)</sup> du capital) par demandes de conversion, si la Société choisit cette option, des Océanes émises en 2001 et en 2003 (parité de conversion ou d'échange : une action pour une obligation). Les principales caractéristiques de ces émissions figurent en annexe (22.4) des comptes consolidés.

<sup>(1)</sup> Sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 5 avril 2005, soit 120 438 230.

- 1 768 015 actions (1,47 %<sup>(1)</sup> du capital) par exercice d'options de souscription d'actions des plans d'options de souscription en cours (voir tableau des options aux pages 264 et 265).

<sup>(1)</sup> Sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 5 avril 2005, soit 120 438 230.

## 2. Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2004, 11 000 000 actions Pinault-Printemps-Redoute étaient nanties par les actionnaires inscrits au nominatif pur au profit de différents créanciers.

### État des nantissements au 31/12/2004

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	% de capital nanti de l'émetteur
Artémis SA	Calyon	08/06/2000	Indéterminée	<sup>(1)</sup>	8 000 000	6,5 %
Artémis SA	Calyon-ING Barings <sup>(2)</sup>	18/05/1998	Indéterminée	<sup>(1)</sup>	3 000 000	2,5 %
<b>Total</b>					<b>11 000 000</b>	<b>9 %</b>

<sup>(1)</sup> Remboursement ou paiement complet de la créance.

<sup>(2)</sup> Et autres institutions financières.

## 3. Capital autorisé non émis, engagements d'augmentation du capital (au 5 avril 2005)

Le Directoire, en vertu de diverses décisions conférées par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, a reçu les autorisations suivantes :

Autorisations	Montant de l'émission des bons et/ou des valeurs mobilières	Montant maximal de l'augmentation de capital	Date de l'autorisation	Durée de l'autorisation
Augmentation du capital social, soit par émission, avec droit préférentiel de souscription, d'actions de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société soit par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission <sup>(1)</sup> .	6 Md€	200 M€	AGE du 25 mai 2004	26 mois
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, 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 <sup>(1)</sup> .	6 Md€	200 M€	AGE du 25 mai 2004	26 mois
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société réservées à une catégorie de bénéficiaires <sup>(1)</sup> .	1,250 Md€	50 M€	AGE du 25 mai 2004	2 ans
Émissions d'actions réservées aux salariés du Groupe pour un montant de 1 200 000 actions <sup>(1)</sup> .		4,8 M€	AGE du 25 mai 2004	26 mois
Plans d'options de souscription ou d'achats d'actions pour un montant global de 2 500 000 actions <sup>(2)</sup> .		10 M€	AGE du 21 mai 2002	38 mois

<sup>(1)</sup> Autorisations non utilisées.

<sup>(2)</sup> Autorisation utilisée en 2004 pour deux plans d'options concernant 565 970 actions.



Le Directoire a, en outre, été autorisé pour cinq ans par l'Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2001 à réduire le capital social dans les conditions légales par annulation d'actions acquises dans le cadre de ses programmes de rachat.

### Plans d'options

La Société a consenti en 2004 deux plans d'options de souscription d'actions à des cadres dirigeants du Groupe, portant respectivement sur 540 970 actions au prix de 85,57 euros et 25 000 actions au prix de 84,17 euros l'action.

La politique d'attribution des plans a été élargie depuis 1998 aux cadres de direction du Groupe et des enseignes qui bénéficient d'un nombre d'options dépendant des fonctions et des responsabilités exercées.

Les plans ont une durée de vie de dix ans. Depuis 2001, les plans sont consentis sans décote de prix (5 % jusqu'en 2000) et avec une période de blocage de quatre ans. Les salariés bénéficiaires quittant le Groupe avant la levée de leurs options peuvent perdre leurs droits aux options en fonction de la durée de leur présence dans le Groupe depuis l'attribution des options et de leurs conditions de départ.

Les options consenties aux membres du Directoire sont fixées par le Conseil de surveillance, après proposition du Comité des rémunérations institué par le Conseil.

L'exercice par les bénéficiaires de la totalité des options de souscription des différents plans de souscription pourrait donner lieu à la création globale de 1 768 015 actions nouvelles, soit 1,47 % du capital social.



**Plans de stock-options PPR au 31/12/2004**

	Plan 1996 Options de souscription	Plan 1997/1 Options de souscription	Plan 1997/2 Options de souscription	Plan 1998 Options d'achat	Plan 1999/1 Options d'achat	Plan 1999/2 Options d'achat	Plan 1999/3 Options d'achat	Plan 2000/1 Options d'achat
Date de l'Assemblée	18/06/1992	18/06/1992	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997	5/06/1997
Date du Directoire	27/03/1996	22/01/1997	5/06/1997	5/06/1998	20/01/1999	21/05/1999	8/12/1999	26/01/2000
Nombre d'options consenties à l'origine	95 000	100 000	13 250	347 050	27 495	25 455	412 350	12 100
Dont : aux membres du Directoire <sup>(1)</sup> aux dix premiers attributaires salariés	-	30 000	-	60 000	-	-	52 400	-
Nombre d'options exercées au 31/12/2004	85 000	70 000	10 000	0	0	0	0	0
Options annulées (au 31/12/2004)	0	1 250	0	168 175	15 200	12 275	105 765	3 350
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2004	10 000	28 750	3 250	178 875	12 295	13 180	306 585	8 750
Nombre de bénéficiaires	5	9	3	257	36	44	560	26
Date de début du plan	1/05/1996	1/04/1997	1/08/1997	1/08/1998	1/04/1999	1/07/1999	27/12/1999	01/03/2000
Date d'expiration du plan	30/04/2006	31/03/2007	31/07/2007	31/07/2008	31/03/2009	30/06/2009	26/12/2009	28/02/2010
Prix d'exercice	33,72 €	61,41 €	71,16 €	135,98 €	154,58 €	144,83 €	189,19 €	227,15 €

Nota : chaque option donne droit à une action.

<sup>(1)</sup> Dans sa composition au 31/12/2004.

<sup>(2)</sup> Après ajustements résultant de la division de la valeur nominale des actions.

**Options de souscription ou d'achat d'actions consenties par Pinault-Printemps-Redoute et par les sociétés liées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la société attributaires 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 attributaire et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Plans PPR	Plans Gucci
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	330 500	85,52	-	330 500
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	1 706 590	44,15	-	1 706 590

Plan 2000/2 Options d'achat	Plan 2001/1 Options d'achat	Plan 2001/2 Options d'achat	Plan 2002/1 Options de souscription	Plan 2002/2 Options de souscription	Plan 2003/1 Options de souscription	Plan 2003/2 Options de souscription	Plan 2004/1 Options de souscription	Plan 2004/2 Options de souscription
5/06/1997	5/06/1997	18/05/2001	18/05/2001	18/05/2001	21/05/2002	21/05/2002	21/05/2002	21/05/2002
23/05/2000	17/01/2001	18/05/2001	3/05/2002	3/05/2002	9/07/2003	9/07/2003	25/05/2004	07/07/2004
93 100	340 240	87 260	438 296	410 271	528 690	5 430	540 970	25 000
-	52 000	-	45 000	45 000	109 000	-	90 000	25 000
	22 970	14 000	24 320	24 320	37 855	-	36 305	-
0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 270	75 484	16 774	81 906	79 120	50 811	1 230	9 575	0
67 830	264 756	70 486	356 390	331 151	477 879	4 200	531 395	25 000
125	722	206	1 074	1 053	721	18	846	1
01/07/2000	01/02/2001	01/06/2001	03/05/2002	03/05/2002	09/07/2003	09/07/2003	25/05/2004	07/07/2004
30/06/2010	31/01/2011	31/05/2011	02/05/2012	02/05/2012	08/07/2013	08/07/2013	24/05/2014	06/07/2014
202,91 €	225,01 €	225,01 €	128,10 €	140,50 €	66,00 €	67,50 €	85,57 €	84,17 €

## 4. Intéressement du personnel

(Contrats d'intéressement et de participation)

### 4.1. Contrat de participation aux résultats de l'entreprise

Le contrat de participation, signé le 2 décembre 1988, se renouvelle par tacite reconduction.

Le montant de la réserve de participation de l'exercice, qui est égal à 0,8 % des dividendes distribués par la Société après clôture de cet exercice et plafonné en fonction de la progression du dividende, est réparti entre les salariés comptant au moins 3 mois d'ancienneté dans le Groupe, proportionnellement aux salaires perçus par chaque salarié au cours de l'exercice de référence.

Les montants distribués au titre de ce contrat au cours des cinq dernières années ont été les suivants : 805 601 euros en 2000, 985 395 euros en 2001, 1 081 057 euros en 2002, 1 067 966 euros en 2003 et 1 120 729 euros en 2004.

### 4.2. Contrat d'intéressement : néant

## 5. Décisions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires

L'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2005 délibérera sur l'approbation des comptes sociaux et consolidés, l'affectation des résultats et la fixation du dividende, l'approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées, le virement de la réserve spéciale des plus-values à long terme, la fusion-absorption d'un Commissaire aux comptes titulaire, la nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant et sur la modification de la dénomination sociale en « PPR ».

L'Assemblée générale délibérera également sur la modification du mode d'administration de la Société en faveur d'un Conseil d'administration, l'adoption du texte des nouveaux statuts de la Société, la nomination des administrateurs de la Société, la fixation des jetons de présence, l'autorisation de réaliser un nouveau programme de rachat d'actions ainsi que sur des autorisations d'émissions de valeurs

mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription, dont celles réservées aux salariés, la faculté d'annuler des actions de la Société, l'attribution d'options de souscription et/ou d'achat et l'attribution gratuite d'actions en faveur des salariés et mandataires sociaux.

En cas d'approbation par l'Assemblée générale, le Conseil d'administration devrait recevoir les autorisations suivantes :

Délégations et autorisations	Montant de l'émission des bons et/ou des valeurs mobilières	Montant maximal de l'augmentation de capital	Date de l'autorisation	Durée de l'autorisation
Augmentation du capital social par émission, avec 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>(1)</sup>	6 Md€	200 M€	AG du 19 mai 2005	26 mois
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, 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 <sup>(1)</sup>	6 Md€	200 M€	AG du 19 mai 2005	26 mois
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission <sup>(1)</sup>		200 M€	AG du 19 mai 2005	26 mois
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social		48,9 M€	AG du 19 mai 2005	26 mois
Plans d'options de souscription ou d'achats d'actions pour un montant global de 2 500 000 actions		10 M€	AG du 19 mai 2005	38 mois
Attribution gratuite d'actions réservées aux salariés et aux mandataires sociaux		2,4 M€	AG du 19 mai 2005	38 mois
Émissions d'actions réservées aux salariés du Groupe		4,8 M€	AG du 19 mai 2005	26 mois

*(1) Pour ces émissions, le montant global des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à 200 M€.*

Le Directoire serait, en outre, autorisé pour 26 mois à réduire le capital social dans les conditions légales par annulation d'actions acquises dans le cadre de ses programmes de rachat.

# Gouvernement d'entreprise

Pinault-Printemps-Redoute a renforcé sa politique en matière de gouvernance d'entreprise en 2004 notamment en portant une attention accrue aux conditions de délibération du Conseil de surveillance et de ses comités et en instaurant des comités d'audit au sein des enseignes du Groupe.

Il sera proposé à la prochaine Assemblée annuelle de la Société de statuer sur la transformation du mode de d'administration par un Conseil d'administration en remplacement du Directoire et du Conseil de surveillance actuels.

## Répartition des pouvoirs

### Directoire

Le Directoire, organe collégial constitué de personnalités du Groupe, assure la direction et la gestion, arrête les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, définit les grandes orientations opérationnelles et de développement et fixe la stratégie pluriannuelle dans le respect des limites statutaires et légales.

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'exige la conduite des affaires dans l'intérêt de la Société et du Groupe et s'appuie sur les comités composés des cadres dirigeants du Groupe, notamment le Comité Exécutif.

#### Membres du Directoire

François-Henri Pinault  
Président du Directoire (à partir du 21 mars 2005)

Serge Weinberg  
Président du Directoire (jusqu'au 20 mars 2005)

Thierry Falque-Pierrotin

André Guilbert (jusqu'au 16 février 2004)

Per Kaufmann (jusqu'au 3 février 2005)

Denis Olivennes

Robert Polet (à partir du 7 juillet 2004)

### Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance, composé de personnalités émanant de différents milieux économiques, assure le contrôle de la gestion, l'examen des comptes sociaux et consolidés et délibère sur les diverses autorisations nécessaires selon la loi et les statuts.

#### Membres du Conseil de surveillance

Patricia Barbizet  
Président du Conseil de surveillance

François-Henri Pinault (jusqu'au 20 mars 2005)  
Vice-Président du Conseil de surveillance  
(jusqu'au 20 mars 2005)

René Barbier de La Serre  
Vice-Président du Conseil de surveillance (à partir du 21 mars 2005)

Pierre Bellon

Allan Chapin

Luca Cordero di Montezemolo

Anthony Hamilton

François Henrot (jusqu'au 29 mars 2005)

Philippe Lagayette

Alain Minc

François Pinault

Baudouin Prot

Bruno Roger

## Direction du Groupe

### Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif réunit, chaque mois, les Présidents d'enseigne ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de Pinault-Printemps-Redoute. Instance opérationnelle du Groupe, le Comité Exécutif est un organe privilégié de réflexion stratégique sur les métiers du Groupe, de coordination et de partage des initiatives inter-enseignes, ainsi que de suivi des projets transversaux. Il tient ses réunions tant au siège de Pinault-Printemps-Redoute que de manière décentralisée en France et hors de France.

#### Membres du Comité Exécutif

François-Henri Pinault (à partir du 21 mars 2005)  
Président du Directoire

Serge Weinberg (jusqu'au 20 mars 2005)

Christophe Cuvillier (à partir du 8 février 2005)  
Président-directeur général de Conforama Holding

Laurence Danon  
Président du Directoire de France-Printemps

Thierry Falque-Pierrotin  
Président-directeur général de Redcats

Thomas Kamm  
Directeur de la Communication et des Relations institutionnelles

Per Kaufmann (jusqu'au 7 février 2005)  
Président-directeur général de Conforama Holding

Philippe Klocanas  
Directeur du Plan et du Développement externe

Alain Luchez (à partir du 4 avril 2005)  
Directeur des Ressources humaines

Patrice Marteau  
Secrétaire général

Denis Olivennes  
Président-directeur général de Fnac

Jean-Charles Pauze (jusqu'au 16 mars 2005)  
Président-directeur général de Rexel

Robert Polet (à partir du 7 juillet 2004)  
Chairman et CEO de Gucci Group NV

François Potier (jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2005)  
Directeur des Ressources humaines

Alain Viry  
Président-directeur général de CFAO

## Le Conseil de Direction

Le Conseil de Direction réunit, chaque semaine, certains directeurs fonctionnels du siège ainsi que les directeurs de la division Habillement et Bien-être et de la division Loisirs et Univers de la Maison, autour du Président du Directoire.

### *Membres du Conseil de Direction*

François-Henri Pinault (à partir du 21 mars 2005)  
Président du Directoire

Serge Weinberg (jusqu'au 20 mars 2005)

Thierry Falque-Pierrotin

Thomas Kamm

Patrice Marteau

Denis Olivennes

Alain Luchez (à partir du 4 avril 2005)

François Potier (jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2005)

## Réunions mensuelles de suivi de l'activité et des budgets

En 2004, la Direction générale de Pinault-Printemps-Redoute et les Présidents et Secrétaire généraux des enseignes du Groupe se réunissent tous les mois, afin d'apprécier l'évolution de l'activité des enseignes. Cette appréciation tient compte des éléments opérationnels et financiers.

## Organisation de la planification du Groupe

Chaque enseigne établit un plan à moyen terme, couvrant les dimensions stratégiques, opérationnelles et financières. La réflexion stratégique porte sur les évolutions à long terme des métiers, les perspectives de croissance des marchés principaux et le positionnement des concurrents. Le plan opérationnel est la transcription de la réflexion stratégique en un nombre limité de programmes d'actions prioritaires. Le plan financier reflète l'impact de ces programmes d'actions sur la performance opérationnelle de l'enseigne et leur traduction en éléments comptables et financiers. La synthèse de ces plans fait l'objet, chaque année, d'une réflexion approfondie au cours du séminaire stratégique qui rassemble le Comité Exécutif autour des réflexions stratégiques majeures et des grands projets du Groupe.

## Responsabilité sociale et environnementale

Rapportant au Directoire, le Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE) est composé de salariés de la Société et des enseignes qui apportent leur expertise dans des domaines variés : achats, ressources humaines, prévention des risques, communication, développement durable, juridique et gestion d'entreprise. Le Comité comprend également un membre, extérieur au Groupe, expert en matière de responsabilité sociale et risques des entreprises. Le Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale a pour mission, pour l'ensemble de ces sujets, de recueillir les informations utiles, de réfléchir à l'orientation des politiques en vigueur dans le Groupe en cette matière, aux moyens de les susciter et de les mettre en œuvre.

## Conseil de surveillance

### Composition et fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé de treize membres, nommés pour une durée de mandat de six ans, et dont les fonctions et les rémunérations individuelles sont indiquées ci-après. En vertu des dispositions statutaires, chaque membre du Conseil de surveillance doit détenir cinq cents actions au moins de la Société.

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil de surveillance sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et des comités spécialisés prévus audit règlement (cf. Rapport du Président et Règlement Intérieur).

Le Conseil s'est réuni sept fois au cours de l'année 2004. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil a été de 82 %. Au cours de ses différentes réunions, le Conseil a notamment examiné aux fins de vérification et de contrôle les comptes annuels et semestriels.

## Informations sur les membres du Conseil de surveillance et les membres du Directoire

Mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2004 par les membres du Conseil de surveillance et du Directoire. Rémunérations et avantages versés par la Société et reçus de la part des sociétés contrôlées durant l'exercice 2004 pendant les fonctions de mandataire social (montants bruts) ; rémunération variable (montant brut) versée au titre de l'exercice 2004 en 2005 aux membres du Directoire ; rappel du montant brut des rémunérations et avantages versés en 2003. Aucun membre du Conseil de surveillance ou du Directoire n'a reçu de rémunération de la société qui contrôle Pinault-Printemps-Redoute (Artémis) au cours de l'exercice.

### Conseil de surveillance

#### **Patricia Barbizet**

##### **Président du Conseil de surveillance**

Membre du Conseil de surveillance (depuis le 11 décembre 1992 – fin de mandat 2010), née le 17 avril 1955

##### **Directeur général de Financière Pinault**

Membre du Conseil de surveillance de Financière Pinault <sup>(1)</sup>  
Directeur général administrateur d'Artémis  
Président-directeur général de Piasa  
Président du Conseil d'administration de la Société Nouvelle du Théâtre Marigny  
Président de Christies International Plc (UK)  
Administrateur de :  
Air France  
Fnac SA  
TF1

Membre du Conseil de surveillance de :

Gucci Group NV (Pays-Bas)  
Yves Saint Laurent Parfums <sup>(1)</sup>  
Yves Saint Laurent

Représentant Permanent d'Artémis au Conseil de :

Agefi  
Bouygues  
Sebdo Le Point

Membre du Conseil de gérance de Château-Latour

Rémunérations et avantages 2004 : 335 562 euros (dont jetons de présence 45 562 euros et 60 000 euros au titre de « director's fees » versés par Gucci Group NV).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 341 136 euros.

Nombre d'actions détenues : 1 040.

<sup>(1)</sup> Mandats ou fonctions ayant débuté ou ayant pris fin au cours de l'exercice 2004.

**Mandats et fonctions principaux en caractère gras.**



### **François-Henri Pinault**

**Vice-Président du Conseil de surveillance** (jusqu'au 20 mars 2005)

Membre du Conseil de surveillance (depuis le 17 janvier 2001 – jusqu'au 20 mars 2005), né le 28 mai 1962

**Président du Directoire** (à partir du 21 mars 2005)

Gérant de Financière Pinault

Président du Conseil d'administration d'Artémis

Administrateur de :

Afipa

Fnac SA

Soft Computing

TV Breizh<sup>(1)</sup>

Membre du Conseil de surveillance de Gucci Group NV

Représentant Permanent d'Artémis au Conseil d'administration de Conforama Holding

Représentant Permanent de Financière Pinault au Conseil d'administration de Bouygues

Président-directeur général de Simeira Obligations

Membre du Conseil de gérance de Château Latour

Rémunérations et avantages 2004 : 156 927 euros (dont jetons de présence 51 775 euros et 59 417 euros au titre de « director's fees » versés par Gucci Group NV).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 136 761 euros.  
Nombre d'actions détenues : 78 390.

### **René Barbier de La Serre**

**Membre du Conseil de surveillance** (depuis le 10 mai 1999

– fin de mandat 2010), né le 3 juillet 1940

**Vice-Président du Conseil de surveillance**

(à partir du 21 mars 2005)

Administrateur de :

Calyon<sup>(1)</sup>

Sanofi Aventis

Schneider Electric

Tawa UK Ltd.<sup>(1)</sup>

Membre du Conseil de surveillance de :

Compagnie Financière Saint Honoré

La Compagnie financière Edmond de Rothschild Banque

Euronext NV (Pays-Bas)

Censeur de :

Fimalac

Nord Est

Administrateur délégué de Harwanne Compagnie de participations industrielles et financières SA (Suisse)

Rémunérations et avantages 2004 : 68 562 euros (dont jetons de présence 45 562 euros).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 69 340 euros.  
Nombre d'actions détenues : 1 500.

### **Pierre Bellon**

**Membre du Conseil de surveillance** (depuis le 19 décembre 2001 – fin de mandat 2008), né le 24 janvier 1930

**Président du Conseil d'administration et Directeur général de Sodexo Alliance**

Président du Conseil de surveillance de Bellon SA

Administrateur de différentes filiales du groupe Sodexo

Vice-Président du Medef

Administrateur de l'Association Nationale des Sociétés par Actions – ANSA

Rémunérations et avantages 2004 : 35 207 euros (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 34 755.

Nombre d'actions détenues : 1 170.

### **Allan Chapin**

**Membre du Conseil de surveillance** (depuis le 21 mai 2002

– fin de mandat 2008), né le 28 août 1941

**Associé de Compass Advisers LLP**

Administrateur de :

InBev

General Security National Insurance Company

Scor Reinsurance Co.

Scor SA

Taransay Investment Limited

French American Foundation

Advisory Board Member de Toronto Blue Jays<sup>(1)</sup>

Président de The American Friends of the Pompidou Foundation

Rémunérations et avantages 2004 : 27 958 euros<sup>(2)</sup> (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 24 328 euros<sup>(2)</sup>.

Nombre d'actions détenues : 500.

### **Luca Cordero di Montezemolo**

**Membre du Conseil de surveillance** (depuis le 19 décembre

2001 – fin de mandat 2010), né le 31 août 1947

**Président de Ferrari (Italie)**

Président de :

Bologna Fiere

Bologna Congressi

Fiat<sup>(1)</sup>

Fieg<sup>(1)</sup>

Imprenditori Associati<sup>(1)</sup>

Maserati

Montezemolo & Partners

Vice-Président de ITEDI

Membre du Conseil d'administration de :

Aelia

Bologna Football Club 1909

Editrice La Stampa

<sup>(1)</sup> Mandats ou fonctions ayant débuté ou ayant pris fin au cours de l'exercice 2004.

<sup>(2)</sup> Montant versé après retenue à la source.



IFI Iniziative Fieristiche Internazionali  
Itama Cantieri Navali  
Linea Pelle  
Merloni Elettrodomestici  
Parco di Roma  
Tod's  
Unicredit Banca d'Impresa<sup>(1)</sup>  
Victoria 2000

Rémunérations et avantages 2004 : 18 639 euros<sup>(2)</sup> (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 22 591 euros<sup>(2)</sup>.  
Nombre d'actions détenues : 500.

### **Anthony Hamilton**

**Membre du Conseil de surveillance** (depuis le 21 mai 2002 – fin de mandat 2008), né le 11 octobre 1941

### **Chairman AXA UK Plc**

Chairman, Corporate Finance de Fox-Pitt Kelton Group Limited (UK)<sup>(1)</sup>

Chairman d'Axa Equity & Law plc (UK)

Director de :

Axa Financial Inc. (USA)  
Binley Limited (UK)  
CX Reinsurance Company Limited (UK)<sup>(1)</sup>  
Fox-Pitt, Kelton Limited (UK)<sup>(1)</sup>  
Fox-Pitt, Kelton Group Limited (UK)<sup>(1)</sup>  
Swiss Re Capital Markets Limited (UK)  
Tawa UK Limited<sup>(1)</sup>

Membre du Conseil de surveillance d'Axa

Rémunérations et avantages 2004 : 30 289 euros<sup>(2)</sup> (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 24 328 euros<sup>(2)</sup>.  
Nombre d'actions détenues : 1 000.

### **François Henrot**

**Membre du Conseil de surveillance** (depuis le 20 septembre 1995 – jusqu'au 29 mars 2005), né le 3 juillet 1949

### **Associé-gérant de Rothschild et Cie Banque**

Administrateur de :

Carrefour  
Eramet

Membre du Conseil de surveillance de :

Cogedim  
Vallourec

Rémunérations et avantages 2004 : 38 314 euros (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 38 231 euros.  
Nombre d'actions détenues : 500.

### **Philippe Lagayette**

**Membre du Conseil de surveillance** (depuis le 20 janvier 1999 – fin de mandat 2006), né le 16 juin 1943

### **Président-directeur général de JP Morgan et Cie SA**

Administrateur de :

Eurotunnel<sup>(1)</sup>  
Fimalac  
La Poste

Managing Director et Chairman of the Paris Management Committee de JP Morgan Chase Bank

Rémunérations et avantages 2004 : 41 420 euros (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 34 755 euros.  
Nombre d'actions détenues : 500.

### **Alain Minc**

**Membre du Conseil de surveillance** (depuis le 27 novembre 1991 – fin de mandat 2008), né le 15 avril 1949

### **Président d'AM Conseil**

Président du Conseil de surveillance du *Monde*

Administrateur de :

Fnac SA  
Valeo  
Vinci

Rémunérations et avantages 2004 : 310 684 euros (dont jetons de présence 37 278 euros et prestations d'AM Conseil 273 406 euros).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 315 112 euros (dont jetons de présence 41 706 euros et prestations d'AM Conseil 273 406 euros).

Nombre d'actions détenues : 500.

### **François Pinault**

**Membre du Conseil de surveillance** (depuis le 5 mai 1993 – fin de mandat 2010), né le 21 août 1936

### **Gérant de Financière Pinault**

Administrateur d'Artémis

Président-directeur général de Garuda

Membre du Conseil de gérance de Château-Latour

Administrateur de Renault<sup>(1)</sup>

Rémunérations et avantages 2004 : 37 278 euros.

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 59 499 euros (dont jetons de présence 41 706 euros).

Nombre d'actions détenues : 500.

<sup>(1)</sup> Mandats ou fonctions ayant débuté ou ayant pris fin au cours de l'exercice 2004.

<sup>(2)</sup> Montant versé après retenue à la source.

### **Baudouin Prot**

**Membre du Conseil de surveillance** (depuis le 11 mars 1998 – fin de mandat 2008), né le 24 mai 1951

#### **Administrateur Directeur général de BNP-Paribas**

Administrateur de :

Veolia Environnement  
Pargesa Holding SA<sup>(1)</sup>

Membre du Conseil de surveillance de ERBE<sup>(1)</sup>

Représentant permanent de BNP-Paribas au Conseil de surveillance d'Accor

Rémunérations et avantages 2004 : 28 994 euros (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 34 755 euros.

Nombre d'actions détenues : 625.

### **Bruno Roger**

**Membre du Conseil de surveillance** (depuis le 18 février 1994 – fin de mandat 2006), né le 6 août 1933

#### **Président de Lazard Frères SAS**

Membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo<sup>(1)</sup>

Censeur d'Eurazeo<sup>(1)</sup>

Administrateur de :

Cap Gemini  
Compagnie de Saint-Gobain  
Sofina (Belgique)<sup>(1)</sup>

Membre du Conseil de surveillance d'Axa

Rémunérations et avantages 2004 : 37 278 euros (jetons de présence).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 46 340 euros.

Nombre d'actions détenues : 1 000.

## **Directoire**

### **Serge Weinberg**

**Président du Directoire** (jusqu'au 20 mars 2005) (membre du Directoire du 17 juin 1993 au 20 mars 2005), né le 10 février 1951

Président du Conseil de surveillance de :

France-Printemps  
Gucci Group NV (Pays-Bas)<sup>(1)</sup>  
Redcats

Membre du Conseil de surveillance de Gucci Group NV (Pays-Bas)

Administrateur de :

Fnac SA  
Rexel

Représentant permanent de Tennessee au Conseil de Bouygues

Gérant de :

Adoval

Maremma

Serole

Rémunérations et avantages 2004 : 2 226 525 euros, dont 762 252 euros de rémunération annuelle en qualité de Président du Directoire, 737 748 euros de rémunération annuelle fixe en qualité de salarié, 300 000 euros au titre de rémunération variable garantie au titre de l'exercice 2004, 300 000 euros au titre de rémunération variable versée en 2004 au titre de 2003.

4 525 euros au titre d'avantage en nature (voiture de fonction), et 122 000 euros au titre de « director's fees ».

Rémunération variable versée en 2005 au titre de l'exercice 2004 : 800 000 euros.

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 1 869 115 euros.

Nombre d'actions détenues : 119 900.

### **Thierry Falque-Pierrotin**

**Membre du Directoire** (depuis le 19 décembre 2001 – fin de mandat 2007), né le 1<sup>er</sup> novembre 1959

#### **Président-directeur général de Redcats**

Président de Redcats International

Non-executive director de Redcats UK PLC

Board Member de Redcats Nordic<sup>(1)</sup>

Chairman of the Board de :

Redcats USA LLC  
Redcats USA Inc.

Président du Conseil de surveillance de Rouafi (Orcanta)<sup>(1)</sup>

Représentant permanent de Redcats, administrateur de La Redoute<sup>(1)</sup>

Administrateur de IMS International Metal Service<sup>(1)</sup>

Membre du Conseil de surveillance de :

Conforama Holding<sup>(1)</sup>  
Finaref

Rémunérations et avantages 2004 : 935 664 euros, dont 658 652 euros de rémunération annuelle fixe globale, 21 348 euros de rémunération annuelle de membre du Directoire, 250 000 euros de rémunération variable au titre de l'exercice 2003 versée en 2004 et 5 664 euros au titre d'avantage en nature (voiture de fonction).

Rémunération variable versée en 2005 au titre de l'exercice 2004 : 275 498 euros.

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 765 829 euros.

Nombre d'actions détenues : 17 200.

### **André Guilbert**

**Membre du Directoire** (du 5 juin 1998 au 16 février 2004), né le 16 février 1932

Rémunérations et avantages 2004 : 2 761 euros (rémunération annuelle de membre du Directoire).

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 21 348 euros.

Nombre d'actions détenues : 2 348 925.

<sup>(1)</sup> Mandats ou fonctions ayant débuté ou ayant pris fin au cours de l'exercice 2004.

<sup>(2)</sup> Montant versé après retenue à la source.

### **Per Kaufmann**

**Membre du Directoire** (du 21 janvier 1998 au 3 février 2005),  
né le 30 mars 1956

#### **Président-directeur général de Conforama Holding**

Président du Conseil d'administration de :

Conforama España<sup>(1)</sup>  
Conforama France<sup>(1)</sup>  
Conforama Italia  
Conforama Luxembourg  
Conforama SA (Suisse)  
Hipermovei Mobiliario e Decoração (Portugal)  
IPEA

Président de Cogedem

Administrateur de :

Conforama Investmenti<sup>(1)</sup>  
Conforama Asia Pte Ltd. (Singapour)  
Copres Corporation Ltd. (Taiwan)<sup>(1)</sup>  
Facet  
Finaref  
FNAEM  
Klastek Invest SL (Espagne)<sup>(1)</sup>  
Président du Conseil de surveillance de Conforama Polska  
(Pologne)

Membre du Conseil de surveillance de SNFA

Gérant de Conforama Management Services

Rémunérations et avantages 2004 : 576 497 euros, dont 466 500 euros de rémunération annuelle fixe globale, 21 348 euros de rémunération annuelle de membre du Directoire, 83 811 euros de rémunération variable au titre de 2003, et 4 838 euros au titre d'avantage en nature (voiture de fonction).

Rémunération variable versée en 2005 au titre de l'exercice 2004 : 83 811 euros.

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 588 215 euros.

Nombre d'actions détenues : 5.

### **Denis Olivennes**

**Membre du Directoire** (depuis le 4 septembre 2002  
– fin de mandat 2007), né le 18 octobre 1960

#### **Président-directeur général de Fnac SA**

Membre du Conseil d'administration de Conforama Holding

Président du Conseil d'administration et administrateur délégué

de :

Grandes Almacenes Fnac España  
Fnac Belgium

Président du Conseil d'administration de Fnac Suisse

Vice-Président de FNAC Italie

Gérant de Fnac Portugal

Membre du Conseil de surveillance de Finaref

Administrateur de Cineteve

Rémunérations et avantages 2004 : 1 111 696 euros, dont 828 652 euros de rémunération annuelle fixe globale, 21 348 euros de rémunération annuelle de membre du Directoire, 255 737 euros de rémunération variable au titre de l'exercice 2003 et 5 959 euros au titre d'avantage en nature (voiture de fonction).

Rémunération variable versée en 2005 au titre de l'exercice 2004 : 428 488 euros.

Rappel des rémunérations et avantages 2003 : 940 209 euros.

Nombre d'actions détenues : 200.

### **Robert Polet**

**Membre du Directoire** (depuis le 7 juillet 2004  
– fin de mandat 2007), né le 25 juillet 1955

#### **Chairman of the Management Board and CEO de Gucci Group NV**

Membre du Conseil d'administration de :

Bedat SA<sup>(1)</sup>  
Bedat Holding SA<sup>(1)</sup>  
Gucci America Inc.<sup>(1)</sup>  
Gucci Group Japan Limited<sup>(1)</sup>  
Gucci Group Holding Limited<sup>(1)</sup>  
Gucci Korea Limited<sup>(1)</sup>  
Gucci Luxembourg SA<sup>(1)</sup>  
Luxury Timepieces International<sup>(1)</sup>  
Yugen Kaisha Gucci<sup>(1)</sup>

Président du Conseil d'administration de :

Gucci Logistica SpA<sup>(1)</sup>  
Guccio Gucci SpA<sup>(1)</sup>  
Luxury Goods International<sup>(1)</sup>  
Luxury Goods Italia SpA<sup>(1)</sup>

Rémunérations et avantages 2004 : 604 764 euros, dont 589 326 euros de rémunération annuelle fixe globale, 10 351 euros de rémunération annuelle de membre du Directoire, et 5 087 euros au titre d'avantage en nature (voiture de fonction).

Rémunération variable versée en 2005 au titre de l'exercice 2004 : 1 200 000 euros.

Nombre d'actions détenues : 0.

<sup>(1)</sup> Mandats ou fonctions ayant débuté ou ayant pris fin au cours de l'exercice 2004.

<sup>(2)</sup> Montant versé après retenue à la source.

## Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux et options levées

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties à chaque mandataire social et options levées par ces derniers	Nombre d'options attribuées Nombre d'actions souscrites ou achetées <sup>(1)</sup>	Prix	Dates d'échéance	Plans
Serge Weinberg	50 000	85,57	24/05/2014	Plan d'options de souscription PPR 2004-I
Thierry Falque-Pierroton	15 000	85,57	24/05/2014	Plan d'options de souscription PPR 2004-I
Per Kaufmann	10 000	85,57	24/05/2014	Plan d'options de souscription PPR 2004-I
Denis Olivennes	15 000	85,57	24/05/2014	Plan d'options de souscription PPR 2004-I
Robert Polet	25 000	84,17	06/07/2014	Plan d'options de souscription PPR 2004-II
Options levées, durant l'exercice, par chaque mandataire social	-	-	-	-

<sup>(1)</sup> Néant.

Il n'existe aucun prêt ou garantie accordé ou constitué par la Société en faveur des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance. Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

## Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

montants en milliers d'euros	2004				2003			
	KPMG Audit		DTT		KPMG Audit		DTT	
	Montant	en %	Montant	en %	Montant	en %	Montant	en %
<b>Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	4 256,3		4 121,4		3 765,0		4 080,9	
Missions accessoires <sup>(1)</sup>	4 229,1		892,6		1 832,8		1 630,3	
Sous-total	8 485,4	97,6 %	5 014,0	92,1 %	5 597,8	89,2 %	5 711,2	81,9 %
<b>Autres prestations</b>								
Juridique, fiscal, social <sup>(2)</sup>	209,0		324,2		678,4		1 209,7	
Conseil	-		-					
Autres	-		106,0				52,0	
Sous-total	209,0	2,4 %	430,2	7,9 %	678,4	10,8 %	1 261,7	18,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>8 694,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>5 444,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>6 276,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>6 972,9</b>	<b>100 %</b>

<sup>(1)</sup> En 2004, les missions accessoires concernent principalement la cession de Rexel ainsi que l'accompagnement technique et méthodologique lié à la première application d'un nouveau référentiel IFRS.

En 2003, les missions accessoires concernent principalement la cession de Guibert et de Gardiner ainsi que l'accompagnement technique et méthodologique lié à la première application d'un nouveau référentiel IFRS.

<sup>(2)</sup> Concerne principalement les filiales étrangères.

# Rapport du Président du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne mises en place par la Société

En application de l'article L. 225-68, al. 6 du Code du commerce, il vous est rendu compte ci-après des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

## Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance sont définies par la loi, les statuts de la Société, le Règlement intérieur du Conseil et les Comités spécialisés prévus audit règlement.

Le Conseil est composé de treize membres d'expériences larges et diversifiées, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, comptabilité, distribution, économie politique et de gestion et de contrôle de sociétés commerciales.

En conformité avec son règlement intérieur et la loi, le Conseil de surveillance se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux membres du Conseil de préparer au mieux les sujets devant être examinés lors de chaque séance, ils reçoivent préalablement un dossier complet comprenant par thème abordé l'information nécessaire à la préparation des sujets figurant à l'ordre du jour.

Afin de renforcer les modalités de son fonctionnement pour tenir compte des préconisations des rapports Viénot et Bouton, le Conseil de surveillance a complété son règlement intérieur en 2003, lequel énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil de surveillance ainsi que les missions de ses trois comités : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations. (Voir règlement ci-après).

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur fixe également les restrictions d'intervention sur les titres des sociétés cotées du Groupe en instituant des « fenêtres négatives » ; il impose la déclaration des interventions sur les titres de la Société. Il fixe la fréquence et les conditions des réunions du Conseil et prévoit la participation à ces réunions par visioconférence. Le règlement intérieur établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement par le Conseil et fixe les modalités de répartition des jetons de présence.

Dans le cadre de sa mission générale de contrôle et de surveillance et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil de surveillance (conventions réglementées, cautions avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers...), certaines opérations en raison de leur nature ou de leur caractère significatif sont proposées par le Directoire à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance examine avec attention ces opérations. Son Président veille à ce que les éléments nécessaires lui soient transmis par le Directoire dans un délai et avec une information suffisants pour permettre au Conseil de délibérer utilement.

## Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Dans un souci de bonne gouvernance d'entreprise, le Conseil de surveillance a décidé de s'inspirer des propositions du rapport Bouton dont l'application est plus particulièrement destinée aux sociétés anonymes à Conseil d'administration. Ainsi, pour examiner la qualification d'indépendance d'un membre et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêt, le Conseil de surveillance a retenu les critères définis dans ce rapport, à l'exception du critère de durée de mandat : le Conseil a, en effet, estimé que ce critère n'était pas essentiel au regard, notamment de l'intérêt que peuvent présenter l'expérience et la bonne connaissance de l'entreprise acquises par les membres du Conseil bénéficiant de la confiance des actionnaires. Au regard de ces critères, les cinq membres suivants ont été qualifiés d'indépendants par le Conseil de surveillance, sans préjuger de l'indépendance des autres membres : Messieurs René Barbier de La Serre, Pierre Bellon, Allan Chapin, Luca Cordero di Montezemolo et Anthony Hamilton, soit plus du tiers des membres du Conseil et les deux tiers des membres du Comité d'audit et du Comité des nominations. Le mandat le plus ancien des membres qualifiés d'indépendants est celui exercé par Monsieur René Barbier de La Serre depuis 1999.

**Comité d'audit**

Le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions respectives du Conseil de surveillance et du Directoire, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans la Société et de contrôler la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans l'entreprise.

Le Comité d'audit est composé de trois membres du Conseil : Messieurs René Barbier de La Serre, Président, Anthony Hamilton et François-Henri Pinault.

**Comité des rémunérations**

Le Comité des rémunérations a pour mission de présenter au Conseil de surveillance des propositions concernant les rémunérations et les options attribuées aux membres du Directoire ainsi que les rémunérations attribuées au Président et au Vice-Président du Conseil de surveillance.

Le Comité des rémunérations est composé de cinq membres du Conseil : Madame Patricia Barbizet, Présidente, et de Messieurs François Henrot, Philippe Lagayette, François-Henri Pinault et Bruno Roger.

**Comité des nominations**

Le Comité des nominations a pour fonction d'examiner les propositions de nomination des membres du Directoire et celles concernant les membres du Conseil de surveillance qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires ou, en cas de vacance, à celle du Conseil de surveillance. Le Comité a également pour mission d'examiner la situation des membres du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil.

Le Comité des nominations est composé de trois membres du Conseil : Madame Patricia Barbizet, Présidente, et de Messieurs Pierre Bellon et Allan Chapin.

**Activité du Conseil de surveillance en 2004**

Au cours de l'année 2004, le Conseil de surveillance s'est réuni à sept reprises, avec un taux moyen de participation de ses membres de 82 %.

Date	Administrateurs présents (Taux de participation)
3 mars 2004	13 / 13 (100 %)
25 mai 2004	12 / 13 (92 %)
7 juillet 2004	11 / 13 (85 %)
1 <sup>er</sup> septembre 2004	13 / 13 (100 %)
28 septembre 2004	8 / 13 (62 %)
29 novembre 2004	8 / 13 (62 %)
8 décembre 2004	10 / 13 (77 %)

Le Conseil de surveillance a principalement consacré ses travaux à l'examen des comptes annuels et semestriels, au contrôle permanent de la gestion du Directoire et à l'appréciation de questions stratégiques.

Après examen du Comité d'audit, le Conseil de surveillance a examiné les comptes de l'exercice 2003 lors de sa réunion du 3 mars 2004 et les comptes semestriels du Groupe lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> septembre 2004 tels qu'arrêtés par le Directoire.

Au cours du dernier exercice, le Conseil a notamment autorisé le Directoire à procéder à la cession de Rexel à un consortium composé de Clayton, Dubillier & Rice, Eurazeo et Merrill Lynch Global Private Equity.

Sur recommandation du Comité des nominations (tenu hors la présence de son Président), le Conseil a également reconduit Madame Patricia Barbizet en qualité de Président du Conseil, et Président du Comité des nominations et du Comité des rémunérations. Il a également nommé Monsieur Robert Polet, Président de Gucci Group NV, au Directoire.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a fixé la rémunération et les attributions d'options aux membres du Directoire et a autorisé certaines modifications au contrat de travail du Président du Directoire.

Le Conseil a procédé à la répartition des jetons de présence alloués par l'Assemblée générale des actionnaires suivant les modalités prévues par son règlement intérieur. Le montant global des jetons de présence ainsi attribués au cours de l'exercice écoulé s'est élevé à 526 886 euros, y compris la part spéciale de 23 000 euros allouée au Président du Comité d'audit. Le Président et le Vice-Président du Conseil de surveillance reçoivent une rémunération déterminée par le Conseil (respectivement 230 000 euros et 45 735 euros en 2004.)

#### **Activité du Conseil de surveillance en 2005 jusqu'au 16 mars**

Entre le début de l'année et le 16 mars, le Conseil de surveillance s'est réuni trois fois en 2005. Il a notamment constaté la démission de Monsieur Per Kaufmann du Directoire à effet du 3 février 2005 et le départ de Monsieur Serge Weinberg à effet du 20 mars 2005. Sur proposition du Comité des nominations, le Conseil a nommé Monsieur François-Henri Pinault membre et Président du Directoire à compter du 21 mars 2005.

Après examen du Comité d'audit, lors de sa réunion du 16 mars 2005, le Conseil de surveillance a examiné les comptes annuels de l'exercice 2004 tels qu'arrêtés par le Directoire. Il a également constaté la démission de Monsieur François-Henri Pinault en qualité de membre et Vice-Président du Conseil de surveillance à effet le 20 mars 2005, et a nommé Monsieur René Barbier de La Serre, en qualité de Vice-Président du Conseil de surveillance à compter du 21 mars 2005.

#### **Évaluation du Conseil de surveillance**

En conformité avec son règlement intérieur, le Conseil de surveillance a procédé à son évaluation annuelle pour l'exercice 2003 par le biais d'un questionnaire évaluatif rempli par chaque membre. Le résultat de cet exercice a fait l'objet d'une délibération lors de la réunion du Conseil du 3 mars 2004. La même démarche évaluative du fonctionnement du Conseil pour l'exercice 2004 a eu lieu lors de la réunion du 16 mars 2005 et a permis de vérifier que les questions estimées d'importance ont été effectivement rapportées, traitées et débattues dans des conditions satisfaisantes au cours de ses réunions et d'apprécier la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil.

#### **Activité du Comité d'audit en 2004 et en 2005 jusqu'au 16 mars**

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2004 (chaque fois en présence de tous ses membres). Deux de ses réunions ont été consacrées principalement à l'examen des comptes semestriels et annuels et deux réunions ont été consacrées plus particulièrement à différents sujets relevant de la mission du Comité, notamment les risques généraux, la politique financière et de trésorerie, les normes comptables, le plan d'audit et le suivi des missions de l'audit interne au sein de la Société et du Groupe. La transition aux normes IFRS et/ou les moyens internes mis en œuvre pour leur application ont fait l'objet d'un examen à toutes les réunions du Comité d'audit en 2004 et 2005.

Au cours du dernier exercice, le Comité a examiné les comptes de l'exercice 2003 et les comptes semestriels du Groupe tels qu'arrêtés par le Directoire. L'examen a porté notamment sur le périmètre des sociétés consolidées, les procédures de contrôle en vigueur et les risques et les engagements hors bilan significatifs. Le Comité a, à cet effet, entendu les services financiers et comptables et l'audit interne de la Société ainsi que les Commissaires aux comptes. Il a par ailleurs interrogé les Commissaires aux comptes, en dehors de la présence des dirigeants, sur leur mission dans les sociétés consolidées. Les missions et le montant des honoraires des Commissaires aux comptes ont fait l'objet d'un examen particulier.

Entre le début de l'année et le 16 mars, le Comité s'est réuni deux fois en 2005 (100 % de participation). Il a notamment examiné les comptes de l'exercice 2004 tels qu'arrêtés par le Directoire. L'examen a porté, notamment sur le périmètre des sociétés consolidées, les procédures de contrôle en vigueur et les risques et engagement hors bilan significatifs. Le Comité a, à cet effet, entendu les services financiers et comptables et l'audit interne de la Société ainsi que les Commissaires aux comptes. Les missions et le montant des honoraires des Commissaires aux comptes ont fait l'objet d'un examen particulier. Il a également formulé une recommandation au Conseil de surveillance en faveur de la nomination de la société BEAS en qualité de Commissaires aux comptes suppléant.

Le Comité d'audit a rendu compte au Conseil de surveillance de ses travaux et de ses propositions.

#### **Activité du Comité des rémunérations en 2004 et en 2005 jusqu'au 16 mars**

Le Comité a délibéré quatre fois en 2004 (90 % de taux de participation) pour s'informer de la politique générale de rémunération et d'attribution d'options aux cadres dirigeants et d'examiner les attributions d'options et la rémunération des membres du Directoire. Celle-ci comporte une partie fixe et une partie variable calculée en prenant en compte, d'une part l'évolution par rapport au budget de certains indicateurs de rentabilité tels que le résultat d'exploitation et la rentabilité des capitaux engagés, et d'autre part, des objectifs spécifiques propres à leurs différentes responsabilités. Le Comité a également délibéré et établi des recommandations au Conseil concernant certaines modifications à apporter au contrat de travail du Président du Directoire ; il a considéré les clauses d'indemnité de départ de l'ensemble des membres du Directoire, leurs conditions d'application et leurs montants qui s'élèvent entre 1 à 3 ans de rémunération globale annuelle brute.

Entre le début de l'année et le 16 mars, le Comité s'est réuni 2 fois en 2005 (80 % de participation). Il s'est assuré de l'application stricte du contrat de travail du Président du Directoire en ce qui concerne les conditions de son départ le 20 mars 2005. Il a également délibéré pour établir des propositions concernant la rémunération des membres du Directoire, notamment la rémunération fixe pour 2005 et la rémunération variable pour l'année 2004.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil de surveillance de ses travaux et de ses propositions.

#### **Activité du Comité des nominations en 2004 et en 2005 jusqu'au 16 mars**

Le Comité s'est réuni trois fois en 2004 (89 % de participation), pour établir des recommandations au Conseil concernant le renouvellement du mandat des membres du Conseil, le renouvellement de Madame Patricia Barbizet en qualité de Président du Conseil de surveillance, l'évaluation de l'indépendance des membres du Conseil, et la nomination de Monsieur Robert Polet en qualité de membre du Directoire.

Le Comité des nominations s'est réuni une fois en 2005 (100 % de participation) pour recommander la nomination de Monsieur François-Henri Pinault en qualité de membre et Président du Directoire de la Société à partir du 21 mars 2005.

Le Comité des nominations a rendu compte au Conseil de surveillance de ses travaux et de ses propositions.

### **Procédures de contrôle interne mises en place par la Société**

Pinault-Printemps-Redoute (PPR) est la société de tête du Groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR), leader européen de la distribution spécialisée et acteur majeur du luxe. Les principales sociétés consolidées sont les sociétés Fnac, Conforama, Printemps, Redcats, CFAO, et Gucci Group.

En tant que holding, l'activité propre de Pinault-Printemps-Redoute (PPR) consiste à gérer ses participations et le financement des activités de ses filiales, assurer des fonctions de support et de communication, et développer des ressources transversales pour l'ensemble du Groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR), notamment dans le domaine des achats (PPR Purchasing, Buyco, GNX).

#### **Rappel des objectifs des procédures de contrôle interne**

Le contrôle interne dans le Groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR) est organisé dans la perspective de contribuer notamment à l'assurance que les comptes sociaux et consolidés reflètent de façon sincère et objective la situation patrimoniale du Groupe et fournissent une appréciation raisonnable des risques éventuels de toute nature auxquels il est susceptible de faire face. Pour y parvenir, ce processus s'articule, au sein de chaque société, sous la responsabilité des directions opérationnelles et fonctionnelles, à chacun des niveaux de l'organisation.

Au niveau de Pinault-Printemps-Redoute (PPR), une organisation a été mise en place, qui fixe le champ des responsabilités de chacune des directions opérationnelles ou fonctionnelles majeures et les délégations associées.

Les dirigeants de la Société ont été chargés de mettre en place des procédures de contrôle interne avec notamment pour finalité d'atteindre la sincérité et la fiabilité des comptes consolidés et une représentation du patrimoine et des risques éventuels de toute nature susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :



- Réalisation et optimisation des opérations
- Fiabilité des informations financières
- Conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Le contrôle interne aide ainsi les dirigeants à prendre les décisions qui leur permettront d'atteindre ces objectifs.

Il est important de noter que, quels que soient sa qualité et son degré d'application, le contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ci-dessus.

En effet, la probabilité de les atteindre 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, ne soit plus onéreuse que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, il va de soi que, dans la poursuite des objectifs précités, l'entreprise est confrontée à des événements et aléas qui sont indépendants de sa volonté (évolution imprévue des marchés et de la concurrence, évolution imprévue de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

### Organisation générale des procédures de contrôle interne

- En matière de procédures de contrôle interne, des responsabilités courantes sont assumées à tous les niveaux de l'organisation, et en particulier :

1. Au niveau du Conseil, qui s'appuie sur les travaux du Comité d'audit, dont la mission comprend la surveillance de la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne et la gestion des risques. Son mode de fonctionnement est décrit dans le règlement intérieur auquel il se réfère.
2. Au niveau des Comités d'audit instaurés dans chaque enseigne du Groupe en 2004. Émanation des différents Conseils d'administration, ceux-ci s'inspirent du fonctionnement du Comité d'audit du Groupe et sont organisés de manière à s'adapter aux caractéristiques de risque des différentes activités, venant ainsi renforcer la structure pyramidale des procédures de contrôle interne.
3. Au niveau des autres fonctions de contrôle, dont :

La Direction de l'Audit Interne du Groupe qui, en cohérence avec le Comité d'audit et les résultats des travaux menés par les Commissaires aux Comptes, est chargée du contrôle des procédures de contrôle mises en place par les autres Directions. Elle présente l'état d'avancement du plan d'audit au moins deux fois par an au Comité d'audit. Son mode de fonctionnement est décrit dans la Charte d'audit à laquelle elle se réfère.

La Direction du Contrôle Financier du Groupe qui participe à l'animation de la gestion du Groupe à travers la coordination du processus de planification et de *reporting*, assure le suivi des activités des enseignes et supervise l'établissement des comptes consolidés du Groupe.

- Au niveau opérationnel, les procédures de contrôle interne se réfèrent à des documents diffusés auprès des différents responsables et de leurs équipes :

La **Charte d'éthique** décrit les valeurs de comportement et de professionnalisme auxquelles se réfère le Groupe. Ses recommandations servent de référence à toutes les directions opérationnelles et fonctionnelles de la Société.

Le **Code de Conduite des Affaires** qui a été progressivement déployé en 2004 et le sera encore en 2005 énonce des principes clairs et des règles simples pour guider les actions et les comportements de tous les collaborateurs au quotidien.

La **Charte d'audit PPR** définit l'organisation et le mode de fonctionnement de l'Audit Interne de la Société, les interactions avec les autres fonctions de contrôle du Groupe et des enseignes, ainsi qu'avec l'Audit Externe.

Certaines fonctions de la Société s'appuient en outre sur des **manuals de procédures** qui recensent les bonnes pratiques à retenir dans le cadre de leurs métiers respectifs. L'on peut citer par exemple les procédures comptables et financières et les procédures de gestion de la Trésorerie.

- L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par le Secrétariat Général, dont dépendent notamment la Direction du Contrôle Financier et la Direction des Financements et de la Trésorerie.
- Les Commissaires aux Comptes certifient les comptes sociaux et les comptes consolidés du Groupe sur base annuelle et délivrent un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels du Groupe.

### Présentation synthétique des procédures de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne repose, dans un cadre de décentralisation des fonctions et des responsabilités, sur un ensemble de politiques, procédures et pratiques visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise. Conformément aux recommandations de la COB, et notamment celle du 16 janvier 2003 sur l'élaboration des documents de référence 2002, complétée par la recommandation de l'AMF du 23 janvier 2004, la gestion des différents éléments de risque est exposée dans le Rapport Annuel de la Société.

- La stratégie et les objectifs du Groupe Pinault-Printemps-Redoute sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles de chacune des enseignes du Groupe.
- Au sein de chaque enseigne, les directions élaborent pour les collaborateurs des politiques et des procédures opérationnelles visant à uniformiser les méthodes de travail et à améliorer l'efficacité des opérations.
- Concernant la gestion des ressources humaines, le Groupe mène des politiques visant à l'amélioration des performances professionnelles et personnelles, pratique des standards élevés de dialogue et de participation des salariés à l'entreprise, tant en termes de représentation ou de libertés syndicales que de partage des résultats du développement et a mis en place des outils de mesure de son environnement social (études d'opinion). Il veille également à la correcte allocation des ressources au sein du Groupe notamment au travers d'évaluations régulières des postes, des niveaux de rémunération, des compétences et des effectifs. Les plans de succession pour les postes clés permettent également de préparer les évolutions d'organisation.
- Au niveau informatique, la Direction des systèmes d'information collabore à l'évaluation technique et financière conduite par les enseignants au moment du choix des solutions informatiques et notamment lors de l'établissement des budgets et des plans à moyen terme. Un suivi régulier existe afin de surveiller le bon déroulement des principaux projets informatiques du Groupe.
- Des représentants des enseignes du Groupe se réunissent régulièrement au sein de comités afin de partager des informations opérationnelles et stratégiques, d'échanger des compétences et de diffuser des meilleures pratiques, comme, par exemple, lors des Comités stratégiques animés par la Direction des Études Stratégiques de Pinault-Printemps-Redoute (le Comité e-commerce et le Comité marketing client) ou les Comités Pays, qui réunissent les cadres dirigeants de chaque enseigne présente dans un même pays hors de France.

Ce dispositif est renforcé par la centralisation de certaines compétences techniques s'appliquant au niveau du Groupe.

- La Direction des Études Stratégiques assiste les enseignes dans la définition de leur stratégie et la réalisation de leurs projets en leur fournissant un ensemble de prestations support (veille concurrentielle, réalisation d'études...). Elle pilote et coordonne par ailleurs l'ensemble des projets transversaux du Groupe.
- La Direction du Plan et du Développement Externe anime le processus de planification annuelle du Groupe en participant à l'élaboration des volets stratégique et opérationnel des plans à moyen terme des enseignes.
- La Direction de la Communication et des Relations Institutionnelles supervise la communication externe concernant le Groupe (financière, stratégique, sociale...) à l'exception de la communication client (commerciale, publicité, marketing...) qui est définie et gérée au niveau des enseignes.
- La Direction des Financements et de la Trésorerie assure la mise en place de produits dérivés de taux ou de change et coordonne par ailleurs la gestion de trésorerie des filiales. Elle donne les directives en matière de répartition de l'activité par banque, coordonne les appels d'offres Groupe et 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 Pinault-Printemps-Redoute ou PPR Finance. Les exceptions sont analysées au cas par cas en fonction d'opportunités ou de contraintes spécifiques, notamment dans le cas de filiales cotées, et requièrent l'accord de Pinault-Printemps-Redoute.

- La Direction Juridique assiste les enseignes sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux enseignes ou d'intérêt significatif pour le Groupe.
- La Direction Fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe, conseille et assiste les enseignes pour toutes les questions liées au droit fiscal et pour la mise en œuvre de l'intégration fiscale en France.
- La Direction de l'Immobilier pilote et coordonne les projets immobiliers significatifs pour l'ensemble du Groupe.
- La Direction des Assurances est chargée de la mise en place et du suivi effectif des différentes polices Groupe.

#### **Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière**

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 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 opérationnelles.
- Les budgets, qui se construisent sur la base d'échanges entre les directions opérationnelles et la Direction Générale du Groupe en deux étapes : un pré-budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'action opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'année précédente et définitivement entériné au début du premier trimestre de l'exercice suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires intervenus.
- Le *reporting* du Groupe, qui assure le suivi tout au long de l'exercice des performances des enseignes au travers d'indicateurs spécifiques dont la cohérence et la fiabilité sont revues par la Direction du Contrôle Financier. À compter de l'exercice 2004, le *reporting* du Groupe est effectué sur la base d'un nouvel outil de consolidation / reporting qui intègre notamment un niveau de sécurité supplémentaire dans la transmission des informations financières à l'aide d'un « *process management* » plus complet (administration centrale de la base de données incluant des niveaux de validation de l'information au niveau de chaque palier de consolidation), ainsi que de nouvelles fonctionnalités permettant le développement d'indicateurs complémentaires. La Direction du Contrôle Financier veille également à la cohérence des traitements comptables appliqués par les enseignes avec les règles du Groupe et effectue, en collaboration avec les contrôleurs financiers des enseignes, une revue par comparaison avec le budget et l'année précédente.
- La Direction générale de la Société et les Présidents et Secrétaires généraux des enseignes du Groupe se réunissent chaque mois afin d'apprécier l'évolution de l'activité des enseignes, sur la base d'éléments financiers et opérationnels.
- La consolidation statutaire des comptes est réalisée fin juin et fin décembre à l'aide du nouvel outil de consolidation du Groupe qui permet la mise à disposition instantanée de l'information financière des filiales, après un processus complet de validation des liasses de consolidation des enseignes par les Commissaires aux Comptes et par les directeurs financiers ou les responsables comptables des enseignes qui s'engagent sur la fiabilité de leur contenu.  
En amont de chaque consolidation, le Contrôle Financier Groupe adresse aux enseignes des instructions précisant la liste des états à envoyer, les hypothèses communes à utiliser, ainsi que les points spécifiques à prendre en compte.
- Les investissements au sein du Groupe sont soumis à des seuils d'approbation en fonction de leur typologie :
  - Les investissements stratégiques supérieurs à 15 M€ sont soumis à la revue du Comité Exécutif de Pinault-Printemps-Redoute ; au-delà d'un seuil de 500 M€ ils sont soumis à la validation du Directoire et du Conseil de surveillance.
  - Pour les investissements opérationnels, le Groupe fixe chaque année, après analyse et discussion des propositions présentées par les enseignes dans le cadre des plans à moyen terme, une enveloppe pour l'année à venir et s'assure que les dépenses engagées n'excèdent pas le montant prédéterminé.
- Le Groupe recense de manière régulière l'évolution des engagements hors-bilan de ses enseignes, notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire, dans la mesure où les enseignes sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commerciaux ou financiers et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

### La démarche d'analyse des procédures de contrôle interne de Pinault-Printemps-Redoute

Les procédures de contrôle interne mises en place par les dirigeants de la Société dans le cadre normal de leurs fonctions et telles que décrites ci-dessus s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise. Dans ce cadre, et comme anticipé dans notre précédent Rapport, Pinault-Printemps-Redoute a poursuivi l'analyse des procédures de contrôle interne de ses activités initiée en 2003, dans l'objectif d'aboutir, à terme, à en apprécier l'adéquation et l'efficacité.

Il s'est fait accompagner de la cellule spécialisée en gestion des risques d'un cabinet d'audit international qui n'est pas Commissaire aux Comptes de la Société.

Les enjeux majeurs de cette démarche sont, d'une part, d'améliorer encore la maîtrise et l'efficacité des opérations, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs globaux et particuliers du Groupe et, d'autre part, de préciser les responsabilités des opérationnels en matière de contrôle interne.

La méthodologie adoptée repose sur les principes suivants :

- des entretiens ont été menés auprès d'environ 200 opérationnels clés (environ 80 en 2003) dans les entités majeures et portant sur six cent cinquante points de contrôle, suivant la segmentation en processus clés effectuée en 2003 :
  - processus stratégiques,
  - processus opérationnels,
  - processus supports ;
- une synthèse de ces entretiens a été restituée au niveau de la Direction Générale de chaque enseigne et au niveau du Directoire du Groupe ;
- la démarche a été présentée au Comité d'audit du Conseil de surveillance et au Comité Exécutif.

À ce stade, les informations qui résultent de cet exercice servent d'indication complémentaire pour chaque responsable opérationnel dans son appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne dont il a la responsabilité et pour lui permettre de lancer des plans d'actions d'amélioration, le cas échéant.

Ces travaux permettent également de faciliter le déroulement du Plan d'Audit du Groupe et d'améliorer l'étendue et l'efficacité des missions de l'Audit Interne et de l'Audit Externe.

Une analyse des procédures de contrôle interne sera désormais formalisée chaque année afin d'actualiser de manière régulière la vision du contrôle interne du Groupe, au niveau stratégique, opérationnel et financier, et ce dans la perspective d'évolution du cadre réglementaire préconisée par l'Autorité des Marchés Financiers.

Elle s'étendra autant en périmètre d'activité qu'en niveau de détail d'information notamment par

- l'augmentation du nombre d'entretiens réalisés,
- la réalisation de tests des contrôles-clés,
- l'identification d'axes d'amélioration éventuels,
- la mise en place d'actions correctives, le cas échéant.

Cette analyse s'appuiera sur un référentiel d'évaluation harmonisé au niveau national si celui-ci est amené à voir le jour.

L'avancement des travaux menés sera communiqué régulièrement au Comité d'audit du Conseil de surveillance et les principales conclusions viendront chaque année à l'appui de ce rapport.

**Le Président du Conseil de surveillance**

# Rapport des Commissaires aux comptes établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil de surveillance, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

## Exercice clos le 31 décembre 2004

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Pinault-Printemps-Redoute et en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du Conseil de surveillance de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2004.

Il appartient au Président du Conseil de surveillance de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président ;
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 16 mars 2005  
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

KPMG Audit  
Département de KPMG SA

Pascale Chastaing-Doblin

Amadou Raimi

Patrick-Hubert Petit



## Règlement intérieur du Conseil de surveillance

### Réunions du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est réuni au moins quatre fois par an. Le Président veille à ce que l'information communiquée aux membres du Conseil par le Directoire soit suffisante pour permettre au Conseil de délibérer dans des conditions satisfaisantes d'information.

Les membres du Conseil de surveillance ont une obligation de confidentialité dont ils sont responsables à l'égard de la Société. Les personnes participant, même à titre consultatif ou occasionnel, sont tenues de la même obligation dans les mêmes conditions ; elles sont informées de cette obligation par le Président au plus tard lors de la première réunion à laquelle elles sont amenées à participer.

Conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de surveillance qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence. Toutefois cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions prévues aux articles L. 225-59 (nomination des membres du Directoire et du Président du Directoire) et L. 225-81 du Code de commerce (élection du Président et du Vice-Président du Conseil de surveillance et fixation de leur rémunération). Les moyens de visioconférence utilisés doivent satisfaire à des caractéristiques techniques garantissant une participation effective à la réunion du Conseil dont les délibérations sont retransmises de façon continue.

Les membres du Conseil de surveillance qui, présents à une réunion, déclarent ne pas participer à un vote sont comptés dans le quorum et non pris en compte pour le calcul des votes.

### Autorisations du Conseil de surveillance

Dans le cadre de sa mission de contrôle et de surveillance et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil de surveillance (conventions réglementées, cautions avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers...), les opérations suivantes doivent être autorisées, suivant les statuts de la Société, par le Conseil de surveillance :

- a) opérations susceptibles d'affecter de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité,
- b) émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social,
- c) opérations suivantes dans la mesure où elles dépassent chacune un montant fixé par le Conseil de Surveillance :

- toute prise de participations dans toutes sociétés créées ou à créer, toute participation à la création de toutes sociétés, groupements et organismes, toute souscription à toutes émissions d'actions, de parts sociales ou d'obligations,
- tous échanges, avec ou sans soulte, portant sur des biens, titres ou valeurs, toutes acquisitions d'immeubles ou de biens assimilés, toute acquisition ou cession, par tous modes, de toutes créances.

Le Conseil de surveillance examine avec attention ces opérations ; le Président du Conseil de surveillance veille à ce que les éléments nécessaires lui soient transmis par le Directoire dans un délai et/ou avec une information suffisants pour lui permettre de délibérer valablement.

### Comités

Afin d'exercer sa mission de surveillance et de contrôle conformément aux dispositions légales, en particulier au regard des pouvoirs dévolus au Directoire, et dans le souci d'une bonne gouvernance, le Conseil de surveillance institue trois comités, composés de membres qu'il choisit librement en son sein. Il s'agit des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations.

L'organisation et le fonctionnement de chaque Comité sont fixés par celui-ci dans le respect du principe de collégialité qui prévaut au Conseil de surveillance.

Le Comité rend compte régulièrement de sa mission au Conseil de surveillance.

Tout membre d'un Comité peut, à tout moment, faire part au Président du Conseil de surveillance de tout aspect de la mission du Comité dont il estime opportun que le Conseil de surveillance ait connaissance.

Les membres des Comités ont la même obligation de confidentialité qu'en tant que membres du Conseil de surveillance. Les personnes participant, même à titre consultatif ou occasionnel, aux travaux des Comités sont tenues de la même obligation ; elles en sont informées par le Président du Comité au plus tard lors des premiers travaux auxquels elles sont amenées à participer.

### **Comité d'audit**

Le Comité d'audit a pour mission, dans la limite des pouvoirs du Conseil de surveillance, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans la Société et de surveiller la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Il examine chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance.

Le Comité délibère sur les diligences préalables à l'établissement des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels.

Il peut entendre, questionner et demander rapport aux Commissaires aux comptes de la Société et ceux des entreprises consolidées et avoir accès à tous documents pour accomplir sa mission.

Avec l'autorisation préalable du Directoire, il peut entendre, tout membre du personnel, conseil ou tiers à la Société ainsi que les services financiers de la Société.

Le Comité d'audit a également pour mission d'examiner les candidatures des Commissaires aux comptes à la proposition de leur nomination par l'Assemblée générale des actionnaires. Dans ce cadre, il examine notamment leurs honoraires et apprécie leur indépendance. Le Comité peut également se saisir de l'examen de toute candidature potentielle aux fonctions de Commissaire aux comptes.

Le Comité peut se réunir à tout moment, sur convocation de son Président, dans le cadre de sa mission.

### **Comité des rémunérations**

Le Comité des rémunérations a pour mission de proposer au Conseil de surveillance les rémunérations et les options attribuées aux membres du Directoire ainsi que les rémunérations attribuées au Président et au Vice-Président du Conseil de surveillance.

Le Comité des rémunérations délibère préalablement à la décision du Conseil de surveillance qui fixe les rémunérations ou les options attribuées et transmet au Conseil ses recommandations.

### **Comité des nominations**

Le Comité des nominations a pour mission d'examiner et de proposer au Conseil de surveillance la nomination des membres du Directoire.

Le Comité des nominations a également pour mission d'examiner les candidatures des membres du Conseil de surveillance préalablement à la proposition de leur nomination par l'Assemblée générale des actionnaires ou préalablement à leur nomination par le Conseil en cas de vacance.

Le Comité examine, préalablement à leur nomination et s'il le juge utile à tout moment, au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, la situation des membres du Conseil de surveillance déclarée, à tout moment, par chaque membre du Conseil de surveillance et chacun pour ce qui le concerne.

Le Comité peut se saisir de l'examen de toute candidature potentielle au Directoire ou au Conseil de surveillance.

## **Intervention sur les titres de la Société**

Les membres du Conseil de surveillance doivent s'abstenir d'intervenir sur les titres des sociétés cotées du Groupe pendant une période de six semaines précédant la publication des comptes annuels ou semestriels. Ce devoir de neutralité ne peut se substituer aux règles légales relatives aux initiés que chaque membre du Conseil doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes.

Les transactions effectuées sur les titres de la Société par les membres du Conseil de surveillance sont portées à la connaissance du public dans les conditions de la réglementation en vigueur. Les membres du Conseil de surveillance déclarent à la Société dans un délai d'un jour de bourse les transactions effectuées.

Les membres du Conseil de surveillance doivent inscrire en compte de nominatif l'ensemble des titres de la Société qu'ils détiennent.

### **Évaluation du Conseil de Surveillance**

Le Conseil de surveillance, dans le souci d'efficacité de sa mission, procède annuellement à son évaluation. À ce titre, il examine les modalités de son fonctionnement, la manière dont il lui est rendu compte, la qualité de l'information mise à sa disposition, celle de la préparation de ses décisions, de ses débats, la contribution effective de chacun aux travaux des Comités et du Conseil.

Tous les trois ans au moins, le Conseil fait réaliser une évaluation de sa composition et de son activité par un membre indépendant qu'il désigne et qui lui fait rapport.

### **Jetons de présence**

La répartition des jetons de présence attribués aux membres du Conseil de surveillance par l'Assemblée générale des actionnaires comporte une part fixe attribuée à tous les membres du Conseil et une part variable attribuée en fonction de leur participation aux réunions du Conseil. Les membres du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations reçoivent, en sus, une demi-part fixe et une demi-part variable fixée selon les mêmes modalités. Le Conseil de surveillance peut décider, sur proposition du Comité des nominations, l'attribution à un ou plusieurs membres d'une part spéciale prélevée sur le montant global, avant la répartition ci-dessus.



## Observations du Conseil de surveillance

Mesdames, Messieurs,

Votre Conseil s'est tenu régulièrement informé de la marche des affaires et de l'activité de votre Société et de son Groupe dans le respect des dispositions légales et statutaires. Il a procédé, dans le cadre de sa mission de surveillance, aux vérifications et contrôles qu'il a estimés nécessaires.

Votre Conseil a examiné les comptes de l'exercice 2004 que lui a présentés le Directoire et il a examiné son rapport sur l'activité de la Société et de son Groupe au cours de cet exercice. Il a pris connaissance des conclusions du Comité d'audit qui a particulièrement examiné le périmètre des sociétés consolidées, les procédures de contrôle en vigueur et les risques et engagements hors bilan significatifs.

Votre Conseil a également pris connaissance des conditions d'application de la convention, autorisée entre le Groupe et sa maison mère Artémis. Il a examiné le contenu des diverses prestations effectuées et l'intérêt qu'elles pouvaient représenter pour le Groupe, ainsi que le montant des rémunérations versées en 2004 au titre de cette convention qu'il a approuvée.

Le Conseil de surveillance a pris acte des comptes sociaux et consolidés tels qu'ils vous sont présentés. Les informations communiquées dans le rapport de gestion du Directoire, qui ont été analysées par votre Conseil, n'ont pas appelé d'observations particulières de sa part. Il vous est proposé notamment d'approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2004 ainsi que le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce.

Il vous est proposé d'approuver la modification de la raison sociale de la Société en « PPR » et d'adopter un mode de gestion par un Conseil d'administration. Les statuts modifiés de la Société qui vous sont proposés à cet égard comprennent des dispositions permettant de respecter les principes de bonne gouvernance d'entreprise qui ont toujours caractérisé votre Société dans sa formule à Directoire et Conseil de surveillance. Dans ce cadre, il vous est proposé de nommer Madame Patricia Barbizet, et Messieurs François-Henri Pinault, René Barbier de la Serre, Pierre Bellon, Allan Chapin, Luca Cordero di Montezemolo, Anthony Hamilton, Philippe Lagayette et Baudouin Prot en qualité de membres du Conseil d'administration et de fixer le montant annuel des jetons de présence. Les statuts qui sont proposés à l'Assemblée générale extraordinaire prévoient aussi la possibilité que le Conseil d'administration puisse désigner un Président d'honneur qui pourra assister aux réunions du Conseil avec voix consultative, ainsi qu'un Vice-Président choisi parmi ses membres et un ou plusieurs censeurs.

Il vous est proposé par le Conseil de surveillance de prendre acte du remplacement d'un Commissaire aux comptes titulaire, Deloitte Touche Thomatsu, suite à sa fusion-absorption par Deloitte Touche Thomatsu Audit, Commissaire suppléant, dont la nouvelle dénomination est Deloitte & Associés, et de nommer un nouveau Commissaire aux comptes suppléant : BEAS.

Il vous est également proposé d'autoriser l'acquisition d'actions de votre Société dans le cadre d'un nouveau programme de rachat d'actions.

Il vous est enfin demandé de consentir des autorisations d'émission de valeurs mobilières avec et sans droit préférentiel de souscription ainsi que l'autorisation d'émission réservée aux salariés et anciens salariés.

Votre Conseil a examiné l'ensemble de ces demandes d'autorisations qui n'appellent pas de remarques particulières de sa part.

Nous tenons à remercier les membres du personnel et le Directoire pour le travail réalisé au long de cette année.

Nous vous proposons d'approuver les comptes de l'exercice 2004, le projet d'affectation du résultat ainsi que l'ensemble des différentes résolutions qui vous sont présentées.

# Résolutions soumises à l'Assemblée générale mixte

## Première résolution

(Approbation des comptes annuels de l'exercice)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion du Directoire sur l'exercice 2004,
- des observations du Conseil de surveillance,
- du rapport des Commissaires aux comptes sur l'exécution de leur mission au cours de cet exercice,

approuve les comptes annuels de l'exercice 2004 tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

## Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance :

- du rapport du Directoire sur la gestion du Groupe au cours de l'exercice 2004,
- des observations du Conseil de surveillance,
- du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2004,

approuve les comptes consolidés de l'exercice 2004 tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

## Troisième résolution

(Conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, déclare approuver ce rapport et les conventions qui y sont relatées.

## Quatrième résolution

(Affectation des résultats)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, après approbation des comptes annuels qui lui ont été présentés, se traduisant :

par un bénéfice de	559 514 936,80 €
qui, augmenté du report bénéficiaire antérieur de	423 199 784,99 €
fait apparaître un solde bénéficiaire de	982 714 721,79 €
dote, la réserve légale de	11 000,00 €
et constate l'existence d'un solde distribuable de	982 703 721,79 €
dont elle décide l'affectation suivante :	
- aux actions à titre de dividende	308 534 889,60 €
- en report à nouveau	674 168 832,19 €
<b>Total égal</b>	<b>982 703 721,79 €</b>

# ordinaire et extraordinaire du 19 mai 2005

L'Assemblée générale décide de mettre en distribution à compter du 3 juin 2005 une somme nette de 2,52 euros par action. Le montant des dividendes, compris dans cette distribution, et revenant aux actions éventuellement détenues par la Société à la date de mise en distribution ou à celles ayant fait l'objet d'une annulation, sera affecté au poste report à nouveau.

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 50 % prévu à l'article 158-3 2° du Code général des Impôts.

Elle constate que le revenu unitaire du titre a été le suivant au cours des trois derniers exercices :

Année de mise en distribution	Dividende net	Avoir fiscal à 50%	Revenu global
2002	2,30 €	1,15 €	3,45 €
2003	2,30 €	1,15 €	3,45 €
2004	2,40 €	1,20 €	3,60 €

## Cinquième résolution

(Virement de la réserve spéciale des plus-values à long terme)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, décide d'affecter à un compte de Réserve ordinaire un montant de 200 millions d'euros prélevé sur le compte de Réserve spéciale des plus-values à long terme, et ce en application de l'article 39 de la loi de finances rectificative n° 2004-1485 du 30 décembre 2004. Le poste de Réserve ordinaire sera débité du montant de la taxe exceptionnelle obligatoire par le crédit du compte Report à nouveau.

## Sixième résolution

(Fusion-absorption d'un Commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, prend acte, par suite de la fusion-absorption de la société Deloitte Touche Tohmatsu, Commissaire aux comptes titulaire, par la société Deloitte Touche Tohmatsu Audit, que la société Deloitte Touche Tohmatsu Audit dont la nouvelle dénomination est Deloitte & Associés poursuit le mandat de Commissaire aux comptes titulaire confié à la société Deloitte Touche Tohmatsu jusqu'à la date d'expiration de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

## Septième résolution

(Nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, nomme la société BEAS en qualité de Commissaire aux comptes suppléant, en remplacement de la société Deloitte Touche Tohmatsu Audit, jusqu'à l'expiration du mandat de son prédécesseur soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

## Huitième résolution

(Modification de la dénomination sociale)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, décide de remplacer la dénomination sociale de Pinault-Printemps-Redoute par celle de PPR. Elle décide, en conséquence, de modifier ainsi qu'il suit le premier alinéa de l'article 2 des statuts :

### Article 2

#### Dénomination sociale

La société a pour dénomination : PPR



### **Neuvième résolution**

(Modification du mode d'administration de la Société en faveur d'un Conseil d'administration)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, décide de modifier le mode d'administration de la Société qui sera régie en particulier par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce et administrée par un Conseil d'administration. Cette décision prendra effet à l'issue de la présente Assemblée.

L'Assemblée générale constate, en conséquence de l'adoption du mode d'administration par un Conseil d'administration, que les fonctions des membres du Conseil de surveillance et du Directoire prendront fin à l'issue de la présente Assemblée.

L'Assemblée générale décide que les comptes ouverts le premier janvier 2005 seront arrêtés et présentés suivant les nouvelles règles légales et statutaires par le Conseil d'administration.

### **Dixième résolution**

(Adoption du texte des nouveaux statuts)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, approuve le texte des nouveaux statuts qui régiront la Société à compter de l'issue de la présente Assemblée et dont un exemplaire demeurera annexé au procès-verbal de la présente Assemblée générale.

### **Onzième résolution**

(Nomination d'un Administrateur)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, nomme en qualité d'Administrateur, à compter de l'issue de la présente Assemblée, Monsieur François-Henri Pinault pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2009 sur les comptes de l'exercice 2008.

### **Douzième résolution**

(Nomination d'un Administrateur)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, nomme en qualité d'Administrateur, à compter de l'issue de la présente Assemblée, Madame Patricia Barbizet pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2009 sur les comptes de l'exercice 2008.

### **Treizième résolution**

(Nomination d'un Administrateur)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, nomme en qualité d'Administrateur, à compter de l'issue de la présente Assemblée, Monsieur René Barbier de la Serre pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2009 sur les comptes de l'exercice 2008.

### **Quatorzième résolution**

(Nomination d'un Administrateur)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, nomme en qualité d'Administrateur, à compter de l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Pierre Bellon pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2009 sur les comptes de l'exercice 2008.

## Quinzième résolution

(Nomination d'un Administrateur)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, nomme en qualité d'Administrateur, à compter de l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Allan Chapin pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2009 sur les comptes de l'exercice 2008.

## Seizième résolution

(Nomination d'un Administrateur)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, nomme en qualité d'Administrateur, à compter de l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Luca Cordero di Montezemolo pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2009 sur les comptes de l'exercice 2008.

## Dix-septième résolution

(Nomination d'un Administrateur)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, nomme en qualité d'Administrateur, à compter de l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Anthony Hamilton pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2009 sur les comptes de l'exercice 2008.

## Dix-huitième résolution

(Nomination d'un Administrateur)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, nomme en qualité d'Administrateur, à compter de l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Philippe Lagayette pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2009 sur les comptes de l'exercice 2008.

## Dix-neuvième résolution

(Nomination d'un Administrateur)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, nomme en qualité d'Administrateur, à compter de l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Baudouin Prot pour une durée de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2009 sur les comptes de l'exercice 2008.

## Vingtième résolution

(Fixation du montant des jetons de présence)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, décide d'allouer aux administrateurs une somme globale annuelle de 570 000 euros à titre de jetons de présence, pour les exercices 2005 et suivants.

## Vingt et unième résolution

(Autorisation de procéder à l'achat d'actions de la Société)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et de la note d'information visée par l'Autorité des Marchés Financiers, autorise le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, en conformité avec les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite d'un nombre d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital social au 5 avril 2005, soit 12 043 823 actions.

Les acquisitions pourront être effectuées par tous moyens, y compris par l'utilisation de tous produits dérivés ou sous forme de blocs de titres, en vue de :

- assurer la liquidité ou animer le marché du titre par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante, dans le cadre d'un contrat de liquidité,
- consentir des options d'achat d'actions à des salariés et des mandataires sociaux du Groupe et leur céder ou attribuer des actions dans le cadre des dispositions légales,
- permettre la réalisation d'investissements ou de financements par la remise d'actions dans le cadre, soit d'opérations de croissance externe, soit d'émissions de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société,
- procéder à l'annulation des actions acquises, en conformité de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Les actions acquises par la Société au titre de la présente autorisation pourront être conservées, cédées ou transférées par tous moyens, y compris par l'utilisation de produits dérivés ou sous forme de blocs de titres, ou annulées.

Le prix maximum d'achat est fixé à 200 euros par action. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des actions, ce montant sera ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

Le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 2 408 764 600 euros.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution au Directoire, avec faculté de délégation, à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions définitives, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

Cette autorisation, qui annule pour sa partie non utilisée l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée générale du 25 mai 2004, est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

## Vingt-deuxième résolution

(Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, à procéder, dans les conditions définies par les dispositions du Code de commerce, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, à la réduction du capital social, par annulation des actions que la Société détient ou pourrait détenir par suite d'achats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution au Directoire, pour réaliser ces opérations dans les limites et aux époques qu'il déterminera, en fixer les modalités et conditions, procéder aux imputations nécessaires sur tous postes de réserves, bénéfices ou de primes, en constater la réalisation, procéder à la modification corrélative des statuts et généralement prendre toutes décisions et effectuer toutes formalités.

Cette autorisation, qui annule l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée générale du 18 mai 2001, est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

## Vingt-troisième résolution

(Délégation à donner en vue de l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme à des titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129-2 et L. 228-93 :

**1.** Délègue au Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, la compétence pour décider de l'émission, en une ou plusieurs fois, avec maintien du droit préférentiel de souscription, tant en France qu'à l'étranger, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, y compris de bons de souscription et/ou d'acquisition émis de manière autonome, à titre gratuit ou onéreux, soit en euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, par souscription en numéraire ou par compensation de créances, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions, existantes ou nouvelles, de la Société et/ou conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, à des actions de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou, conformément à l'article L. 228-91 du Code de commerce, de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance.

L'Assemblée générale décide que sont expressément exclues de cette délégation les émissions d'actions de préférence et de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.

**2.** Décide que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à deux cents millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant, auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital décidées dans le cadre de la présente délégation sera limité au plafond global fixé par la vingt-septième résolution.

**3.** Décide, en outre, que le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à six milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant.

Le montant nominal maximal des émissions de titres de créance décidées dans le cadre de la présente délégation sera limité au plafond global fixé par la vingt-septième résolution.

**4.** En cas d'usage par le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, de la présente délégation :

- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible,
- conformément à la loi, le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, aura la faculté d'instituer au profit des actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'il pourrait souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont il dispose et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande,
- décide que le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, pourra décider le cas échéant d'augmenter le nombre de titres émis dans la limite d'une fraction de l'émission initiale conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce et de l'article 155-4 du décret 67-236 du 23 mars 1967,
- prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit.

**5.** Décide que le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment :

- de déterminer les conditions d'augmentation de capital et/ou de la ou des émissions,
- de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la nature, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non,
- en cas d'émission de titres de créance, de décider, notamment, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), de fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres pourraient donner droit à des actions de la Société,
- de déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ou à émettre,
- d'arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, ainsi que le montant de la prime dont pourra, le cas échéant, être assortie l'émission,
- de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre,
- le cas échéant de fixer les modalités selon lesquelles la Société aura la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre,
- de prévoir la faculté de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution, de souscription et/ou d'acquisition d'actions attachés aux valeurs mobilières ou à des options de souscription émises, pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois,
- de procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
- d'user, si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, dans l'ordre qu'il estimera opportun, d'une ou plusieurs des facultés ci-après :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits,
- d'une manière générale, de passer toute convention, de prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission et de modifier corrélativement les statuts.

**6.** Décide d'annuler, pour sa partie non utilisée, la délégation de même nature consentie au Directoire par l'Assemblée générale du 25 mai 2004.

### **Vingt-quatrième résolution**

(Délégation à donner en vue d'émettre ou d'autoriser l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129-2 et L. 228-93 :

**1.** délègue au Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi et dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, la compétence pour décider de procéder à l'émission par la Société, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, par voie d'appel public à l'épargne, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, y compris de bons de souscription et/ou d'acquisition émis de manière autonome, à titre gratuit ou onéreux, soit en euros, soit en monnaies étrangères, ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, par souscription en espèces ou par compensation de créances, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions de la Société et/ou conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, à des actions de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou, conformément à l'article L. 228-91 du Code de commerce, de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance.



Conformément à l'article L. 225-148 du Code de commerce, les actions nouvelles pourront être émises à l'effet de rémunérer des titres apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'une offre publique mixte sur des actions d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé d'un État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ou membre de l'Organisation de coopération et de développement économique.

L'Assemblée générale décide que sont expressément exclues de cette délégation les émissions d'actions de préférence et de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.

**2.** Décide que le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à deux cents millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital décidées dans le cadre de la présente délégation sera limité au plafond global fixé par la vingt-septième résolution.

**3.** Décide, en outre, que le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à six milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant.

Le montant nominal maximum des émissions de titres de créance décidées dans le cadre de la présente délégation sera limité au plafond global fixé par la vingt-septième résolution.

**4.** Décide, conformément à l'article L. 225-135 du Code de commerce, de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, étant entendu que le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, pourra prévoir que l'augmentation de capital comporte un délai de priorité total ou partiel de souscription en faveur des actionnaires sans que celui-ci puisse donner lieu à la création de droits négociables.

**5.** Décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.

**6.** Décide que le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, pourra décider le cas échéant d'augmenter le nombre de titres émis dans la limite d'une fraction de l'émission initiale conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce et de l'article 155-4 du décret 67-236 du 23 mars 1967.

**7.** Constate que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit (y compris en cas d'émission d'actions afférentes à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société qui seraient émises, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, par une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital).

**8.** Décide, que lorsque les valeurs mobilières à émettre de manière immédiate ou différée sont assimilables à des titres de capital de la Société, le prix d'émission doit être déterminé conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 1° premier alinéa du Code de commerce et de l'article 155-5 du décret 67-236 du 23 mars 1967.

**9.** Décide que le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- déterminer les conditions de la ou des émissions,
- déterminer, en cas de délai de priorité, les conditions de souscription des valeurs mobilières à titre réductible et éventuellement à titre irréductible,

- déterminer les dates et modalités de la ou des émissions ainsi que la nature, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non (et, le cas échéant leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), à durée déterminée ou non,
- arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre,
- déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ou à émettre,
- fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et, le cas échéant les conditions de leur achat ou de leur échange en bourse, suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution, de souscription et/ou d'acquisition d'actions attachés aux valeurs mobilières émises pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois,
- fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- en cas d'émission de titres à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'une offre publique mixte, fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser, constater le nombre de titres apportés à l'échange, déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance des actions nouvelles ou, le cas échéant, des titres donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la Société, fixer les conditions d'émission, inscrire au passif du bilan à un compte "prime d'apport", sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale,
- procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
- prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, effectuer toutes formalités utiles et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

En cas d'émission de titres d'emprunt, le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, notamment, pour décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société et d'une manière générale l'ensemble de leurs modalités.

**10.** Décide d'annuler, pour sa partie non utilisée, la délégation de même nature consentie au Directoire par l'Assemblée générale du 25 mai 2004.

### **Vingt-cinquième résolution**

(Délégation à donner en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Directoire et statuant conformément à l'article L. 225-130 du Code de commerce, délègue au Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi et dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée, la compétence, pour augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions ou de l'élévation du nominal des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités.

Le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, pourra décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier de titres attribués.

Le montant d'augmentation de capital susceptible d'être réalisée dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder le montant global des sommes pouvant être incorporées et plus généralement ne pourra être supérieur au plafond global fixé par la vingt-septième résolution.

L'Assemblée générale confère au Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution, et généralement pour prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital.

L'Assemblée générale décide d'annuler, pour sa partie non utilisée, la délégation de même nature consentie au Directoire par l'Assemblée générale du 25 mai 2004.

### **Vingt-sixième résolution**

(Délégation à l'effet de fixer le prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital selon certaines modalités, dans la limite de 10% du capital par an, dans le cadre d'une augmentation du capital social par émission – sans droit préférentiel de souscription – d'actions)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-2 et du deuxième alinéa de l'article L. 225-136 1° du Code de commerce, autorise le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, à fixer pour les émissions décidées en application de la vingt-quatrième résolution et dans la limite de 10 % du capital social par an le prix d'émission selon les modalités suivantes : la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente autorisation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, devra être au moins égale à 90 % de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation des modalités de l'émission.

### **Vingt-septième résolution**

(Limitation globale du montant des émissions effectuées en vertu des vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Directoire, et comme conséquence de l'adoption des vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions, décide :

- de fixer à six milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées, et
- de fixer à deux cents millions d'euros ou de sa contre-valeur le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées ou qui pourront en résulter, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément à la loi.

### **Vingt-huitième résolution**

(Autorisation d'augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce délègue au Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution au Directoire, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital, dans la limite de dix pour cent du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les conditions d'apport dans le cadre d'une offre publique d'échange définies par l'article L. 225-148 dudit code ne sont pas applicables.

Le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, devra statuer sur le rapport du ou des Commissaires aux apports, en conformité des dispositions de l'article L. 225-147 dudit code.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution au Directoire, pour approuver ou éventuellement réduire l'évaluation des apports en nature, en constater la réalisation, procéder à l'augmentation du capital social et modifier les statuts en conséquence.

Cette autorisation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.



### **Vingt-neuvième résolution**

(Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, établis conformément à la loi, autorise le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, dans le cadre des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel qu'il déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 dudit code, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de son capital, ainsi que des options donnant droit à l'achat d'actions rachetées par la Société.

Les options de souscription et les options d'achat consenties en vertu de cette autorisation ne pourront donner droit à un nombre total supérieur à 2 500 000 actions et devront être exercées dans un délai maximal de 10 ans.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution au Directoire, à l'effet de fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, notamment déterminer les sociétés, les membres du personnel et les mandataires sociaux concernés, ainsi que le nombre des actions pouvant être souscrites ou achetées par chacun d'eux. Ces conditions pourront comporter des clauses d'interdiction de levée des options pendant une ou plusieurs périodes, ainsi que des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions sans que le délai imposé pour la conservation des titres puisse excéder trois ans à compter de la levée d'option.

Le prix à payer lors de la levée d'option de souscription ou d'achat des actions sera fixé par le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, sans que ce prix puisse être inférieur à la limite alors en vigueur visée à l'article L. 225-177 du code susvisé. Dans le cas d'option d'achat, ce prix ne pourra pas, non plus être inférieur à la limite alors en vigueur visée à l'article L. 225-179 dudit code. Toutefois, si pendant la période durant laquelle les options consenties pourront être exercées, la Société réalise l'une des opérations financières ou sur titres prévues par l'article L. 225-181 dudit code, le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, procédera, dans les conditions prévues par la réglementation pour tenir compte de l'incidence de cette opération, à un ajustement du nombre et du prix des actions comprises dans les options consenties aux bénéficiaires des options.

L'Assemblée générale donne au Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution au Directoire, tous pouvoirs pour acheter les actions de la Société nécessaires aux options d'achat dans le cadre de l'article L. 225-208 ou utiliser les actions acquises dans le cadre de l'article L. 225-209 du code susvisé.

La présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription. L'augmentation du capital social résultant des levées d'options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de levée d'option accompagnée des bulletins de souscription et des versements de libération qui pourront être effectués en numéraire ou par compensation avec des créances sur la Société. Le Conseil d'administration, ou son Président sur délégation, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, constatera, s'il y a lieu, dans les conditions légales, le nombre et le montant des actions émises à la suite des levées d'options de souscription et apportera les modifications nécessaires aux clauses des statuts relatives au montant du capital social et au nombre des actions qui le représentent.

Enfin, le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, disposera de tous les pouvoirs nécessaires pour fixer les dates de levée des options, en suspendre temporairement l'exercice en cas d'opérations financières et arrêter toutes autres modalités de ces opérations.

Cette autorisation, qui annule pour sa partie non utilisée l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée générale du 21 mai 2002, est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée.

### **Trentième résolution**

(Autorisation d'attribution gratuite d'actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, conformément et dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des mandataires sociaux visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, ainsi qu'aux membres du personnel salarié et aux mandataires sociaux des sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la Société, existantes ou à émettre ;
- décide que le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder 0,5 % du capital social au moment de l'attribution, ce pourcentage étant calculé compte tenu desdites actions attribuées et/ou émises.

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, à procéder, alternativement ou cumulativement, dans la limite fixée à l'alinéa précédent :

- à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues aux articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce, et/ou
- à l'attribution d'actions à émettre par voie d'augmentation de capital ; dans ce cas, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, à augmenter le capital social du montant nominal maximal correspondant au nombre d'actions définitivement attribuées, prend acte et décide, en tant que de besoin, que l'attribution des actions aux bénéficiaires désignés par le Conseil d'administration emporte, au profit desdits bénéficiaires, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription sur les actions à émettre.

L'Assemblée générale :

- fixe à deux années, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution par le Directoire, la durée minimale de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce ; toutefois, en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution des actions dans un délai de six mois à compter du décès ;
- fixe à deux années, à compter de leur attribution définitive, la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution au Directoire, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 10 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 10 % du capital social,
- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns,
- de fixer, le cas échéant, les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition, et toute autre condition financière ou de performance individuelle ou collective,
- de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition et de durée de conservation des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée,
- de déterminer, le cas échéant, les modalités de détention des titres pendant la période de conservation,
- de doter une réserve indisponible, affectée aux droits des attributaires, d'une somme égale au montant total de la valeur nominale des actions susceptibles d'être émises par voie d'augmentation de capital, par prélèvements des sommes nécessaires sur toutes réserves, bénéfiques ou primes dont la Société a la libre disposition,
- de procéder aux prélèvements nécessaires sur cette réserve indisponible afin de libérer la valeur nominale des actions à émettre au profit de leurs bénéficiaires,
- en cas d'augmentation de capital, de modifier les statuts en conséquence, et de procéder à toutes formalités nécessaires,
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par le 3° dudit article.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

Cette autorisation est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée.



### Trente-et-unième résolution

(Autorisation d'augmenter le capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés adhérents à un Plan d'épargne)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à procéder, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les conditions définies par la loi, notamment les articles L. 225-138-1 et L. 225-129-6 du Code de commerce et les articles L. 443-1 et suivants du Code du travail, à l'augmentation du capital social d'un montant nominal maximal de 4 800 000 euros, par émission d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 233-16 du Code de commerce, adhérents à un Plan d'épargne institué à cet effet.

Le nombre total d'actions qui pourront être souscrites en application de la présente autorisation ne devra pas ainsi dépasser 1 200 000 actions.

L'Assemblée générale décide que la présente autorisation emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre ou aux autres titres donnant accès au capital et aux titres auxquels ils donneront droit, au profit des salariés et anciens salariés sus-visés auxquels ils sont réservés.

Le prix de souscription des actions sera fixé au minimum à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le Premier marché d'Euronext Paris SA aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution du Directoire, fixant la date d'ouverture des souscriptions.

L'Assemblée générale décide par ailleurs que le Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution le Directoire, pourra prévoir, en application de l'article L. 443-5 du Code du travail, l'attribution à titre gratuit d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires.

Chaque augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites par les salariés et anciens salariés, individuellement ou par l'intermédiaire de Fonds communs de placement d'entreprise ou de Sociétés d'investissement à capital variable régies par l'article L. 214-40-1 du Code monétaire et financier.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution au Directoire, à l'effet de :

- fixer le ou les prix de souscription des actions à émettre et leur date de jouissance,
- déterminer les sociétés et les salariés et anciens salariés concernés,
- déterminer les caractéristiques et modalités d'émission des titres donnant accès au capital,
- décider si les actions pourront être souscrites directement par les salariés et anciens salariés adhérents à un Plan d'épargne ou par l'intermédiaire de Fonds communs de placement d'entreprise ou de Sociétés d'investissement à capital variable régies par l'article L. 214-40-1 du Code monétaire et financier,
- arrêter les dates, délais et autres conditions et modalités des émissions à réaliser,
- constater la réalisation de la ou des augmentations de capital,
- procéder à toute imputation des frais des augmentations du capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes,
- procéder à la modification corrélative des statuts, demander l'admission à la cotation des titres émis et généralement prendre toutes décisions, conclure tous accords et effectuer toutes formalités.

L'Assemblée générale décide d'annuler, pour sa partie non utilisée, la délégation de même nature consentie au Directoire par l'Assemblée générale du 25 mai 2004.

### Trente-deuxième résolution

(Pouvoirs)

L'Assemblée générale, statuant en qualité d'Assemblée générale extraordinaire, confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir toutes formalités légales de publicité.

# Annexe - Texte des statuts soumis à l'approbation de l'Assemblée générale extraordinaire (Dixième Résolution)

PPR

**Société anonyme**  
**Au capital de 481 752 920 €**  
**Siège social : 10, avenue Hoche - 75008 Paris**  
**552 075 020 R.C.S. Paris**

## Article 1 - Forme de la société

La présente société, constituée le 24 juin 1881 sous forme de société en commandite par actions, a été transformée en société anonyme par décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires en date du 24 mars 1972.

Elle est régie par les dispositions du Code de commerce ainsi que par les stipulations particulières des présents statuts. Elle est en particulier régie par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du même code par décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 19 mai 2005.

## Article 2 - Dénomination sociale

La société a pour dénomination : PPR

Dans tous les actes et documents émanant de la société, la dénomination doit être précédée ou suivie immédiatement des mots : « société anonyme » ou des initiales « SA » et de l'énonciation du montant du capital social.

## Article 3 - Siège social

Le siège social est à Paris VIII<sup>e</sup> – 10, avenue Hoche, France.

## Article 4 - Durée de la société

La durée de la société, primitivement fixée à quatre-vingt-dix neuf années à partir du jour de sa constitution définitive, a été prorogée de quatre-vingt-dix neuf années par l'Assemblée générale extraordinaire du 26 mai 1967 à partir de cette dernière date. Elle expirera donc le 26 mai 2066, sauf le cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

## Article 5 - Objet social

La société a pour objet :

- 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 6 - Capital social**

Le capital social est fixé à 481 752 920 euros. Il est divisé en 120 438 230 actions de quatre euros nominal chacune, entièrement libérées.

L'historique du capital de la société figure en annexe aux présents statuts.

### **Article 7 - Forme des actions - Identification de l'actionnariat**

Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Elles font l'objet d'une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation en vigueur.

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 8 - Droits attachés à chaque action**

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 9 - Libération des actions**

Les actions souscrites en numéraire à l'occasion d'une augmentation du capital social doivent être obligatoirement libérées d'un quart au moins de leur valeur nominale lors de leur souscription et, le cas échéant, de la totalité de la prime d'émission. La libération du surplus doit intervenir en une ou plusieurs fois sur appel du Conseil d'administration dans les conditions légales et réglementaires.

Les appels de fonds sont portés à la connaissance des souscripteurs et actionnaires dans les conditions légales et réglementaires.

Tout retard dans le versement des sommes dues sur le montant non libéré des actions entraînera, de plein droit, et sans qu'il soit besoin de procéder à une formalité quelconque, le paiement d'un intérêt au taux de base bancaire majoré de deux points, jour pour jour à partir de la date d'exigibilité, sans préjudice de l'action personnelle que la société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcée prévues par la loi.

### **Article 10 - Administration de la société - Conseil d'administration**

1. La société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi, notamment en cas de fusion.



2. Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de 70 ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre des membres ayant dépassé cet âge. Si du fait qu'un administrateur en fonction vient à dépasser l'âge de 70 ans, la proportion du tiers ci-dessus visée est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ordinaire.

3. Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre années. Ils sont rééligibles.

4. En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le Conseil d'administration peut procéder dans les conditions légales à des nominations à titre provisoire qui seront soumises à la ratification de la prochaine assemblée générale ordinaire. L'administrateur nommé dans ces conditions en remplacement d'un autre demeure en fonction pendant le temps qui reste à courir du mandat de son prédécesseur.

5. Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la société.

## **Article 11 - Missions et pouvoirs du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les présents statuts.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit 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.

Le Conseil peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à son Président ou à tous autres mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

## **Article 12 - Président du Conseil d'administration - Président d'honneur - Vice-Président - Secrétaire**

1. Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président, personne physique, lequel est nommé pour toute la durée de son mandat d'administrateur. Le Président est rééligible.

Nul ne peut être nommé Président du Conseil d'administration s'il a dépassé l'âge de soixante-cinq ans. S'il vient à dépasser cet âge, le Président est réputé démissionnaire d'office.

2. Le Président exerce les missions et pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts. Il préside les réunions du conseil, en organise et dirige les travaux et réunions, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président préside les assemblées générales des actionnaires et établit les rapports prévus par la loi. Il peut également assumer la direction générale de la société en qualité de directeur général si le Conseil d'administration a choisi le cumul de ces deux fonctions lors de sa nomination ou à toute autre date. Dans ce cas, les dispositions concernant le directeur général lui sont applicables.

3. Le Conseil d'administration peut nommer un Président d'honneur qui peut assister aux réunions du Conseil avec voix consultative.

4. Le Conseil d'administration peut nommer parmi ses membres un Vice-Président qui peut présider les réunions en l'absence du Président.

5. Le Conseil d'administration peut nommer un secrétaire qui peut être choisi en dehors de ses membres.

### **Article 13 - Délibérations du Conseil d'administration - procès-verbaux**

1. Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, sur convocation de son Président ou sur demande du tiers au moins des administrateurs. La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation. La convocation peut être faite par tous moyens, même verbalement, par le Président, le Secrétaire du Conseil sur demande du Président ou en cas d'indisponibilité du Président, par le Vice-Président ou, à défaut, par l'administrateur le plus âgé.

2. Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Le Conseil peut prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou autres moyens appropriés dans les conditions prévues par la loi et les règlements. Tout administrateur peut donner par écrit mandat à un autre administrateur de le représenter à une réunion du Conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

3. Les réunions sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, à défaut, le Vice-Président ou, à défaut, par l'administrateur le plus âgé ou par tout autre administrateur désigné par le Conseil d'administration. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou réputés présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

4. Le Conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen. Il fixe au besoin par règlement intérieur la composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous sa responsabilité.

5. Toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil d'administration est tenue à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président, ainsi qu'à une obligation générale de réserve.

6. Le Conseil d'administration fixe par un règlement intérieur ses modalités de fonctionnement en conformité avec la loi et les statuts.

### **Article 14 - Direction générale**

Conformément aux dispositions légales, la direction générale est assumée sous sa responsabilité par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne physique nommée par le conseil et portant le titre de directeur général.

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale à la majorité des administrateurs présents, réputés présents ou représentés ; ce choix est valable jusqu'à décision contraire du Conseil d'administration.

### **Article 15 - Directeur général - Nomination – Pouvoirs**

1. Lorsque le Conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de Président et de directeur général en application de l'article 14, il procède à la nomination du directeur général parmi les administrateurs ou en dehors d'eux, fixe la durée de son mandat, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs.

Nul ne peut être nommé directeur général s'il a dépassé l'âge de 65 ans ; s'il vient à dépasser cet âge, le directeur général est réputé démissionnaire d'office.

Les pouvoirs du directeur général sont ceux que lui confère la loi. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers.

2. Sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- les décisions du directeur général et éventuellement des directeurs généraux délégués relatives :
  - aux questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité,
  - sauf décision de l'assemblée générale des actionnaires, aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social,

- aux opérations suivantes par la société ou toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où chacune dépasse un montant fixé annuellement par le Conseil d'administration :
  - 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.

3. Le Conseil d'administration fixe, dans les conditions légales, soit un montant global à l'intérieur duquel le directeur général peut prendre, avec ou sans faculté de délégation, des engagements au nom de la société sous forme de cautions, avals ou garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne peut être pris. Tout dépassement du plafond global ou du montant maximal fixé pour chaque engagement doit faire l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration.

4. Le directeur général peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à tous mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

## Article 16 - Directeurs généraux délégués - Nomination - Pouvoirs

1. Sur proposition du directeur général, que cette fonction soit assurée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne, le conseil peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximum de directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

Nul ne peut être nommé directeur général délégué s'il a dépassé l'âge de 65 ans. S'il vient à dépasser cet âge, le directeur général délégué est réputé démissionnaire d'office.

Si le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, le ou les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

2. En accord avec le directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux directeurs généraux délégués.

Le ou les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

## Article 17 - Rémunération des administrateurs, du Président, du Directeur général, des Directeurs généraux délégués et des mandataires du Conseil d'administration

1. L'assemblée générale des actionnaires peut allouer aux administrateurs à titre de jetons de présence une somme fixe annuelle, dont la répartition entre les administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration.

2. Le Conseil d'administration peut allouer des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats confiés à des administrateurs ou censeurs. Il peut autoriser le remboursement des frais et des dépenses engagés par les administrateurs ou censeurs dans l'intérêt de la Société.

3. Le Conseil d'administration détermine les rémunérations du Président du Conseil d'administration, du directeur général, et des directeurs généraux délégués.

## Article 18 - Censeurs

Le Conseil d'administration peut nommer en qualité de censeur des personnes physiques, à concurrence du tiers du nombre de ses administrateurs en exercice, lesquels participent aux travaux et réunions du Conseil d'administration.

Chacun des censeurs est nommé pour une durée déterminée.

En conformité avec la loi et les dispositions statutaires, le Conseil d'administration fixe la mission des censeurs.

### **Article 19 - Commissaires aux comptes**

L'assemblée générale nomme sur proposition du Conseil d'administration au moins deux Commissaires aux comptes et deux Commissaires aux comptes suppléants, lesquels exercent leur mission conformément à la loi et aux règlements.

Les honoraires des Commissaires aux comptes sont fixés conformément à la loi et aux règlements.

### **Article 20 - Assemblées d'actionnaires**

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 sous la forme, soit d'une inscription nominative, soit du dépôt aux lieux indiqués dans l'avis de convocation du certificat de l'intermédiaire habilité, conformément à la réglementation en vigueur, constatant l'indisponibilité des actions au porteur inscrites en compte jusqu'à la date de l'assemblée ; le délai au cours duquel ces formalités doivent être accomplies expire trois jours avant la date de réunion de l'assemblée. 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 par correspondance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la société dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Ce formulaire doit être reçu par la société trois jours au moins avant la date de réunion de l'assemblée 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 au sein de l'Union européenne 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 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 21 - Pouvoirs des assemblées générales**

Les pouvoirs propres des assemblées générales, ordinaires, extraordinaires ou spéciales des actionnaires sont ceux que leur confère la loi.

## Article 22 - Comptes sociaux

Chaque exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et expire le 31 décembre.

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 convenables 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 ou en actions.

## Article 23 - Obligations

Les obligations sont soumises aux mêmes conditions que les actions ainsi qu'il est dit à l'article 7.

Les obligations donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires.

## Article 24 - Dissolution et liquidation

À la dissolution de la société, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires, aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les assemblées générales ordinaires.

Le liquidateur représente la société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour réaliser l'actif, même à l'amiable. Il est habilité à payer les créanciers et répartir le solde disponible.

L'assemblée générale des actionnaires peut l'autoriser à continuer les affaires en cours ou à en engager de nouvelles pour les besoins de la liquidation.

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.

### **Annexe aux statuts de PPR (mise à jour le 19 mai 2005)**

**I.** Le capital social, qui s'élevait à 301 280 300 F après transformation de la société et indemnisation des associés commandités et gérants, a été augmenté des apports suivants par l'assemblée générale du 24 mars 1972 :

- a) apport par la Société Alsacienne de Magasins Samag de l'ensemble de son département commercial comprenant notamment des magasins et des titres de participation ; cet apport, évalué à 154 943 461 F, a été rémunéré par 927 943 actions n° 3 012 804 à 3 940 746 ;
- b) apport, à titre de fusion, par la Société des Nouveaux Magasins des Grands Boulevards de l'ensemble de son actif ; cet apport -fusion, évalué à 5 715 000 F, a été rémunéré par 34 310 actions n° 3 940 747 à 3 975 056 ;
- c) apport par la Société Nouvelle des Magasins de l'Est de 8 750 actions de la Société Savoisiennne de Magasins, 49 actions de la Société Wanecq et Taisant et de 37 actions de la Société Immobilière de la rue Sully à Nîmes ; cet apport, évalué à 9 531 915 F, a été rémunéré par 57 087 actions n° 3 975 057 à 4 032 143 ;
- d) apport par la Société Anonyme Financière et Auxiliaire du Textile Safat de 3 060 actions de la Société Anonyme des Magasins Économiques de Sucy-en-Brie et de 3 100 actions de la Société Anonyme des Magasins Économiques de Clichy-sous-Bois ; cet apport, évalué à 1 019 600 F, a été rémunéré par 6 111 actions n° 4 032 144 à 4 038 254 ;
- e) apport par Mme André Maus, M. Jacques Maus, M. Bertrand Maus, M. Olivier Maus, M. Robert Nordmann et la Société Anonyme Financière et Auxiliaire du Textile Safat de 49 630 actions de la Société Française de Magasins ; cet apport, évalué à 9 015 786 F, a été rémunéré par 54 131 actions n° 4 038 255 à 4 053 600 pour celles attribuées à la Société Anonyme Financière et Auxiliaire du Textile Safat et n° 4 053 601 à 4 092 385 pour celles attribuées aux autres apporteurs.

**II** Le 30 décembre 1977, le capital social a été augmenté de 20 292 000 F par suite de la fusion-absorption de la Société des Magasins Prisunic S.M.P. ; cet apport-fusion, évalué à 120 694 805 F, a été rémunéré par 202 920 actions nouvelles numérotées de 4 092 386 à 4 295 305 après renonciation par le Printemps à la rémunération des actions de la S.M.P. qu'il détenait au moment de la fusion.

**III** Le 22 juin 1979, le capital social a été augmenté de 1 041 600 F par suite de la fusion-absorption de la Société Financière des supermarchés Fisuma ; cet apport-fusion, évalué à 124 579 170,24 F, a été rémunéré par 10 416 actions nouvelles numérotées de 4 295 306 à 4 305 721 après renonciation par le Printemps à la rémunération des actions de la Société Financière des supermarchés Fisuma qu'il détenait au moment de la fusion.

**IV** Le 20 juin 1980, le capital social a été augmenté de 17 180 000 F par suite de la fusion-absorption de la Société Immobilière Courbet Salamandre ; cet apport-fusion, évalué à 19 447 518,66 F, a été rémunéré par 171 800 actions nouvelles numérotées de 4 305 722 à 4 477 521.

**V** Le 19 juin 1981, le capital social a été augmenté de 655 200 F par suite de la fusion-absorption de la Société des Grands Magasins Jones ; cet apport-fusion, évalué à 29 383 068,96 F, a été rémunéré par 6 552 actions nouvelles numérotées de 4 477 522 à 4 484 073 après renonciation par le Printemps à la rémunération des actions de la Société des Grands Magasins Jones qu'il détenait au moment de la fusion.

**VI** Au cours de sa séance du 4 novembre 1981, le Conseil d'administration a constaté que, par suite de diverses conversions d'obligations octobre 1980, intervenues depuis le début de l'exercice 1981, le capital s'est trouvé augmenté de 56 142 000 F par l'émission corrélative de 561 420 actions de 100 F portant les numéros 4 484 074 à 5 045 493.

**VII** Au cours de sa séance du 13 janvier 1982, le Conseil d'Administration a constaté que par suite de diverses conversions d'obligations octobre 1980, intervenues depuis le 4 novembre 1981, le capital s'est trouvé augmenté de 1 500 F par l'émission corrélative de 15 actions de 100 F portant les numéros 5 045 494 à 5 045 508.

**VIII** Au cours de sa séance du 24 janvier 1983, le Directoire a constaté que par suite des conversions d'obligations octobre 1980, intervenues en 1982, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1982 de 50 100 F par l'émission corrélative de 501 actions de 100 F portant les numéros 5 045 509 à 5 046 009.

**IX** Le 17 juin 1983, il a été fait apport à la société de divers biens par suite de la fusion-absorption de la Société Parisienne d'Achats en Commun « Sapac ». Cet apport-fusion, évalué à 114 953 530,85 F, n'a pas donné lieu à augmentation de capital.

**X** Au cours de sa séance du 9 janvier 1984, le Directoire a constaté que par suite des conversions d'obligations octobre 1980, intervenues en 1983, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1983 de 1 800 F par l'émission corrélative de 18 actions de 100 F portant les numéros 5 046 010 à 5 046 027.

**XI** Au cours de sa séance du 2 janvier 1985, le Directoire a constaté que par suite des conversions d'obligations octobre 1980, intervenues en 1984, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1984 de 3 060 000 F par l'émission corrélative de 30 600 actions de 100 F portant les numéros 5 046 028 à 5 076 627.

**XII** Au cours de sa séance du 6 janvier 1986, le Directoire a constaté que par suite des conversions d'obligations octobre 1980, intervenues en 1985, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1985 de 9 736 500 F par l'émission corrélative de 97 365 actions de 100 F.

**XIII** Au cours de sa séance du 26 janvier 1987, le Directoire a constaté que par suite des conversions d'obligations octobre 1980, intervenues en 1986, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1986 de 11 630 100 F par l'émission corrélative de 116 301 actions de 100 F.

**XIV** Au cours de sa séance du 11 septembre 1987, le Directoire a constaté que :

- par suite des conversions d'obligations octobre 1980, intervenues entre le 1<sup>er</sup> janvier 1987 et le 21 août 1987, le capital s'est trouvé augmenté de 129 000 F par l'émission corrélative de 1 290 actions de 100 F ;
- par suite de l'augmentation de capital décidée par le Directoire du 24 juin 1987, sur autorisation de l'assemblée générale extraordinaire du même jour, le capital social a été augmenté de 105 831 600 F par l'émission de 1 058 316 actions nouvelles de 100 F, chacune émise à 460 F, soit avec un apport total en numéraire de 486 825 360 F.

**XV** Au cours de sa séance du 25 janvier 1988, le Directoire a constaté que par suite des conversions d'obligations octobre 1980, intervenues entre le 22 août 1987 et le 31 décembre 1987, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1987 de 9 758 400 F par l'émission corrélative de 97 584 actions de 100 F.

**XVI** Le 26 juillet 1988, il a été fait apport à la société de divers biens mobiliers et immobiliers par suite de la fusion-absorption des sociétés Savoisiennne SA, Prininform SA, Immobilière Nancy-Raugraff Sinr et Joubert Auto Silo.

Cet apport-fusion, qui s'élève à 7 768 621 F, n'a pas donné lieu à augmentation de capital.

**XVII** Le 26 juillet 1988, il a été fait apport à la société, par des actionnaires de la SA La Redoute, de 50 000 actions SA La Redoute évaluées à 132 500 000 F, rémunérées par la création de 250 000 actions nouvelles de 100 F.

**XVIII** Au cours de sa séance du 24 janvier 1989, le Directoire a constaté que par suite de conversions d'obligations octobre 1980, intervenues en 1988, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1988 de 7 633 300 F par l'émission corrélative de 76 333 actions de 100 F.

**XIX** Au cours de sa séance du 29 janvier 1990, le Directoire a constaté que par suite de conversions d'obligations octobre 1980 et d'exercice de bons de souscription intervenus en 1989, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1989 de 5 253 800 F par l'émission corrélative de 52 538 actions de 100 F.

**XX** Au cours de sa séance du 17 janvier 1991, le Directoire a constaté que par suite de conversions d'obligations octobre 1980 et d'exercice de bons de souscription intervenus en 1990, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1990 de 4 845 800 F par l'émission corrélative de 48 458 actions de 100 F.

**XXI** Au cours de sa séance du 20 janvier 1992, le Directoire a constaté que par suite d'exercice de bons de souscription intervenus en 1991, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1991 de 532 500 F par l'émission corrélative de 5 325 actions de 100 F.

**XXII** Au cours de sa séance du 31 Août 1992, le Directoire a constaté que par suite d'exercice de bons de souscription intervenus entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 juillet 1992, le capital s'est trouvé augmenté au 31 juillet 1992 de 83 868 600 F par l'émission corrélative de 838 686 actions de 100 F.

**XXIII** Le 11 décembre 1992, le capital social a été augmenté de 960 301 600 F par suite de la fusion-absorption de la société Pinault ; cet apport-fusion évalué à un montant net de 4 227 644 586,04 F a été rémunéré par 9 603 016 actions nouvelles de 100 F nominal attribuées aux actionnaires de la société absorbée. Le capital a ensuite été réduit de 388 513 300 F par annulation de 3 885 133 actions apportées par la société absorbée.

**XXIV** Au cours de sa séance du 20 janvier 1993, le Directoire a constaté que par suite de conversion d'obligations convertibles 1988-1989 intervenues entre le 24 décembre 1992 et le 31 décembre 1992, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1992 de 332 400 F par l'émission corrélative de 3 324 actions de 100 F.

**XXV** Au cours de sa séance du 19 janvier 1994, le Directoire a constaté que par suite de conversion d'obligations convertibles 1988-1989 d'exercice de Bons de souscription 1989 et d'exercice d'options de souscription intervenus entre le 1<sup>er</sup> janvier 1993 et le 31 décembre 1993, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1993 de 84 591 200 F par l'émission corrélative de 845 912 actions de 100 F.

**XXVI** Au cours de sa séance du 30 mars 1994, le Directoire a constaté que par suite de conversions d'obligations convertibles 1988-1989 et d'exercices de bons de souscription 1989, intervenus entre le 1<sup>er</sup> janvier 1994 et le 10 mars 1994, le capital s'est trouvé augmenté au 10 mars 1994 de 17 164 100 F par l'émission corrélative de 171 641 actions de 100 F.

**XXVII** Le 18 mai 1994, le capital social a été augmenté de 144 575 800 F par incorporation, à due concurrence, du poste Réserve spéciale des plus-values à long terme. Cette augmentation de capital a été réalisée par attribution gratuite de une action nouvelle pour dix actions anciennes.

**XXVIII** Le 18 mai 1994, le capital social a été augmenté de 578 570 000 F par suite de la fusion-absorption de la SA La Redoute ; cet apport-fusion évalué à un montant net de 6 631 787 120,00 F a été rémunéré par 5 785 700 actions nouvelles de 100 F nominal attribuées aux actionnaires de la société absorbée.

**XXIX** Au cours de sa séance du 16 janvier 1995, le Directoire a constaté que par suite de conversions d'obligations convertibles 1988-1989 et d'exercices d'options de souscription intervenus entre le 18 mai 1994 et le 31 décembre 1994, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1994 de 21 466 300 F par l'émission corrélative de 214 663 actions de 100 F.

**XXX** Au cours de sa séance du 15 janvier 1996, le Directoire a constaté que par suite de conversions d'obligations convertibles 1988-1989 et d'exercices d'options de souscription intervenus entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 1995, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1995 de 48 166 500 F par l'émission corrélative de 481 665 actions de 100 F.

**XXXI** Au cours de sa séance du 18 septembre 1996, le Directoire a constaté que par suite d'exercices d'options de souscription intervenus entre le 1<sup>er</sup> janvier 1996 et le 15 septembre 1996, le capital s'est trouvé augmenté au 15 septembre 1996 de 880 900 F par l'émission corrélative de 8 809 actions de 100 F.

**XXXII** Le 5 décembre 1996 :

- le capital social a été augmenté de 2 000 F par suite de la fusion-absorption de la Société Française d'Entrepôts ; cet apport-fusion évalué à un montant net de 577 164 314,52 F a été rémunéré par 20 actions nouvelles de 100 F nominal attribuées aux actionnaires de la société absorbée,
- l'apport-fusion de la Société Alsacienne de Magasins évalué à un montant net de 634 698 696,81 F et l'apport fusion de la Société d'Investissement Léna évalué à un montant net de 2 259 066 176,08 F n'ont pas donné lieu à augmentation de capital en raison de la détention de la totalité du capital des sociétés absorbées par la société absorbante.

**XXXIII** Au cours de sa séance du 15 janvier 1997, le Directoire a constaté que par suite d'exercices d'options de souscription intervenus entre le 16 septembre 1996 et le 31 décembre 1996, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1996 de 580 000 F par l'émission corrélative de 5 800 actions de 100 F.



**XXXIV** Au cours de sa séance du 15 janvier 1998, le Directoire a constaté que par suite d'exercices d'options de souscription intervenus entre le 1<sup>er</sup> janvier 1997 et le 31 décembre 1997, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1997 de 2 058 700 F par l'émission corrélative de 20 587 actions de 100 F.

**XXXV** Le 9 mars 1998, le capital social a été augmenté de 105 993 300 F par suite de l'apport de 4 239 732 actions de la société Guilbert effectué par Monsieur André Guilbert, Madame Sylvie Carbonnaux, Madame Brigitte Guilbert, Madame Nathalie Delacommune, Monsieur André Francis Guilbert, Madame Virginie Guilbert, Madame Delphine Peninque, Monsieur Philippe Cuvelier, Madame Danièle Cuvelier, Mademoiselle Fleur Cuvelier, Monsieur François-Xavier Cuvelier, Mademoiselle Marie Cuvelier, Monsieur Matthieu Cuvelier, Monsieur Jules Roche, Madame Sandrine Roche, Monsieur Jean-Félix Francart et la Compagnie Financière de Villemétrie. Cet apport évalué à un montant global de 3 569 854 344,00 F a été rémunéré par 1 059 933 actions nouvelles de 100 F nominal attribuées immédiatement à chacun des apporteurs.

**XXXVI** Au cours de sa séance du 7 juillet 1998, le Directoire a constaté que par suite d'exercice d'options de souscription intervenu entre le 1<sup>er</sup> janvier 1998 et le 7 juillet 1998, le capital s'est trouvé augmenté de 400 000 F par l'émission corrélative de 4 000 actions de 100 F.

**XXXVII** Le 17 juillet 1998, la division par cinq de la valeur nominale des actions, décidée par l'assemblée générale extraordinaire du 5 juin 1998 a été réalisée par voie d'échange d'une action ancienne de 100 F nominal contre cinq actions nouvelles de 20 F nominal.

**XXXVIII** Au cours de sa séance du 14 janvier 1999, le Directoire a constaté que par suite d'exercice d'options de souscription intervenus entre le 8 juillet 1998 et le 31 décembre 1998, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1998 de 300 000 F par l'émission corrélative de 15 000 actions de 20 F.

**XXXIX** Au cours de sa séance du 8 décembre 1999, le Directoire a décidé d'augmenter le capital social de 24 120 060 F par émission de 1 206 003 actions de 20 F attribuées aux actionnaires de la société Guilbert ayant apporté leurs actions à l'Offre Publique d'Échange initiée par la société et constaté que par suite d'exercice d'options de souscription intervenus entre le 1<sup>er</sup> janvier 1999 et le 30 novembre 1999, le capital s'est trouvé augmenté de 5 445 500 F par l'émission corrélative de 272 275 actions de 20 F.

**XXXX** Au cours de sa séance du 13 janvier 2000, le Directoire a constaté que par suite d'exercice d'options de souscription intervenus entre le 1<sup>er</sup> décembre 1999 et le 31 décembre 1999, le capital s'est trouvé augmenté au 31 décembre 1999 de 5 304 640 F par l'émission corrélative de 265 232 actions de 20 F.

**XXXXI** Au cours de sa séance du 3 mars 2000, le Directoire a décidé de réduire le capital social de 8 millions de francs par voie d'annulation de 400 000 actions de 20 F.

**XXXXII** Au cours de sa séance du 7 septembre 2000, le Directoire a constaté une augmentation du capital social de 11 999 640 F réalisée le 16 août 2000 par émission de 599 982 actions de 20 F réservées aux salariés dans le cadre des Fonds Communs de Placement d'Entreprise Via Classic et Via Plus.

**XXXXIII** Au cours de sa séance du 26 septembre 2000, le Directoire a :

- constaté que par suite d'exercice d'options de souscription intervenus entre le 1<sup>er</sup> janvier 2000 et le 25 septembre 2000, le capital social s'est trouvé augmenté de 100 000 F par l'émission corrélative de 5 000 actions de 20 F ;
- décidé de réduire le capital social de 12 millions de francs par voie d'annulation de 600 000 actions de 20 F.

**XXXXIV** Au cours de sa séance du 20 décembre 2000, le Directoire a :

- constaté une augmentation globale du capital social de 3 984 520 F réalisée le 15 décembre 2000 par émission de 199 226 actions de 20 F réservées aux salariés, directement, ou, indirectement, par l'intermédiaire de la Société Value In Action Holding SCA ;
- décidé de réduire le capital social de 4 120 060 francs par voie d'annulation de 206 003 actions de 20 F.

**XXXXV** Au cours de sa séance du 30 août 2001, le Directoire a :

- constaté que par suite d'exercices d'options de souscription intervenus entre le 1<sup>er</sup> janvier 2001 et le 30 août 2001, le capital social s'est trouvé augmenté de 1 000 000 F par l'émission corrélative de 50 000 actions de 20 F ;
- réalisé la conversion du capital social en euros et l'élévation de la valeur nominale des actions à quatre euros au moyen de l'augmentation du capital par incorporation de la réserve spéciale des plus-values à long terme décidées par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 18 mai 2001.

**XXXXVI** Au cours de sa séance du 14 décembre 2001, le Directoire a constaté que par suite d'exercice d'options de souscription et de conversion d'obligations à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange en actions existantes intervenus entre le 31 août 2001 et le 14 décembre 2001, le capital social s'est trouvé augmenté de 14 260 356 euros par l'émission corrélative de 3 565 089 actions de 4 euros.

**XXXXVII** Au cours de sa séance du 1<sup>er</sup> mars 2002 le Directoire a constaté que par suite de conversion d'obligations à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange en actions existantes intervenus entre le 15 décembre 2001 et le 31 décembre 2001, le capital social s'est trouvé augmenté de 344 euros par l'émission corrélative de 86 actions de 4 euros.

**XXXXVIII** Au cours de sa séance du 25 février 2004, le Directoire a constaté que par suite d'exercice d'options de souscription intervenus entre le 1<sup>er</sup> janvier 2003 et le 31 décembre 2003, le capital social s'est trouvé augmenté de 50 000 euros par l'émission corrélative de 12 500 actions de 4 euros.

**XXXXIX** Au cours de sa séance du 3 janvier 2005, le Directoire a constaté que par suite d'exercice d'options de souscription intervenus entre le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et le 31 décembre 2004, le capital social s'est trouvé augmenté de 110 000 euros par l'émission corrélative de 27 500 actions de 4 euros.

**L** Au cours de sa séance du 30 mars 2005, le Directoire a décidé de réduire le capital social de 8 millions d'euros par voie d'annulation de 2 000 000 actions de 4 euros.

**LI** Au cours de sa séance du 5 avril 2005, le Directoire a constaté que par suite de l'exercice d'options de souscription intervenu entre le 1<sup>er</sup> janvier 2005 et le 5 avril 2005, le capital social s'est trouvé augmenté de 15 000 euros par l'émission corrélative de 3 750 actions de 4 euros.

# Rapport spécial des Commissaires aux comptes

## Assemblée générale mixte du 19 mai 2005

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution des missions prévues par le Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les opérations suivantes sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

### Réduction du capital par annulation d'actions (22<sup>e</sup> résolution)

En exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment de l'article L. 225-209, al. 5 du Code de commerce, en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous vous présentons notre rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences conduisant à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée sont régulières.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'achat par votre société, dans la limite de 10 % de son capital, de ses propres actions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce. Cette autorisation d'achat est proposée par ailleurs à l'approbation de votre Assemblée générale et serait donnée pour une période de dix-huit mois.

Votre Directoire vous demande de déléguer au Conseil d'administration (ou, à défaut de l'adoption de la neuvième résolution, au Directoire), pour une période de vingt-six mois, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions ainsi achetées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, étant rappelé que celle-ci ne peut être réalisée que dans la mesure où votre Assemblée approuve au préalable l'opération d'achat, par votre société, de ses propres actions.

### Délégation au Conseil d'administration (ou, à défaut de l'adoption de la neuvième résolution, au Directoire) de la compétence de décider de l'émission de valeurs mobilières avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription (23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions)

En exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L. 225-135 et L. 228-92, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émissions de valeurs mobilières défini dans les 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de déléguer au Conseil d'administration (ou, à défaut de l'adoption de la neuvième résolution, au Directoire) pour une période de 26 mois, avec la faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider de l'émission, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances et de fixer les conditions d'émission.

Le montant global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra être supérieur à un plafond maximum de six milliards d'euros et le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder deux cents millions d'euros, dans la limite des plafonds prévus à la 27<sup>e</sup> résolution soumise à la présente Assemblée. Ce plafond ne tient pas compte du nombre supplémentaire de titres qui pourront être émis, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans le délai de 30 jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France.

Nous ne nous prononçons pas sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la 23<sup>e</sup> résolution, modalités qui seront fixées ultérieurement par votre Conseil d'administration (ou à défaut de l'adoption de la neuvième résolution, par votre Directoire) lors de la mise en œuvre de cette délégation et ne sont donc pas précisées dans le rapport du Directoire.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées, et par voie de conséquence sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans la 24<sup>e</sup> résolution, dont le principe entre cependant dans la logique de l'opération soumise à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons, le cas échéant, un rapport complémentaire lors de l'usage de cette autorisation par votre Conseil d'administration (ou, à défaut de l'adoption de la neuvième résolution, par votre Directoire).

### **Délégation au Conseil d'administration (ou, à défaut de l'adoption de la neuvième résolution, au Directoire) à l'effet de fixer le prix d'émission des actions et / ou des valeurs mobilières de placement dans la limite de 10 % du capital par an (26<sup>e</sup> résolution) dans le cadre de l'émission de diverses valeurs mobilières prévue à la 24<sup>e</sup> résolution.**

En exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L. 225-135 et L. 225-136 1<sup>o</sup> deuxième alinéa du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet proposé dans la 26<sup>e</sup> résolution d'autoriser votre Conseil d'administration (ou, à défaut de l'adoption de la neuvième résolution, votre Directoire), dans la limite de 10 % du capital par an, à fixer le prix d'émission des actions émises dans le cadre de l'émission prévue à la 24<sup>e</sup> résolution.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de déléguer au Conseil d'administration (ou, à défaut de l'adoption de la 9<sup>e</sup> résolution, au Directoire) le pouvoir de fixer le prix d'émission des actions à un montant au moins égal à 90 % de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation des modalités d'émission.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions à émettre données dans le rapport du Directoire.

Le montant du prix d'émission des actions à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'émission sera réalisée.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons, le cas échéant, un rapport complémentaire lors de l'usage de cette autorisation par votre Conseil d'administration (ou, à défaut de l'adoption de la neuvième résolution, par votre Directoire).

### **Émissions d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel et des mandataires sociaux (29<sup>e</sup> résolution)**

En exécution de la mission prévue par l'article L. 225-177 du Code de commerce et par l'article 174-19 du décret du 23 mars 1967, nous vous présentons notre rapport sur l'ouverture d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des salariés et mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180.

Le nombre maximum d'actions qui pourra être émis pour l'ensemble de ce plan d'actionnariat ne pourra excéder 2 500 000 actions, et les options de souscription et les options d'achat consenties devront être exercées dans un délai maximum de 10 ans.

Il appartient à votre Directoire d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat sont mentionnées dans le rapport du Directoire, qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes, de nature à éclairer les actionnaires et qu'elles n'apparaissent pas manifestement inappropriées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées.

## Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux (30<sup>e</sup> résolution)

En exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux et / ou des mandataires sociaux de la société Pinault-Printemps-Redoute SA et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

Votre Directoire vous propose d'autoriser le Conseil d'administration (ou, à défaut de l'adoption de la neuvième résolution, le Directoire) à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre. Le nombre total maximal des actions attribuées est fixé à 0,5 % du capital social au moment de l'attribution. Il appartient au Directoire d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

En l'absence de norme professionnelle applicable à cette opération, issue d'une disposition législative du 30 décembre 2004, nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires. Ces diligences ont consisté à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Directoire s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Directoire portant sur l'opération envisagée d'attribution gratuite d'actions.

## Émission d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés (31<sup>e</sup> résolution)

En exécution de la mission prévue par l'article L. 225-135 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'augmentation de capital réservée aux salariés et anciens salariés adhérents à un Plan d'épargne. Ce projet d'augmentation de capital est soumis à votre approbation en application des dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce et de l'article L. 443-5 du Code du travail.

Le nombre maximal d'actions qui pourra être émis pour l'ensemble de ce plan d'actionnariat salarié ne pourra excéder 1 200 000 actions soit un montant nominal maximum de 4 800 000 euros.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de déléguer au Conseil d'administration (ou, à défaut de l'adoption de la 9<sup>e</sup> résolution, au Directoire) pour une période de 26 mois, le soin d'arrêter les modalités de cette opération et vous propose de supprimer votre droit préférentiel de souscription.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier les modalités de détermination du prix d'émission.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation de capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission données dans le rapport du Directoire.

Le montant du prix d'émission n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation de capital sera réalisée et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dont le principe entre cependant dans la logique de l'opération soumise à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de l'augmentation de capital par votre Conseil d'administration (ou, à défaut de l'adoption de la neuvième résolution, par votre Directoire).

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 16 mars 2005  
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Pascale Chastaing-Doblin

Amadou Raimi

KPMG Audit  
Département de KPMG SA

Patrick-Hubert Petit

# Responsable du document de référence

## Responsable du document de référence

François-Henri Pinault  
Président du Directoire de Pinault-Printemps-Redoute

## Attestation du responsable du document de référence

À notre connaissance, les données du présent document sont conformes à la réalité ; elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de l'émetteur ; elles ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Le Président du Directoire  
François-Henri Pinault

## Responsables du contrôle des comptes

### Commissaires aux comptes titulaires

**KPMG Audit Département de KPMG SA**  
1, cours Valmy, 92923 Paris La Défense  
Patrick-Hubert Petit

#### *Date de début du premier mandat*

AGO du 18 juin 1992

#### *Durée et date d'expiration des mandats*

Du 25 mai 2004 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2009.

**Deloitte & Associés**

185, avenue Charles de Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine  
Amadou Raimi Pascale Chastaing-Doblin

AGO du 18 mai 1994

Du 21 mai 2002 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2007.

### Commissaires aux comptes suppléants

**SCP Jean-Claude André**  
2 bis, rue de Villiers, 92309 Levallois Perret

#### *Durée et date d'expiration des mandats*

Du 25 mai 2004 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2009.

**BEAS**

7-9, Villa Houssay, 92524 Neuilly sur Seine Cedex

Du 19 mai 2005 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2007 <sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Sous réserve de l'approbation de la 7<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005.

# et responsables du contrôle des comptes

## Avis des Commissaires aux comptes sur le document de référence

### Exercice clos le 31 décembre 2004

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Pinault-Printemps-Redoute SA et en application de l'article 211-5-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

Ce document de référence a été établi sous la responsabilité du Président du Directoire. Il nous appartient d'émettre un avis sur la sincérité des informations qu'il contient portant sur la situation financière et les comptes.

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport de notre part. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission, étant précisé que ce document de référence ne contient pas de données prévisionnelles.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2002, 2003 et 2004 arrêtés par le Directoire, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France, et ont été certifiés sans réserve ni observation.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, présentées dans ce document de référence.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 11 avril 2005  
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Pascale Chastaing-Doblin

Amadou Raimi

KPMG Audit

Département de KPMG SA  
Patrick-Hubert Petit

Le présent document de référence inclut par ailleurs :

- le rapport général et le rapport sur les comptes consolidés des Commissaires aux comptes au 31 décembre 2004 (respectivement aux pages 245 et 221 du document de référence) comportant la justification des appréciations des Commissaires aux comptes établie en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce ;
- le rapport des Commissaires aux comptes (page 283 du document de référence), établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la société Pinault-Printemps-Redoute SA, décrivant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

**Directeur de la Communication financière Pinault-Printemps-Redoute**

David Newhouse – Tél. : 01 45 64 63 23



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 11 avril 2005, conformément aux dispositions des articles 211-1 à 211-42 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

# Table de concordance du

## Informations

## Pages

### **ATTESTATIONS DES RESPONSABLES**

- Attestation des responsables du document de référence	316
- Attestation des contrôleurs légaux des comptes	316-317
- Politique d'information	260

### **RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL**

<b>- Émetteur</b>	
• Réglementation applicable	252
<b>- Capital</b>	
• Particularités (limitation à l'exercice des droits de vote...)	253-254
• Capital autorisé non émis	262 à 265
• Capital potentiel	261-262
• Tableau d'évolution du capital sur 5 ans	261
<b>- Marché des titres</b>	
• Tableau d'évolution des cours et volumes sur 18 mois	256 à 259
• Dividendes	239

### **CAPITAL ET DROITS DE VOTE**

- Répartition actuelle du capital et des droits de vote	256
- Évolution de l'actionariat	255-256
- Pactes d'actionnaires	261

### **ACTIVITÉ DU GROUPE**

- Organisation du Groupe (relations mère et filiales, information sur les filiales)	10 à 13, 68 à 119, 238 à 244 et 278 à 282
- Chiffres clés du Groupe	6-7
- Informations chiffrées sectorielles (par activité, par zone géographique et/ou pays)	8-9, 68 à 119 et 164 à 165
- Marchés et positionnement concurrentiel de l'émetteur	68 à 119
- Politique d'investissements	150 à 154
- Indicateurs de performance (création de valeur pour l'entreprise...)	-



# document de référence

## Informations

## Pages

### **ANALYSE DES RISQUES DU GROUPE**

#### **- Facteurs de risque**

- Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions) 155-156 et 202 à 206
- Risques particuliers liés à l'activité (dont dépendance à l'égard de fournisseurs, clients, sous-traitants, contrats, procédés de fabrication...) 156 à 161 et 211
- Risques juridiques (réglementation particulière, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, frais exceptionnels...) 157 et 212
- Risques industriels et liés à l'environnement 38 à 52

#### **- Assurances et couverture des risques**

155 à 159

### **PATRIMOINE, SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTATS**

- Comptes consolidés et annexe 160 à 220
- Engagements hors bilan 207 à 211 et 233
- Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux 274
- Information financière pro forma 123 à 137 et 175 à 179
- Comptes sociaux et annexe 222 à 244

### **GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

- Composition et fonctionnement des organes d'administration, de direction, de surveillance 267 à 286
- Composition et fonctionnement des comités 276 à 278 et 284 à 285
- Dirigeants mandataires sociaux 272 à 274  
(rémunérations et avantages, options consenties et levées, BSA et BSPCE)
- Dix premiers salariés non mandataires sociaux (options consenties et levées) 264
- Conventions réglementées 246 à 249

### **ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES**

- Évolution récente 141
- Perspectives 141

Ce document a été réalisé par la Direction de la Communication financière du groupe Pinault-Printemps-Redoute.

Conception et réalisation TERRE DE SIENNE - Tél : 01 55 19 19 19

**PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE**

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 481 752 920 €

Siège social : 10, avenue Hoche - 75381 Paris Cedex 08

Tél : 01 45 64 61 00 - Fax : 01 45 64 60 00

552 075 020 RCS Paris



10, avenue Hoche - 75381 Paris Cedex 08  
Tél. : 01 45 64 61 00 – Fax : 01 45 64 60 00  
[www.pprgroup.com](http://www.pprgroup.com)