

N° 37 • MARS 2012

Lettre aux Actionnaires



PPR

Entreprendre, notre grande aventure



“ Nos performances opérationnelles et financières en 2011 ont été excellentes.”

Chers Actionnaires,

Nos performances opérationnelles et financières en 2011 ont été excellentes. Notre chiffre d'affaires annuel est en progression de plus de 11 % au niveau consolidé, c'est-à-dire en incluant les Pôles Luxe et Sport & Lifestyle, ainsi que la Fnac, dont l'activité est impactée par l'environnement de consommation sur ses marchés. Grâce à une progression record de

plus de 26 %, notre résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants dépasse le milliard d'euros. Enfin, nous avons une fois encore réduit notre endettement financier net, qui ne s'élevait en fin d'année qu'à 1,8 fois notre EBITDA⁽¹⁾.

Nous avons également poursuivi en 2011 la mise en œuvre de notre évolution stratégique, avec, notamment, l'arrivée au sein du Groupe de Girard-Perregaux, manufacture suisse de Haute Horlogerie fêtant cette année ses 220 ans, de Volcom, spécialiste californien de l'action sport qui vient compléter le Pôle Sport & Lifestyle aux côtés de Puma, ainsi que du tailleur italien Brioni, qui répond à notre souhait de compléter notre portefeuille sur le prêt-à-porter de très haute gamme pour hommes. En 2011, nous avons également engagé le processus de cession de Redcats, dont les performances sont présentées sur une ligne à part dans nos comptes.

Grâce à l'équilibre géographique de nos Pôles Luxe et Sport & Lifestyle, et tout particulièrement à la présence significative que nous avons bâtie ces dernières années dans de nombreux pays émergents, nous avons bien résisté aux conditions de consommation difficiles sur certains marchés. La forte dynamique de croissance de toutes nos marques en 2011 s'est accompagnée d'une amélioration sensible de la rentabilité des activités sur lesquelles nous bâtissons notre avenir – ensemble, nos Pôles Luxe et Sport & Lifestyle ont dégagé une marge opérationnelle record, à 18,6 %.

La mission de notre Groupe est de propulser toutes nos marques, afin qu'elles réalisent pleinement le potentiel de croissance organique qu'elles recèlent.

Nos marques, qui opèrent dans deux secteurs de consommation cohérents, l'habillement et les accessoires, disposent d'un potentiel de croissance particulièrement important du fait de leur présence exclusive sur les segments les plus dynamiques de ce secteur, que sont le Luxe et le Sport & Lifestyle. Ces segments sont portés par des tendances démographiques

(1) EBITDA : c'est un solde intermédiaire de gestion. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

et sociologiques structurelles, tenant notamment à l'émergence de nouveaux marchés et aux nouvelles aspirations des consommateurs.

Notre culture entrepreneuriale est également un élément moteur de notre transformation. Elle se traduit par la responsabilisation des marques et des collaborateurs du Groupe, une appétence pour la réalisation concrète, un goût de l'audace et de l'imagination.

Enfin, parce que le développement durable est au cœur de notre projet d'entreprise, nous avons, en 2011, créé PPR HOME. Au-delà du modèle classique de Responsabilité Sociale d'Entreprise, PPR HOME a pour ambition d'établir de nouveaux standards en matière de développement durable et de pratiques professionnelles dans les secteurs du Luxe, du Sport & Lifestyle. Cet engagement au profit du développement durable s'appuie sur la conviction que le développement durable crée de la valeur et constitue un avantage compétitif durable pour les marques de PPR.

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

Notre première ambition est de construire un groupe qui pèsera 24 milliards d'euros de chiffre d'affaires d'ici la fin de la décennie, dont 60 % pour le Luxe et 40 % pour le Sport & Lifestyle. Il s'agit donc de tripler d'ici 2020 la taille actuelle de l'ensemble que constituent ces deux pôles. Le Groupe devrait reposer pour plus de la moitié de son chiffre d'affaires sur ses réseaux de magasins en propre, dont plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires réalisé sur internet.

Nos fondamentaux sont solides. Ils ont soutenu nos excellentes performances en 2011 et renforcent notre confiance pour les années à venir.

Nos marques sont puissantes et recèlent un énorme potentiel de croissance organique parce qu'elles sont en adéquation avec les tendances profondes de la consommation d'aujourd'hui – l'affirmation de soi, un certain hédonisme, la responsabilité du consommateur par rapport à ses choix, la convergence des goûts entre les marchés et entre les générations...

Nos marques sont d'autant plus fortes qu'elles sont équilibrées géographiquement, que nous pilotons méticuleusement la croissance de leurs implantations, et que leurs structures de coût sont flexibles pour coller au plus près aux évolutions des conditions de marché.

Ces fondamentaux, sur lesquels nous comptons pour réaliser nos ambitions à long terme, soutiennent également notre vision à plus court terme. Nous sommes ainsi confiants dans notre capacité à améliorer une nouvelle fois en 2012 nos performances opérationnelles et financières.

FRANÇOIS-HENRI PINAULT
Président-Directeur général

Une excellente année 2011

Nos résultats 2011 sont excellents. Cette performance s'est notamment traduite par un chiffre d'affaires de 12,2 milliards d'euros, en hausse de 11,1 % en données publiées et de 9,3 % à périmètre et taux de change comparables.

Le résultat opérationnel courant affiche une forte progression de 16,9 % à 1,6 milliard d'euros. Ainsi, la rentabilité de PPR a atteint en 2011 un niveau record, à 13,1 % par rapport à 2010.

L'EBITDA⁽¹⁾ s'est établi à 1,9 milliard d'euros, en progression de près de 16 % par rapport à l'exercice précédent, ce qui se traduit par une amélioration du ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires à 15,6 % contre 15,0 % en 2010.

Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants s'élève, en 2011, à plus d'1 milliard d'euros, soit une hausse de 26,4 % par rapport à 2010. Par action, il s'établit à 8,36 euros ; il s'améliore de près de 27 % par rapport à l'exercice précédent.

Le cash-flow libre opérationnel de PPR s'est établi à 934 millions d'euros en 2011, soit en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent.

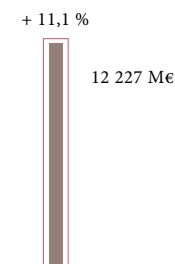
DIVIDENDE

Le Conseil d'Administration soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2012 la distribution d'un dividende de 3,50 euros par action, stable par rapport à celui de l'exercice précédent.

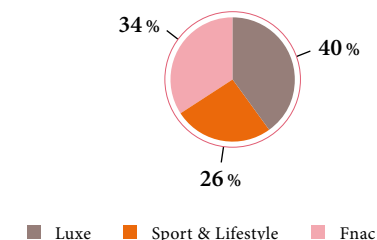
Cette proposition traduit la volonté de PPR de conserver des taux de distribution bien équilibrés eu égard d'une part au résultat récurrent du Groupe, et d'autre part au niveau du cash-flow disponible. Le dividende sera mis en paiement le 7 mai 2012.

(1) EBITDA : c'est un solde intermédiaire de gestion. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

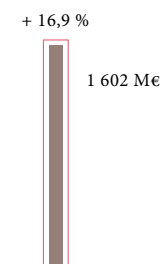
CHIFFRE D'AFFAIRES



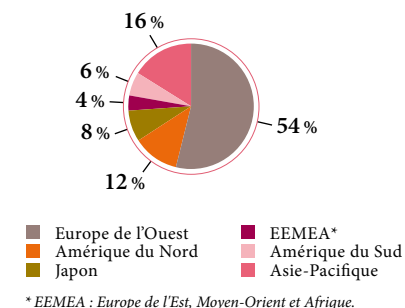
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR BRANCHE



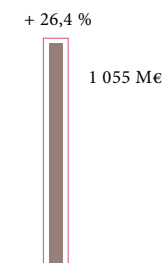
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



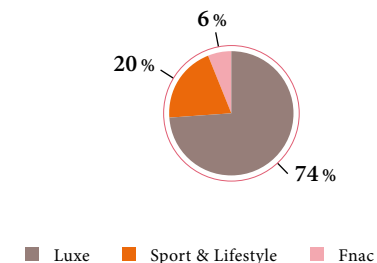
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



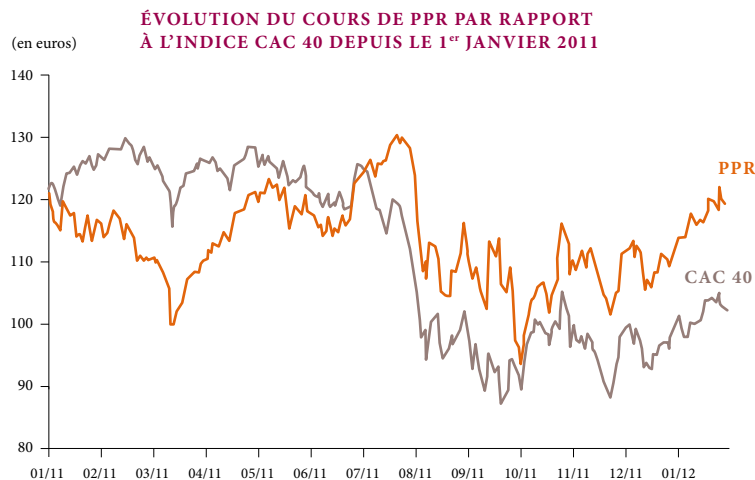
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (des activités poursuivies hors éléments non courants)



RÉPARTITION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR BRANCHE (hors Corporate)



L'action PPR



L'année 2011 a été caractérisée par une très forte volatilité des marchés financiers. L'année boursière avait bien commencé en atteignant un plus haut avec un CAC 40 à 4 169 points début avril. Puis, à une succession d'évènements géopolitiques, économiques et naturels est venue s'ajouter la crise des dettes souveraines de la zone européenne.

Le titre PPR en 2011 a bien résisté, terminant l'année sur une baisse contenue à 7 % seulement, « surperformant » ainsi son indice de référence, le CAC 40, qui a clôturé l'année 2011 en baisse de 19 %. Cette bonne résistance traduit non seulement les fondamentaux solides des marchés du Luxe et du Sport & Lifestyle, toujours tirés par le dynamisme de la croissance des pays émergents, mais également la force du portefeuille de marques du Groupe.

PPR a pleinement démontré la pertinence de son modèle, caractérisé par un accent fortement mis sur la croissance organique des marques, tout en parvenant à saisir de manière pragmatique des opportunités d'acquisition, comme ce fut le cas avec l'acquisition de Volcom en mai, de Girard-Perregaux en juillet et de Brioni en novembre. Ces éléments ont permis à PPR de conserver la confiance des investisseurs en sa stratégie, et ce tout au long de l'année.

Statistiques boursières

CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2011 (en millions d'euros)	14 034
COURS LE PLUS HAUT EN 2011 (en euros)	132,2
COURS LE PLUS BAS EN 2011 (en euros)	90,5

Agenda prévisionnel

26 AVRIL 2012	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2012
27 AVRIL 2012	Assemblée générale
27 JUILLET 2012	Résultats semestriels 2012
25 OCTOBRE 2012	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2012

Faits marquants 2011

• ACQUISITION DE VOLCOM

Le 23 juin, PPR a pris le contrôle de Volcom (100 % du capital), après avoir lancé une offre publique d'achat amicale. Puisant ses racines dans les sports de glisse (skateboard, snowboard, surf), Volcom est une marque américaine emblématique d'habillement et d'accessoires dans le domaine de l'*action sport*. Volcom a rejoint Puma le 1^{er} juillet 2011 dans le cadre de la constitution du Pôle Sport & Lifestyle de PPR.

• RENFORCEMENT DE LA PARTICIPATION DANS SOWIND GROUP

Basé à la Chaux-de-Fonds (Suisse), Sowind Group commercialise les marques de Haute Horlogerie Girard-Perregaux et JeanRichard, et possède une manufacture horlogère. Fondé en 1791, Girard-Perregaux est riche d'un héritage de créations qui allient design, technique et innovation, telles que le célèbre *Tourbillon sous Trois Ponts d'Or*. Le 4 juillet dernier, PPR a lancé une augmentation de capital, au terme de laquelle il est devenu l'actionnaire majoritaire avec 50,1 % du capital. À travers cette opération, PPR a renforcé son Pôle Luxe avec des marques prestigieuses, tout en accompagnant le développement international de Sowind Group.

• ACQUISITION DE BRIONI

Le 8 novembre, PPR a annoncé l'acquisition de 100 % du capital de Brioni (finalisée en janvier 2012). Brioni est l'une des Maisons de prêt-à-porter masculin les plus réputées au monde, grâce à un savoir-faire de tailleur d'exception. La Maison Brioni dispose de ses propres ateliers, dont le principal est situé à Penne, dans les Abruzzes (Italie). À travers cette opération, le Pôle Luxe de PPR se renforce sur le segment de l'homme, qui est en très forte croissance.



Girard-Perregaux

PPR RENFORCE SON PÔLE LUXE AVEC L'ACQUISITION DE SOWIND

PPR a renforcé, en juillet, son Pôle Luxe et sa position dans le secteur très dynamique de la Haute Horlogerie en acquérant une participation majoritaire dans Sowind Group, qui possède une manufacture horlogère, ainsi que les marques de prestige Girard-Perregaux et JeanRichard.

Très prisées par les passionnés de montres, ces marques ont été fondées il y a plusieurs siècles. Elles figurent parmi les rares marques horlogères suisses authentiques qui conçoivent et produisent leurs propres mouvements mécaniques. On doit à ces marques, qui misent toutes deux sur la recherche et le développement, des innovations technologiques majeures. Girard-Perregaux, par exemple, a déposé plus de 80 brevets horlogers au fil des ans.

En investissant dans Sowind Group, PPR soutiendra la croissance et le développement de ces marques à l'international. Pour sa part, Sowind apporte à PPR des marques horlogères de prestige et lui sert de centre d'expertise et de partenaire en interne pour ses autres marques.

Les deux groupes ont déjà su tirer parti de leurs synergies. Girard-Perregaux a, par le passé, livré des mouvements exclusifs pour des collections de montres Boucheron, notamment la montre *Reflet* pour hommes. Ensemble, PPR et Sowind pourront exploiter pleinement le fort potentiel de croissance du segment de la Haute Horlogerie, en conjuguant innovation et qualité.



JeanRichard

BRIONI, LA NOUVELLE MARQUE DE LUXE DE PPR

Brioni – référence mondiale dans le prêt-à-porter masculin haut de gamme – est entré dans le Pôle Luxe de PPR au début de l'année 2012.

La Maison Brioni a été fondée à Rome en 1945 par un maître tailleur et un homme d'affaires. Alliant parfaitement élégance intemporelle et savoir-faire d'exception, Brioni a su attirer une clientèle prestigieuse, et s'est très vite imposée comme une référence du prêt-à-porter masculin. L'empreinte de la marque sur l'histoire de la mode masculine est légendaire. Elle fut ainsi la première Maison à organiser un défilé pour hommes et la première à introduire la couleur dans la garde-robe masculine.

Brioni bénéficie d'un savoir-faire artisanal unique, de très haute qualité. Sur 1 800 collaborateurs, 1 650 sont employés dans huit ateliers de la marque en Italie, où la fabrication des vêtements confine à l'art. Il faut compter de 18 à 22 heures pour fabriquer un costume Brioni et chaque veste requiert de 5 000 à 7 000 points cousus à la main.

Les collections de la Maison sont vendues dans 35 boutiques détenues en propre, et à travers un vaste réseau de points de vente dans le monde entier.

L'attachement de Brioni à la qualité et à l'innovation, et son patrimoine « Made in Italy », en font un complément idéal dans le Pôle des marques de Luxe de PPR. Grâce à la place unique occupée par cette maison dans le prêt-à-porter masculin haut de gamme, PPR tirera pleinement parti du potentiel de ce segment en pleine croissance. Pour sa part, Brioni pourra bénéficier de l'accès aux plates-formes de compétences et d'expertises de PPR pour élargir son offre et se renforcer à l'international, en particulier dans les pays à forte croissance.

PPR a de grandes ambitions pour Brioni, et Brioni a de grandes ambitions pour la mode masculine, une alliance « sur mesure ».



Collection Printemps-Été 2012

GUCCI S'ENGAGE À VERSER 1,15 MILLION DE DOLLARS AU PROFIT DU PROGRAMME « SCHOOLS FOR AFRICA » DE L'UNICEF, AU NOM DE SA COLLECTION GUCCI KIDS.



Frida Giannini et Jennifer Lopez récompensées par l'Unicef

À ce jour, Gucci a déjà versé plus de 10 millions de dollars à l'Unicef, et est actuellement l'un des donateurs les plus importants. En 2010, la Maison avait déjà versé 1 million de dollars pour célébrer le lancement de sa collection enfants. Grâce à ces efforts, la marque a aidé l'Unicef et ses partenaires à offrir à plus de 5,5 millions d'enfants d'Afrique subsaharienne un accès à une éducation de qualité.

L'engagement de Gucci envers l'Unicef a permis la mise en œuvre d'une série de projets pour sensibiliser l'opinion et contribuer à la récolte de dons. Ainsi Frida Giannini, Directrice de la Création, a créé des produits exclusifs pour l'Unicef. En 2011, elle a créé le sac Sukey « Gucci pour l'Unicef », dont vingt-cinq pour cent du prix de vente de chaque sac ont été reversés au bénéfice

du programme « Schools for Africa ». Gucci a également versé 70 000 dollars à ce programme dans le cadre du lancement d'une édition spéciale de montres « U-Play ». Enfin, plus de 250 000 dollars ont été versés en l'honneur de l'édition de luxe du livre *Gucci : The Making Of*, hommage à l'héritage et l'influence de l'emblématique Maison italienne aux multiples facettes.

À l'occasion de la dernière fête des mères, Frida Giannini a créé dans le cadre de son engagement dans la Fondation PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes le « Mamma Bag » en édition limitée, pour lequel également, vingt-cinq pour cent du prix de vente de chaque sac ont été reversés au bénéfice du programme VIH/Sida de l'Unicef.

Par ailleurs, en remerciement de son aide inestimable apportée à la mission de l'Unicef soutenant l'amélioration de la vie des enfants dans le monde, Frida Giannini a été honorée aux côtés de Carie Auer, représentante de l'Unicef au Malawi, lors de la première édition de l'Unicef Women of Compassion.



Le « Mamma Bag »

BOTTEGA VENETA COMPENSE LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DE SON SIÈGE À MILAN

Dans le cadre de son engagement constant en matière de développement durable et de sa stratégie visant à consolider le développement de la marque, tout en cherchant à minimiser son impact environnemental de manière systématique et cohérente, Bottega Veneta a obtenu la certification « carbone neutre 2010 » pour son siège à Milan. La procédure de certification a été menée selon les critères de vérification de la norme internationale ISO 14064-3:2006 du Bureau Veritas. Ce long processus minutieux a nécessité la collecte d'informations détaillées sur toutes les activités émettant des gaz à effet de serre à l'intérieur et à l'extérieur du bâtiment. Les moindres détails et de nombreuses variables, comme les heures supplémentaires travaillées au cours de la *Fashion Week*, des défilés de mode ou des campagnes de vente ont été pris en compte.

Selon Marco Bizzarri, Président-Directeur général de Bottega Veneta, « les résultats extrêmement positifs de ce rapport ainsi que la certification « carbone neutre 2010 » ne constituent pas seulement une réalisation importante pour la Maison, mais représentent la base des actions d'amélioration constante en matière de réduction de l'impact de nos opérations. »



Siège de Bottega Veneta à Milan



Le PUMA LAB

OUVERTURE DU PREMIER PUMA LAB AU CHILI

Puma a inauguré au Chili le tout premier PUMA LAB au monde. Lancé le 15 décembre, le PUMA LAB est bien plus qu'un magasin. Espace dédié à la créativité dans toute son effervescence, il supporte avec ferveur l'avant-garde musicale et artistique chilienne et internationale en organisant des concerts, des expositions, ou encore des conférences sur toutes les formes d'arts. Le PUMA LAB est un véritable espace de vie et se veut à la confluence de l'expression et de l'expérimentation. Des artistes chiliens comme les acteurs Mariana Loyola, Pablo Cerdan et Alberto Montt, le peintre Sebastian Maquieira, le musicien C-Funk ou le cinéaste Matias Bize ont tous participé au lancement de ce projet extraordinaire, sous la direction de Rodrigo Astaburuaga et Fernando Bascuñán. La soirée d'ouverture fut un grand succès.

Situé dans le centre culturel Gabriela Mistral à Santiago, au Chili, le PUMA LAB est un lieu unique en son genre où on y retrouve aussi une gamme de produits exclusifs, dont les collections d'Alexander McQueen, de Mihara, d'Hussein Chalayan et de Rudolf Dassler.

LE VOLCOM PIPE PRO 2012

Volcom a intégré le groupe PPR au 1^{er} juillet 2011. La troisième édition du Volcom Pipe Pro s'est tenue du 23 janvier au 4 février 2012 à Hawaï. Cette compétition internationale de surf est l'un des rendez-vous les plus importants de l'année. Déterminante pour les surfeurs hawaïens non sélectionnés pour le World Tour, le Volcom Pipe Pro leur offre une chance unique d'être sélectionnés pour le prestigieux Pipe Masters. Les huit premiers Hawaïens sélectionnés au Volcom Pipe Pro obtiennent alors leur place à l'événement de 2012, qui fait partie de l'ultime « Triple Crown », compétition mondiale qui clôture l'année.

112 compétiteurs se sont mesurés sur l'une des plus dangereuses vagues de la planète, pour remporter la somme de 130 000 dollars et de précieux points au classement qui donne le coup d'envoi de l'année 2012.

Cette année encore, la compétition a été intégralement diffusée en ligne. Les vidéos en direct de la compétition étaient quotidiennement téléchargeables sur le site de Volcom. Les utilisateurs d'iPhone® ont également eu la possibilité de rester connectés à l'événement en tout lieu grâce à une application dédiée, leur permettant de voir ou revoir les vidéos de leurs surfeurs préférés ou encore d'acheter des produits de la compétition.

C'est John Florence, jeune Hawaïen de 18 ans, qui a triomphé pour la deuxième année consécutive face à une armée de surfeurs presque deux fois plus âgés que lui.



Le surfeur Dusty Payne

GUCCI
BOTTEGA VENETA
YVES SAINT LAURENT
ALEXANDER McQUEEN
BALENCIAGA
BRIONI
STELLA McCARTNEY
BOUCHERON
GIRARD-PERREGAUX
JEANRICHARD
SERGIO ROSSI
PUMA
VOLCOM
COBRA
ELECTRIC
TRETORN
FNAC
REDCATS

Une version anglaise du présent document est disponible sur le site ppr.com

Service actionnaires de PPR
10, avenue Hoche 75381 – Paris Cedex 08
Tél. : +33(0)1 45 64 65 64
E-mail : actionnaire@ppr.com
ppr.com

Ce document est imprimé sur du papier issu de fibres provenant
de forêts gérées de manière durable, dans une usine certifiée ISO 14001 et EMAS,
par un imprimeur labellisé « Imprim' Vert ».

Photos : Stephan Gladieu pour PPR, Volcom, Puma.
Conception et réalisation : W|W&CIE

PPR